

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Донецкая академия управления и государственной службы»**

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

**МАТЕРИАЛЫ ВСЕРОССИЙСКОЙ  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ  
С МЕЖДУНАРОДНЫМ УЧАСТИЕМ**

**6-7 ноября 2024 года**

**Донецк**

УДК 330.34  
ББК У012.332  
У 67

**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.

### **ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОМИТЕТ:**

**Кретова А.В.** – председатель организационного комитета, проректор ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», д-р экон. наук, доцент;

**Докторова Н.П.** – заместитель председателя организационного комитета, декан факультета менеджмента ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», канд. наук гос. упр., доцент;

**Удовиченко К.А.** – секретарь организационного комитета, заместитель декана факультета менеджмента ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», канд. экон. наук;

**Науменко С.Н.** – профессор кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», д-р экон. наук, доцент;

**Лоскутова В.В.** – доцент кафедры менеджмента непроеизводственной сферы ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», канд. наук гос. упр., доцент;

**Петрова И.В.** – доцент кафедры менеджмента в производственной сфере ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», канд. экон. наук, доцент;

**Лунина В.Ю.** – доцент кафедры маркетинга и логистики ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», канд. экон. наук, доцент;

**Петренко И.В.** – доцент кафедры высшей математики ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», канд. физ.-мат. наук, доцент;

**Заяц А.А.** – преподаватель кафедры туризма ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,

**Смирнова Е.А.** – директор центра организации научных исследований ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС».

## Резолюция

### **Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов»**

Участники конференции отмечают, что в настоящее время в общественной, политической и экономической жизни Донецкой Народной Республики происходят важные изменения, определяющие ее будущее как экономически сильного и процветающего региона Российской Федерации. Эффективная реализация потенциала Донецкой Народной Республики предполагает внедрение действенных механизмов управления основными сферами и отраслями экономики региона.

В настоящее время перед отечественными хозяйствующими субъектами в Донецкой Народной Республике на всех уровнях их функционирования достаточно остро стоят проблемы выхода из затяжного экономического кризиса, обусловленного длительным периодом военных действий на территории Донецкого региона, восстановления промышленного производства, достижения его довоенных уровней и обеспечения высоких темпов устойчивого развития. Межотраслевые комплексы могут стать «точками роста» региональной, а значит, и национальной экономики на этапе вхождения ДНР в Российскую Федерацию. При этом кластеры, создавая предпосылки плотного и постоянного взаимодействия субъектов, способствуют преодолению высоких барьеров многоотраслевой региональной структуры.

Участники конференции подчеркивают, что широкое внедрение платформенных бизнес-моделей трансформирует инструменты и алгоритмы кризис-диагностики, создает новую структуру издержек, формирует цифровые активы предприятий, изменяет механизмы формирования прибыли, что, в свою очередь, трансформирует факторы оценки бизнеса.

Как отдельную проблему следует выделить недостаточные темпы интеграции исторических территорий, в том числе ДНР, в туристское пространство Российской Федерации.

*Анализ* содержания докладов, вопросов к докладчикам и состоявшейся после этого научной дискуссии *позволил выделить ряд проблем, которые требуют первоочередного решения:*

необходимость совершенствования системы образования в ДНР в контексте повышения его качества путем внедрения многоквалификационного

и практикоориентированного подходов в реализации образовательных программ;

изучение требований к составу компетенций специалистов сферы внешнеэкономической деятельности, вызванных тенденциями цифровизации экономических процессов;

необходимость повышения энергоэффективности функционирования субъектов социально-экономической системы региона для обеспечения устойчивого развития;

трудности интеграции туристских предприятий исторических территорий, включая ДНР, в нормативно-законодательное поле РФ;

низкий уровень безопасности в условиях продолжения военного противостояния;

низкий уровень обеспеченности качественной туристско-рекреационной и общей инфраструктурой для нивелирования диспропорций спроса и предложения туристско-рекреационных услуг;

кадровый голод в сфере туризма и гостеприимства, в том числе отсутствие аккредитованных экскурсоводов, а также отсутствие взаимодействия с соседними регионами в вопросе создания общих маршрутов культурно-познавательного туризма, в том числе социального туризма.

*Участники конференции единодушны в утверждении*, что поэтапное и систематическое решение обозначенных проблем позволит создать условия, способствующие планомерному социально-экономическому развитию Донецкой Народной Республики и ее интеграции в экономическое и социальное пространство Российской Федерации.

С целью повышения эффективности управления стратегическим развитием экономики в условиях современных вызовов *участники конференции считают целесообразным рекомендовать*:

**Выпускающим кафедрам:** с целью создания условий для одновременного освоения студентами нескольких квалификаций в рамках получения профессионального образования (в соответствии с Указом Президента РФ В.В. Путина «О развитии Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2035 года») приступить к обсуждению Дорожной карты по интеграции многоквалификационного образования во взаимодействии с ключевыми работодателями путем привлечения их к участию в образовательном процессе;

Включить в программы учебных дисциплин, читаемых выпускающими кафедрами темы, связанные с формированием компетенций цифровой грамотности, цифровизации и информатизации;

**Кафедре маркетинга и логистики ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»** продолжить работу по разработке региональных мероприятий по повышению энергоэффективности для достижения экономически обоснованной эффективности использования существующих топливно-энергетических ресурсов при условии соблюдения требований охраны окружающей среды;

**Кафедре менеджмента в производственной сфере ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»** разработать учебную дисциплину «Управление региональными кластерами» и подготовить к использованию в учебном процессе;

**Кафедре туризма ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»** активно использовать в учебном процессе практикоориентированные технологии обучения, базирующиеся, в том числе, на знании нормативно-законодательного поля РФ, с целью формирования предпринимательских компетенций, обучающихся в сфере туризма и гостиничного бизнеса для скорейшего преодоления трудностей эффективного взаимодействия субъектов туристской индустрии РФ и исторических территорий;

способствовать преодолению проблем кадрового дефицита в ДНР в сфере туризма и гостеприимства, в том числе за счет увеличения количества бюджетных мест на обучение и переподготовку по направлениям подготовки в данной сфере деятельности.

**Организационный комитет конференции**

**7 ноября 2024 год, г. Донецк**

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

**РЕГИОНАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА МАЛОГО И СРЕДНЕГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ДЕЙСТВИЯ  
САНКЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ**

**БАЗИЛЕВИЧ С.В.,**

*канд. техн. наук, доцент*

*ОмГУПС «Омский государственный университет путей и сообщения»,  
Омск, Российская Федерация;*

**РЕКИДА А.Г.,**

*обучающийся бакалавриата*

*ОмГУПС «Омский государственный университет путей и сообщения»,  
Омск, Российская Федерация*

*Аннотация.* В условиях современного экономического кризиса и санкционного давления поддержка малого и среднего предпринимательства становится жизненно важной для экономической стабильности и устойчивости. В подтверждение послужит то, что малый и средний бизнес играют ключевую роль в создании рабочих мест, повышении конкуренции и инновационной активности, а также в обеспечении социальной стабильности.

*Ключевые слова:* экономика, бизнес, предпринимательство, субъекты малого и среднего предпринимательства, меры поддержки

**REGIONAL SUPPORT FOR SMALL AND MEDIUM  
ENTREPRENEURSHIP IN THE CONDITIONS OF THE SANCTIONS  
ECONOMY**

**BAZILEVICH S.V.,**

*Associate Professor, PhD,*

*Omsk State Transport University,  
Omsk, Russian Federation;*

**REKIDA A.G.,**

*Student,*

*Omsk State Transport University,  
Omsk, Russian Federation*

*Annotation.* In the context of the current economic crisis and sanctions pressure, support for small and medium-sized businesses is becoming vital for economic stability and sustainability. This is confirmed by the fact that small and

medium-sized businesses play a key role in creating jobs, increasing competition and innovation activity, and ensuring social stability.

*Keywords:* economics, business, entrepreneurship, small and medium-sized businesses, support measures

В конце февраля 2022 года Россия столкнулась с масштабными санкциями со стороны стран Европы, Северной Америки и части стран Азии. Санкции заметно затронули все сферы деятельности, в особенности финансовый сектор России, а также высокотехнологичные отрасли, серьезный удар получен в отрасли транспортно-логистического сектору.

Развитие малого и среднего предпринимательства сегодня является одной из задач экономического развития страны, поскольку этот сегмент рынка задает тренд развития и роста, что в свою очередь крайне необходимо в условиях действия санкционного давления. Во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» реализуется специальный национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» [1].

Федеральным законом от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» определено понятие «субъекты малого и среднего предпринимательства» (далее – МСП), а именно - хозяйствующие субъекты (юридические лица и индивидуальные предприниматели), отнесенные в соответствии с условиями, установленными Законом о МСП, к малым предприятиям, в том числе к микропредприятиям, и средним предприятиям, сведения о которых внесены в единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [2].

Сущность региональной поддержки малого и среднего бизнеса заключается в стимулировании предпринимательской деятельности в регионе, по средствам осуществлении региональных программ поддержки предпринимательства.

К числу целей региональной поддержки МСП можно отнести:

- создание правовых и экономических условий, обеспечивающих устойчивые темпы развития малого предпринимательства;
- рост основных показателей развития малого бизнеса (объемы производства продукции, численность занятых в данном секторе экономики, объем инвестиций и т. д.);
- повышение экономической и социальной эффективности малых предприятий;
- увеличение налоговых поступлений в бюджеты территорий;
- рост доходов и уровня социальной защищенности, работающих в секторе малого бизнеса;
- создание предпосылок для удовлетворения материальных и социальных потребностей населения региона и т. д. [3, с.52].

Одним из приоритетных направлений региональных программ развития малого и среднего предпринимательства в условиях санкционной экономики, является создание инфраструктурной поддержки, она реализуется на всей территории страны и в каждом регионе имеет свои особенности.

К примеру, в Омской области основу инфраструктуры поддержки предпринимательства составляет министерство экономического развития региона, также субъектами являются: Омский региональный фонд поддержки и развития малого предпринимательства, Омский региональный фонд микрофинансирования субъектов малого и среднего предпринимательства, Бюджетное учреждение Омской области Омский региональный бизнес-инкубатор, Агентство развития и инвестиций Омской области, АНО "Омский центр инноваций социальной сферы" и др.

К примеру, в условиях формирования санкционной экономики, начиная с 2022 года Министерством экономического развития Омской области для молодых предпринимателей в возрасте до 25 лет, предоставляются гранты на финансовое обеспечение затрат, связанных с реализацией различных проектов во всех сферах [4].

Ключевыми аспектами, на которых полагаются органы власти при анализе и разработки стратегий поддержки предпринимательства в новых реалиях санкционного давления, являются:

1. Адаптация к новым условиям:

- Изучение новых рынков. В условиях ограниченного доступа к международным рынкам необходимо искать новые ниши и возможности для сбыта продукции внутри страны и в странах, не введших санкции.

- Диверсификация продукции. Разработка новых товаров и услуг, которые могут заменить импортируемые аналоги.

2. Финансовая поддержка:

- Государственные гранты и субсидии. Предоставление финансовых ресурсов для МСП на развитие, модернизацию и адаптацию.

- Кредитные программы. Упрощение условий кредитования для малых и средних предприятий, создание специальных программ для стартапов.

- Налоговые льготы. Введение временных налоговых послаблений или отсрочек для поддержки бизнеса.

3. Образование и консалтинг:

- Обучение предпринимателей. Программы по повышению квалификации, семинары и тренинги по вопросам управления, маркетинга, финансов и правовых аспектов.

- Консультационные услуги. Помощь в разработке бизнес-планов, стратегий выхода на новые рынки и оптимизации бизнес-процессов.

4. Инфраструктурная поддержка:

- Создание бизнес-инкубаторов. Поддержка стартапов через предоставление офисных помещений, оборудования и консультационных услуг.



- Развитие логистической инфраструктуры. Улучшение транспортной доступности и условий для хранения и распределения товаров.

5. Сетевое взаимодействие:

- Стимулирование кластеров. Создание кластеров, где компании могут объединяться для совместного использования ресурсов и обмена опытом.

- Партнёрство с крупными предприятиями. Установление связей между МСП и крупными компаниями для создания цепочек поставок.

6. Инновации и технологии:

- Поддержка НИОКР. Финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ для разработки новых технологий и продуктов.

- Цифровизация бизнеса. Помощь в переходе на цифровые платформы, что позволяет улучшить эффективность и расширить рынок сбыта.

Формирование малого бизнеса стало стратегической задачей в современной России. Для решения поставленной задачи необходимо создание комфортных экономических и правовых условий, которые будут способствовать ускоренному развитию малого предпринимательства в Российской Федерации, в особенности в условиях санкционного давления. Такая эффективная региональная поддержка требует комплексного подхода и взаимодействия между государственными органами, бизнесом и образовательными учреждениями. Это поможет не только сохранить существующие рабочие места, но и создать новые, а также повысить общую конкурентоспособность экономики региона.

### Список источников

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года : Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 (ред. 21.07.2020) // КонсультантПлюс : офиц. сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_357927/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927/) (дата обращения: 03.10.2024).

2. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации : Федер. закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ (в ред. От 24.07.2007) : [принят Государственной Думой 6 июля 2007 г. : одобрен Советом Федерации 11 июля 2003 г.] // КонсультантПлюс : офиц. сайт. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/) (дата обращения: 03.10.2024).

3. Пахомов С.А. Административно - правовое регулирование поддержки малого предпринимательства на уровне субъектов РФ / Пахомов С.А., Ломакин С.С. // Закон и власть. – 2019. – №3. – С. 50-53. - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43927250> (дата обращения 20.10.2024)

4. Абзалилов С.Н. Эффективная поддержка малого бизнеса / Абзалилов С.Н. // Экономика, политика, право: актуальные вопросы, тенденции и перспективы развития : материалы второй Международной научно-практической конференции / Пенза, 2019. С: 65-68.

5. Безуглый Э.А. Меры государственной поддержки Российского предпринимательства в условиях санкций / Безуглый Э.А., Ткаченко В.В., Михайликов В.Л. // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. - 2022. - № 3. - С. 92-97 - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mery-gosudarstvennoy-podderzhki-rossiyskogo-predprinimatelstva-v-usloviyah-sanktsiy> (дата обращения 29.10.2024)

## **АНАЛИЗ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ И ОГРАНИЧЕННЫХ РЕСУРСОВ**

**БЕЛОБОРОДОВА Ю.К.,**

*ассистент*

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

**МИТЕВА А.С.,**

*обучающаяся бакалавриата*

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

*Аннотация.* В данной работе проанализированы существующие методы принятия управленческих решений, а также различные подходы к выбору наиболее эффективного варианта действий в условиях неопределённости и ограниченных ресурсов. В работе рассматриваются как традиционные методы, так и современные инструменты, используемые в управлении, и освещаются сильные и слабые стороны каждого из них.

*Ключевые слова:* управленческое решение, методы принятия решений, аналитические методы, интуиция, риск, неопределённость, эффективность, оптимизация.

## **ANALYSIS OF METHODS OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND LIMITED RESOURCES**

**BELOBORODOVA Yu.K.,**

*assistant*

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

**MITEVA A.S.,**

*bachelor student*

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

*Abstract.* This paper analyzes existing methods of making management decisions, as well as various approaches to choosing the most effective course of action in conditions of uncertainty and limited resources. The paper considers both traditional methods and modern tools used in management, and highlights the strengths and weaknesses of each of them.

*Keywords:* management decision, decision-making methods, analytical methods, intuition, risk, uncertainty, efficiency, optimization.

Постановка проблемы в общем виде. Принятие управленческих решений является ключевой функцией любого руководителя. В современном мире, характеризующемся динамичными изменениями и неопределенностью, принятие эффективных решений становится особенно сложной задачей. Традиционные методы принятия решений не всегда оказываются достаточно гибкими и эффективными в условиях сложной экономической и социальной среды. Возникает необходимость в использовании современных инструментов и подходов, которые позволили бы учитывать все факторы и оптимизировать процесс принятия решений.

Цель исследования заключается в анализе и систематизации методов принятия управленческих решений, выявление их сильных и слабых сторон, а также определение областей применения каждого метода.

Изложение материалов основного исследования. Каждый руководитель вынужден принимать решения. От них зависит прибыль и выживание компании, а ещё благосостояние самого менеджера. Принятие решений — это большой блок знаний в науке об управлении. Возможно, вы слышали о теории игр, мозговых штурмах и декомпозиции. Эти термины тоже касаются принятия управленческих решений.

#### 1. Традиционные методы принятия управленческих решений:

Интуиция: основана на опыте, знаниях и чувствах руководителя. Она быстро и эффективно работает в ситуациях, когда нет времени на глубокий анализ и есть основания доверять собственной интуиции. Однако интуиция может привести к ошибкам, если она не подкреплена анализом и опытом.

Анализ опыта: сбор и анализ информации о предыдущих решениях, их результатах и причинах успеха или неудачи. Позволяет избежать повторения ошибок и применить лучшие практики. Однако не всегда эффективен в ситуациях с новыми условиями и неизвестными факторами [3, с. 18].

Метод проб и ошибок: подразумевает последовательное тестирование различных вариантов решений с целью выявления наиболее эффективного. Довольно рискованный метод, но может привести к новым и неожиданным результатам [1, с. 25].

#### 2. Аналитические методы принятия управленческих решений:

Метод дерева решений: построение модели возможных вариантов развития событий с учетом вероятностей и последствий каждого варианта

решения. Позволяет увидеть полную картину и выбрать наиболее оптимальный вариант [1, с. 78].

Метод матрицы решений: сравнение и оценка различных вариантов решений по определенным критериям. Помогает визуализировать преимущества и недостатки каждого варианта.

Статистические методы: применение статистических методов анализа для прогнозирования результатов и оценки рисков.

Метод моделирования: создание и использование моделей для имитации реальных ситуаций и прогнозирования результатов различных вариантов решений. [1, с. 67].

### 3. Современные инструменты принятия управленческих решений:

Системы поддержки принятия решений (СППР): информационные системы, которые предоставляют информацию и аналитические инструменты для поддержки процесса принятия решений.

Искусственный интеллект (ИИ): использование алгоритмов ИИ для анализа данных, прогнозирования результатов и генерации решений.

Анализ больших данных (Big Data): использование больших объемов данных для повышения точности прогнозов и улучшения процесса принятия решений. [2, с. 20].

В основе метода мозгового штурма («мозговой атаки») - открытое коллективное экспертное обсуждение возникшей проблемы. Сначала эксперты стараются составить наиболее полный перечень альтернатив, а затем обсудить их достоинства и недостатки, число которых для различных альтернатив разное. Затем происходит коллективное сравнение полученных результатов и выбор той альтернативы, для которой ее достоинства в большей степени преобладают над недостатками. [2, с. 18].

Относительно оценки альтернатив при принятии управленческого решения выделяют две группы методов: количественные и качественные.

Количественные применяют, когда факторы, влияющие решения, можно количественно определить и оценить.

Качественные методы используют, когда факторы, определяющие принятие решения, нельзя количественно охарактеризовать или они вообще не поддаются количественному измерению [4, с. 48].

Аналитические методы устанавливают функциональные зависимости между факторами и принятым решением. К аналитическим методам принадлежит широкая группа методов экономического анализа деятельности организации (построение графика безубыточности и нахождение точки безубыточности).

Статистические методы принятия управленческих решений основаны на сборе и обработке статистических материалов. Характерной чертой этих методов является учет случайных воздействий и отклонений.

Методы математического программирования. Математическое программирование - это раздел математики, содержащий теорию и методы

решения задач с несколькими переменными. В задачах математического программирования необходимо выбрать значение переменных (т.е. параметров управления) так, чтобы обеспечить максимум (или минимум) целевой функции при определенных ограничениях [5, с. 170].

Вывод. Выбор оптимального метода принятия решений зависит от конкретной ситуации и задачи. Не существует универсального метода, который всегда приводил бы к правильному решению. Однако использование комбинации различных методов, учёт интуиции и опыта, а также применение современных инструментов позволяет повысить эффективность принятия решений и добиваться лучших результатов.

### **Список источников**

1. Погребцова, Е. А. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Е. А. Погребцова, О. В. Кондратьева, Н. А. Кузнецова. — Омск : Омский ГАУ, 2022. — 86 с. (дата обращения: 23.10.2024).

2. Пантелеева, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / М. С. Пантелеева. — Москва : МИСИ – МГСУ, 2020. — 35 с. (дата обращения: 23.10.2024).

3. Гейман, О. Б. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О. Б. Гейман. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 81 с. (дата обращения: 23.10.2024).

4. Кислова, Т. А. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Т. А. Кислова. — Санкт-Петербург : ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова, 2022. — 88 с. (дата обращения: 23.10.2024).

5. Сименко, И. В. Аналитическое обоснование принятия управленческих решений : учебное пособие / И. В. Сименко, В. В. Литвин, Т. С. Малетова. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2023. — 209 с. (дата обращения: 23.10.2024).

## **ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ РАЗВИТИЯ ЭКОСИСТЕМНОЙ МОДЕЛИ БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ**

**ГРУЗДО А.Д.**

*аспирант,*

*Омский государственный университет путей сообщения (ОмГУПС),  
Омск, Российская Федерация*

*Аннотация.* Статья посвящена условиям ведения бизнеса в сфере услуг, требующим от малых предприятий высокой адаптивности и гибкости в условиях растущей конкуренции. Важным направлением исследований является создание эффективных организационно-экономических механизмов

для развития экосистемной модели бизнес-процессов. Экосистемный подход позволяет малым предприятиям оптимизировать внутренние процессы и устанавливать устойчивые связи с внешней средой. Цель статьи — анализ и разработка механизмов внедрения экосистемной модели в малые предприятия сферы услуг, включая аспекты стратегического планирования и управления ресурсами. Результаты исследования могут стать основой для рекомендаций по повышению конкурентоспособности малых предприятий.

*Ключевые слова:* информационные технологии, малые предприятия, бизнес-процессы, CRM-системы, экосистемные платформы, инновации, конкурентоспособность.

### **FORMATION OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF AN ECOSYSTEM MODEL OF BUSINESS PROCESSES OF A SMALL SERVICE ENTERPRISE**

**GRUZDO A.D.**

*postgraduate student,*

*Omsk State University of Railway Engineering (OmGUPS),*

*Omsk, Russian Federation*

*Abstract.* This article is dedicated to the conditions of conducting business in the service sector, which require small enterprises to exhibit high adaptability and flexibility in the face of increasing competition. An important area of research is the creation of effective organizational and economic mechanisms for the development of an ecosystem model of business processes. The ecosystem approach allows small enterprises to optimize internal processes and establish sustainable connections with the external environment. The aim of the article is to analyze and develop mechanisms for implementing the ecosystem model in small service enterprises, including aspects of strategic planning and resource management. The results of the research may serve as a basis for recommendations to enhance the competitiveness of small enterprises.

*Keywords:* information technologies, small enterprises, business processes, CRM systems, ecosystem platforms, innovation, competitiveness.

Экосистемная модель бизнес-процессов представляет собой интеграцию различных участников, ресурсов и технологий для создания ценности и повышения конкурентоспособности [1]. В отличие от традиционных моделей, экосистемный подход акцентирует внимание на взаимодействии и взаимозависимости всех участников, что позволяет малым предприятиям более эффективно адаптироваться к изменениям внешней среды. Основные компоненты экосистемы включают поставщиков, клиентов, партнеров, государственные органы и другие заинтересованные стороны, что создает сеть взаимодействий, способствующих инновациям и развитию.

Экосистема состоит из нескольких ключевых компонентов [2]:

- поставщики: обеспечивают необходимые ресурсы и материалы, играя важную роль в производственном процессе. Установление крепких отношений с надежными поставщиками может привести к снижению затрат и улучшению качества продукции.

- клиенты: понимание потребностей и ожиданий клиентов является критически важным. Взаимодействие с клиентами позволяет собирать обратную связь и адаптировать предложения, что способствует созданию более персонализированного и ценного продукта.

- партнеры: сотрудничество с другими компаниями, включая стартапы и исследовательские организации, может привести к совместным инновациям и расширению рыночной доли. Партнерства могут включать совместные разработки, обмен технологиями и ресурсами.

- государственные органы и регуляторы: могут оказывать влияние на бизнес через регулирование, поддержку и программы финансирования. Понимание законодательных требований и участие в государственных инициативах может стать конкурентным преимуществом.

В экосистемной модели важна динамика взаимодействия между участниками. Синергия, возникающая из сотрудничества, может привести к инновациям, которые не были бы возможны в рамках традиционных бизнес-моделей. Например, малые предприятия могут совместно разрабатывать новые продукты или услуги, объединяя свои компетенции и ресурсы.

Создание ценности в экосистеме происходит через обмен знаниями, ресурсами и технологиями. Это позволяет малым предприятиям не только улучшать свои предложения, но и находить новые ниши на рынке. Конкурентоспособность в такой модели основывается не только на цене, но и на качестве, инновациях и способности быстро адаптироваться к изменениям.

Существуют примеры успешных экосистем, таких как экосистема Apple, где взаимодействие между разработчиками, производителями и пользователями создает уникальную ценность. Малые предприятия могут учиться у таких примеров, адаптируя элементы экосистемного подхода к своим условиям.

Для успешного внедрения экосистемной модели малым предприятиям необходимо сформировать ряд организационно-экономических механизмов, которые включают:

Организационно-экономические механизмы представляют собой совокупность методов и инструментов, которые обеспечивают эффективное функционирование организаций в рамках экономической среды [3]. Эти механизмы играют ключевую роль в оптимизации процессов, повышении производительности и создании конкурентных преимуществ.

Структура организации является одним из основных аспектов этих механизмов. Она определяет распределение ролей и обязанностей среди

сотрудников, а также взаимодействие между различными подразделениями. Четкая организационная структура способствует быстрому принятию решений, улучшает коммуникацию и позволяет каждому сотруднику понимать свои задачи и функции, что, в свою очередь, повышает общую эффективность работы.

Финансовые механизмы также имеют важное значение. Они включают в себя методы управления финансами, такие как бюджетирование, инвестирование и управление затратами. Эти процессы помогают организациям оптимально распределять свои ресурсы, контролировать расходы и повышать рентабельность, что критично для устойчивого развития в условиях конкурентного рынка.

Современные информационные технологии становятся неотъемлемой частью организационно-экономических механизмов. Они обеспечивают автоматизацию процессов, что снижает затраты времени и усилий на рутинные задачи. Кроме того, информационные технологии позволяют собирать и анализировать большие объемы данных, что способствует более обоснованному принятию решений и улучшает внутреннюю коммуникацию.

Управление человеческими ресурсами является еще одним важным элементом. Эффективные механизмы HR помогают привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников. Обучение и развитие персонала способствуют повышению их квалификации и мотивации, что в свою очередь влияет на общую производительность и атмосферу в коллективе. Создание позитивной корпоративной культуры и системы оценки эффективности работы сотрудников помогает выявлять и поощрять лучших.

Стратегическое планирование — это процесс, который позволяет организациям определять долгосрочные цели и пути их достижения. Он включает в себя анализ внешней и внутренней среды, что позволяет выявлять возможности и угрозы. Определение стратегий и регулярный мониторинг их выполнения помогают организациям адаптироваться к изменениям на рынке и корректировать свои планы в соответствии с новыми условиями.

Наконец, инновационные механизмы способствуют созданию и внедрению новых идей и технологий. Инвестиции в исследования и разработки, краудсорсинг и сотрудничество с другими организациями помогают генерировать новые решения и улучшать продукцию. Эти механизмы играют важную роль в поддержании конкурентоспособности и обеспечении устойчивого роста.

Факторы успешности интеграции экосистемного подхода определяют, насколько эффективно малые предприятия могут адаптироваться к экосистемным условиям и использовать их для достижения конкурентных преимуществ.



Во-первых, одним из ключевых факторов является наличие четкого стратегического видения и понимания экосистемы. Малые предприятия должны осознавать свою роль в более широком контексте экосистемы, включая взаимодействие с другими участниками, такими как поставщики, клиенты, конкуренты и государственные структуры. Это понимание поможет определить, какие ресурсы и компетенции необходимы для успешной интеграции в экосистему.

Во-вторых, важным аспектом является развитие партнерских отношений и сетевых взаимодействий. Экосистемный подход предполагает активное сотрудничество с другими субъектами рынка, что позволяет обмениваться знаниями, ресурсами и технологиями. Для малых предприятий это может означать создание альянсов, участие в кластерах или сетевых инициативах, что способствует повышению их конкурентоспособности.

Третьим фактором является адаптивность и гибкость бизнес-процессов. В условиях быстро меняющейся среды малые предприятия должны быть готовы к изменениям и адаптировать свои процессы в ответ на новые вызовы и возможности. Это может включать внедрение инновационных технологий, пересмотр бизнес-моделей и оптимизацию внутренних процессов для повышения их эффективности.

Четвертым фактором успешности является использование современных информационных технологий. Технологии играют ключевую роль в экосистемном подходе, обеспечивая автоматизацию процессов, сбор и анализ данных, а также улучшение взаимодействия с клиентами и партнерами. Малые предприятия должны инвестировать в цифровизацию, чтобы эффективно интегрироваться в экосистему и использовать её преимущества.

Наконец, важным фактором является управление человеческими ресурсами. Успех интеграции экосистемного подхода во многом зависит от квалификации и мотивации сотрудников. Малые предприятия должны сосредоточиться на привлечении, обучении и удержании талантливых специалистов, способных работать в условиях динамичной экосистемы. Создание культуры инноваций и постоянного обучения поможет формировать команду, готовую к вызовам современного бизнеса.

Информационные технологии играют ключевую роль в формировании организационно-экономических механизмов развития экосистемной модели бизнес-процессов малого предприятия сферы услуг. Они позволяют автоматизировать рутинные операции, что значительно снижает затраты времени и ресурсов, повышая общую эффективность работы. Автоматизация таких процессов, как управление запасами, бухгалтерия и обработка заказов, помогает малым предприятиям минимизировать ошибки и ускорить выполнение задач, что особенно важно в условиях ограниченных ресурсов.

Кроме того, информационные технологии улучшают взаимодействие с клиентами благодаря использованию CRM-систем. Это позволяет малым предприятиям лучше понимать потребности и предпочтения своих клиентов, что, в свою очередь, повышает качество обслуживания и лояльность. Сбор и анализ данных становятся важными инструментами для принятия обоснованных решений. Информационные технологии предоставляют возможность собирать данные о продажах, поведении клиентов и рыночных трендах, что помогает в разработке стратегий и оптимизации бизнес-процессов.

Гибкость и адаптивность, обеспечиваемые современными технологиями, позволяют малым предприятиям быстро реагировать на изменения на рынке. Например, облачные решения дают возможность легко масштабировать операции в зависимости от текущих потребностей, что критически важно в экосистемной модели, где условия могут меняться быстро.

Информационные технологии также способствуют созданию экосистемных платформ для взаимодействия с другими участниками. Это включает онлайн-рынки и партнерские платформы, которые открывают доступ к новым клиентам и ресурсам, а также способствуют обмену знаниями и технологиями. Внедрение новых технологий и инновационных решений помогает малым предприятиям не только оптимизировать существующие процессы, но и создавать новые продукты и услуги, что повышает их конкурентоспособность.

Наконец, обеспечение безопасности данных становится важным аспектом доверия клиентов. В условиях увеличения объема данных и угроз кибербезопасности малые предприятия должны уделять внимание защите информации, что критично для поддержания доверия клиентов и партнеров. Таким образом, информационные технологии не только способствуют автоматизации и оптимизации бизнес-процессов, но и открывают новые возможности для взаимодействия, анализа данных и внедрения инноваций, что является необходимым условием для устойчивого развития и конкурентоспособности в условиях экосистемной экономики.

Заключение. В заключение можно отметить, что исследование организационно-экономических механизмов развития экосистемной модели бизнес-процессов малого предприятия сферы услуг позволило достичь поставленных целей, обозначенных в введении. Мы глубоко проанализировали ключевые аспекты, которые играют важную роль в успешном функционировании малых предприятий в условиях современных экономических реалий.

Во-первых, автоматизация бизнес-процессов, обеспечиваемая современными информационными технологиями, значительно повышает эффективность работы малых предприятий. Это позволяет не только сократить затраты времени и ресурсов, но и минимизировать ошибки, что критически

важно для компаний с ограниченными ресурсами. Автоматизация процессов, таких как управление запасами и бухгалтерия, создает основу для более предсказуемого и управляемого бизнеса.

Во-вторых, улучшение взаимодействия с клиентами через внедрение CRM-систем и других технологий позволяет малым предприятиям лучше понимать потребности своей аудитории и повышать качество обслуживания. Это, в свою очередь, способствует укреплению лояльности клиентов и созданию устойчивых отношений, что особенно важно для малых компаний, стремящихся к долгосрочному успеху.

В-третьих, сбор и анализ данных становятся важными инструментами для принятия обоснованных решений. Использование аналитических инструментов позволяет малым предприятиям адаптироваться к изменениям на рынке, разрабатывать эффективные стратегии и оптимизировать бизнес-процессы. Гибкость современных технологий дает возможность быстро реагировать на внешние вызовы и использовать новые возможности.

Наконец, создание экосистемных платформ для взаимодействия с другими участниками рынка открывает новые горизонты для малых предприятий. Это не только расширяет доступ к новым клиентам и ресурсам, но и способствует обмену знаниями и технологиями, что является важным фактором для инновационного развития. Обеспечение безопасности данных также становится ключевым аспектом, необходимым для поддержания доверия клиентов и партнеров.

В результате, интеграция информационных технологий и формирование эффективных организационно-экономических механизмов позволяют малым предприятиям не только оптимизировать свои бизнес-процессы, но и достигать устойчивого развития и конкурентоспособности в условиях экосистемной экономики. Таким образом, исследование подтвердило, что использование современных технологий и подходов является необходимым условием для успешного функционирования малых предприятий в сфере услуг, что открывает новые перспективы для их роста и развития в будущем.

### **Список источников**

1. Легчилина, Е. Ю. Теоретические подходы к управлению развитием экосистем малого бизнеса/ А. Д. Груздо, Е. Ю. Легчилина // Инновационная деятельность. –2023. –№ 1 (64). –С. 103-114.

2. Куимов В. В., Экосистема рынка услуг совместного потребления: элементы, практика развития, перспективы роста в экономике и интеграция в глобальные цепи поставок/Куимов В.В., Щербенко Е.В., Ананина Р.Ф.//Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 7. С. 2587-2598.

3. Легчилина Е. Ю. Организационно-экономические инструменты управления промышленными предприятиями региона в условиях

цифровизации: экосистемный подход/ Е. Ю. Легчилина О. М. Кириллюк // Инновационная экономика и общество. –2023. –№ 3 (41). –С. 74-80.

## **КОНТРОЛЬ КАК ВАЖНЫЙ ОТДЕЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ ОБУЧЕНИЯ МАТЕМАТИКЕ**

**ГУЛАКОВА М.Г.,**

*ст. преподаватель,*

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

**ШКЛЯРИК В.В.,**

*учитель математики*

*ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ «СРЕДНЯЯ ШКОЛА № 57 ГОРОДСКОГО ОКРУГА*

*МАКЕЕВКА» ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ,*

*Макеевка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

*Аннотация.* Контроль знаний одна из важнейших компонент процесса обучения, также он является актуальным для современного состояния методики преподавания математики в высших учебных заведениях. Это направление методической работы очень важно для успешного решения основных задач и целей преподавания математики.

*Ключевые слова:* методика, контроль знаний, компетенции, познавательная деятельность, базовые знания, индивидуальная работа.

## **CONTROL AS AN IMPORTANT SEPARATE COMPONENT OF MATHEMATICS EDUCATION**

**GYLAKOVA M.G.**

*Senior lecturer*

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

**SHKLYARIK V.V.,**

*teacher of mathematics*

*STATE BUDGETARY EDUCATIONAL INSTITUTION "SECONDARY  
SCHOOL NO. 57 OF THE MAKEYEVKA CITY DISTRICT" OF THE DONETSK*

*PEOPLE'S REPUBLIC*

*Annotation.* Knowledge control is one of the most important components of the learning process, and it is also relevant to the current state of mathematics teaching methods in higher education institutions. This area of methodological work is very important for the successful solution of the main tasks and goals of teaching mathematics.

*Keywords:* methodology, knowledge control, competencies, cognitive activity, basic knowledge, individual work.

Обратим внимание на наличие в вузовском учебно – познавательном процессе противоречия между необходимостью владения обучающимися методикой учения, привычкой и способностями к упорному, кропотливому, планомерному учебному труду в семестре (для усвоения достаточно объемных знаний по предмету, а в конечном итоге, для формирования конкурентно – способного специалиста) и фактическим отсутствием указанных качеств у многих современных студентов. Выделенная серьезная проблема в определенной степени объясняется тем, что планируемые учебной программой формы контроля не побуждают их к постоянным, интенсивным занятиям математикой; не показывают студентам объективный уровень их знаний; не создают объективных условий для наличия обратной связи в процессе обучения математике.

В то же время, при тенденции к массовости современного высшего образования, часть студенческой аудитории фактически не подготовлена к усвоению математики даже на базовом уровне. Поэтому систематический контроль может стать для таких студентов помощником не только в овладении методикой правильного распределения познавательных сил, а в идеале, - и методикой учения вообще, но и формирование базовых знаний по предмету, необходимых для соответствия приобретённых ВУЗе компетенций стандарту избранной специальности. Таким образом, выбор контроля как важного отдельного компонента для изучения и разработки методических основ его организации в качестве предмета исследования является актуальным для современного состояния методики преподавания математики в высших учебных заведениях.

Отметим, что объективный на научно – организованный контроль знаний, умений и навыков в системе обучения математике, как и другие структурные компоненты познавательного процесса, выполняет определённые общие функции: обучающую, развивающую и воспитательную, а также специфические для него: функцию обратной связи и диагностическую. При этом контроль решает определённые задачи:

оказывает студентам помощь в осмыслении изучаемого материала, понимание его связи с другими частями курса и предметами;

облегчают запоминание математической информация, обеспечивает последовательное повторение её, активизирует мыслительную деятельность, используя для этого подведения итогов различных видов аудиторных, самостоятельных, проверочных аудиторных и внеаудиторных контрольных работ, индивидуальных домашних заданий, тестирования коллоквиумов и т.д.;

позволяет широко использовать возможности обратной связи в процессе организации математической познавательной деятельности студентов. При

этом оцениваются не только уровень их знания, но и динамика усвоения, характер ошибок в ответах и решённых задачах, непрерывно совершенствуется методика изложения материала, помощи каждому студенту в организации и рациональном осуществлении активной, самостоятельной и результативной познавательной деятельности;

вырабатывает у студентов навыки и умения учебной работы, индивидуальный стиль самостоятельной работы, используя для этого проверку и оценку подготовки теоретического материала к практическим занятиям, фрагментов лекции структурированной математической информации, контрольных работ, выполнения индивидуальных домашних заданий;

реализует дифференциацию обучения математики, используя для этого определение с помощью различных видов контроля количественных и качественных параметров уровня усвоения знаний и обучаемости;

повышает ответственность студентов за результаты учебного труда воспитывает потребность самостоятельном овладении знаниями, облегчает процесс адаптации первокурсников к вузовским условиям.

Решение этих сложных задач возможно только при условии научно-методического проектирования целостной, гибкой системы проверки и оценки качества результатов математической познавательной деятельности студентов в виде предварительного, текущего, рубежного и итогового контроля.

Текущий контроль математической познавательной деятельности студентов в обозначенной системе контроля знаний, по нашему мнению, следует считать одним из важнейших видов, так как выполняет важную функцию гибкого использования обратной связи для совершенствования учебного процесса, корректировки организации и ритмичной познавательной деятельности студентов на протяжении всего семестра. Этот вид контроля позволяет осуществлять проверку выполнения студентами внеаудиторной и аудиторной самостоятельной деятельности. Мы придерживаемся мнения, что этому направлению методической работы нужно уделять особое внимание, так как от его успешного решения зависит получение каждым студентом хотя бы основных компетенций экономического образования в этой области. Основу же прочных математических знаний составляет свободное владение не только основными понятиями определённых разделов математики, но и обязательное выполнение заданий минимального базового уровня на экзамене, а также свободное владение таблицами производных и интегралов основных классов элементарных функций. В этой связи методические целесообразно в процессе реализации контрольных мероприятий текущего контроля проводить «жёсткий контроль» знаний таблиц. Методика опроса таблиц может быть разнообразная по форме. Например, это может быть: вызов отдельных студентов на лекции для проверки знания производных или интегралов определённого класса; беглый устный опрос по таблицам на первом практическом занятии при изучении темы; через занятие – уже письменный опрос (причём преподаватель

называет только определённый класс функций, студенты должны записать весь блок). Предлагаемые формы контроля проводятся в быстром темпе, чтобы избежать использования «вспомогательного материала». Ведётся строгий учёт результатов. Разумеется, остаются студенты, непрошедшие представленное контрольное мероприятие, важное для дальнейшего усвоения указанных ключевых разделов курса математики. С ними проводится дальнейшая индивидуальная работа: написание по памяти таблицы уже на доске во время перерыва или после занятия; устный индивидуальный опрос; в крайнем случае, - представление записей таблиц в конспекте, оформленных определённое количество раз и т.п. Как показывает практика, результатом такого «жёсткого» методического подхода, является укрепление прочности математических знаний, соответствующих хотя бы базовому уровню, а также создание условий для многих студентов в работе на более высоких уровнях обучения математики.

Как одну из удобных и эффективных, не требующих больших временных затрат, форм текущего контроля, можно рассматривать, тесты представленного ниже образца (Таблица 1). Они могут быть использованы на различных этапах обучения: на этапе начального восприятия, в качестве разминочного задания – на лекции, а также во время проведения экзамена. Указать частное решение линейного дифференциального уравнения со специальной правой частью.

Педагогическая практика и проведенный эксперимент дают основания полагать, что задействованные в комплексе разнообразные формы предварительного, текущего, рубежного, итогового контроля, являются мерой эффективности организации всей системы обучения математике. Они нацеливают студентов на постоянную кропотливую работу на протяжении всего семестра, помогают им организовать себя, решают проблемы активизации всех видов познавательной деятельности, и в особенности, самостоятельной работы студентов.

Таблица 1.

Тестовые задания

№	Корни, характеристического уравнения	$f(x)$	Частное решение
1	$k_1 = 0, k_2 = 1$	$7x + 3$	а) $\bar{y} = Ax + B$ б) $\bar{y} = (Ax + B)x$ в) а) $\bar{y} = (Ax + B)e^x$
2	$k_1 = k_2 = -2$	$(x^2 + 5x - 4)e^{-2x}$	а) $\bar{y} = (Ax^2 + Bx + C)e^{-2x}$ б) $\bar{y} = x^2(Ax^2 + Bx + C)e^{-2x}$ в) $\bar{y} = (Ax^2 + Bx + C)e^{2x}$
3	$k_1 + k_2 = 7$	$\sin x + e^{7x}$	а) $\bar{y} = Ae^{7x} + x^2(B \cos x + C \sin x)$ б) $\bar{y} = Ax^2e^{7x} + B \cos x + C \sin x$ в) $\bar{y} = Ae^{7x} + B \sin x$

### Список источников

1. Алехина Л. В. Статья «Использование современных технологий на уроках математики» // Молодой ученый. – 2017. – №15.2. – С. 10–13. – URL <https://moluch.ru/archive/149/41587/>
2. Заир-Бек С. И. Развитие критического мышления на уроке: пособие для учителей общеобразоват. учреждений / С. И. Заир-Бек., И. В. Муштавинская – 2-е изд., дораб. – М.: Просвещение, 2011. – 223с.: ил. – (Работаем по новым стандартам).
3. Полат Е. С. Современные педагогические и информационные технологии в системе образования : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Е. С. Полат, М. Ю. Бухаркина. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 368 с.
4. Бутенко А. В., Ходос Е. А. Критическое мышление: метод, теория, практика. Учеб.–метод.пособие.– М. : Мирос,2002, с.13–21.
5. Менкес М. В. Групповая и парная форма работы на уроках математики // М.В. Менкес. – 2016. – URL <http://festival.1september.ru/articles/627441/>

## ПРАКТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КАФЕДРАЛЬНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ВЫПУСКНИКОВ

**ГУРИЙ П.С.,**

*канд. гос. упр., доцент, доцент*

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

**ГНИЛИЦКАЯ О.С.,**

*обучающаяся магистратуры*

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

*Аннотация.* Исследован процесс поэтапной трансформации кафедральной подсистемы управления подготовкой конкурентоспособных менеджеров. Новизна статьи – в подходе к выявлению смены поколений образовательных подсистем, базирующемся на установлении принципиальных отличий, применяемых образовательных технологий для достижения поставленной цели. В качестве эмпирической базы используется опыт поэтапной трансформации классической модели кафедры менеджмента непромышленной сферы в модели выпускающей кафедры новых поколений. Практическая значимость статьи заключается в представлении опыта формирования новых подходов к управлению подготовкой конкурентоспособных менеджеров.



*Ключевые слова:* выпускающая кафедра нового поколения, трансформация кафедральной системы управления, конкурентоспособный менеджер, образовательная инфраструктура, образовательная технология.

## **THE PRACTICE OF STRATEGIC TRANSFORMATION OF THE CATHEDRAL MANAGEMENT MODEL THE COMPETITIVENESS OF GRADUATES**

**GURIY P.S.,**

*Ph.D. in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**GNILITSKAYA O.S.,**

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

*Annotation.* The process of step-by-step transformation of the cathedral subsystem of management for the training of competitive managers is investigated. The novelty of the article lies in the approach to identifying the generational change of educational subsystems, based on the establishment of fundamental differences in the educational technologies used to achieve this goal. As an empirical base, the experience of the gradual transformation of the classical model of the Department of management of the non-industrial sphere into the model of the graduating department of new generations is used. The practical significance of the article is to present the experience of forming new approaches to managing the training of competitive managers.

*Keywords:* graduating department of a new generation, transformation of the cathedral management system, competitive manager, educational infrastructure, educational technology.

Основные результаты исследования. Донецкий государственный университета управления (далее – ДонГУУ) был основан в 1992 году. Его основатели поставили перед его ректоратом масштабное задание: создать учебное заведение, способное обеспечить конкурентоспособными кадрами будущую рыночную экономику Донбасса. В контексте реализации этого задания кафедра менеджмента непромышленной сферы (далее – МНС), за 30 лет плодотворной творческой работы, претерпела несколько трансформаций и смогла достичь значительных результатов [1].

В течение первых пяти лет (1994-1999 гг.) происходило становление кафедры как образовательного подразделения управленческого вуза. Был сформирован профессорско-преподавательский состав, способный вести подготовку специалистов в соответствии с учебными планами специальностей.

Вторая пятилетка (2000-2004 гг.) была посвящена повышению качества преподавательского состава путем успешного обучения преподавателей в аспирантуре и докторантуре ДонГУУ. Для повышения качества абитуриентов, при кафедре МНС была создана Малая академия наук в составе трех секций: макро- и микроэкономика, менеджмент и маркетинг, научная мысль и экономическая теория.

Таким образом, процесс создания классической системы высшего управленческого образования на кафедре МНС был завершен. На него ушло примерно 10 лет (1994-2004 гг.)

С 2005 по 2009 гг. (третья пятилетка) была посвящена трансформации сложившейся подсистемы управления конкурентоспособностью выпускников путем создания в ней авторской образовательной инфраструктуры (подсистема первого поколения) в составе следующих подсистем: «Донецкий городской бизнес-инкубатор» и программа МБА «Городская перспектива», для повышения квалификации менеджеров среднего и высшего звена управления в экономике и предпринимательстве. Кроме этого, при городской администрации из числа специалистов кафедры МНС была создана рабочая группа по мониторингу за ходом Жилищно-коммунальной реформы.

Реализация качественно новых задач сложившимся профессорско-преподавательским коллективом потребовала преобразования модели классической подготовки выпускников – в многоцелевую модель управления их конкурентными преимуществами. Суть авторского преобразования состояла в организации целевых тематических групп или отдельных личностей, реализующих конкретные проекты кафедральной программы управления конкурентоспособностью выпускников:

- система управления успеваемостью и качеством знаний студентов кафедры МНС;
- научная школа «Социальный менеджмент и управление информационными процессами»;
- внедрение инновационных форм рыночной инфраструктуры в учебный процесс;
- программа МБА как инструмент ускоренного карьерного роста и содействия успеху в предпринимательстве;
- студенческое научное общество кафедры МНС;
- студенческое самоуправление как составная часть воспитательной работы.
- программа дополнительного профессионального образования выпускников кафедры МНС.

В это же время был сформулирован и девиз кафедры МНС: «повышение конкурентоспособности профессорско-преподавательского состава кафедры – главное условие карьерного роста наших выпускников».

Таким образом, в период в течение третьей пятилетки (2005-2009 гг.) на кафедре МНС была создана подсистема управления конкурентными преимуществами выпускников первого поколения.

Во время четвертой пятилетки (2010-2014) кафедра продолжила поиску новых подходов к управлению конкурентными преимуществами выпускников на пути изменения работы с абитуриентами. Это было связано с тем, что, как оказалось, Малая академия наук при кафедре МНС, при хорошей работе научных руководителей, фактически готовила студентов для других вузов г. Донецка. В связи с этим было решено апробировать две формы организации профориентационной работы:

- школа выходного дня (с уклоном на бесплатную дополнительную подготовку одиннадцатиклассников к вступительным экзаменам;

- школа управленческого мастерства (с уклоном на игровые методы обучения лидерству и командообразованию.

Обе формы давали положительный эффект. Планировался поиск интеграции их, но вдруг у всех вузов появилась возможность принимать выпускников колледжей и техникумов на второй-третий курс, в зависимости от полученных специальностей. Идея реализовать такую возможность стала приоритетной.

Пятая пятилетка (2015-2019 гг.) была посвящена работе с «ускоренниками». Так называли студентов третьего курса с дипломами о среднем экономическом образовании. В ходе обсуждения полученных результатов, возникла идея создать «точку роста» кафедрального профессионально-образовательного кластера. В 2020 году, Учёный совет «ДонАУиГС» рассмотрел эту идею и поручил кафедре МНС приступить к апробации Проекта профессионально-образовательного кластера под девизом «Городская перспектива студенческой молодёжи» [2].

Апробацию Проекта планировалось начинать с концептуально-стратегического этапа создания кластера. Положительные результаты апробации должны были открыть путь для реализации остальных этапов Проекта: реализационно-внедренческого; рефлексивно-аналитического и завершающего.

По предварительным расчётам создание инвестиционно-привлекательной модели кластера могло занять примерно 2-3 года. После этого он должен сохранять свою конкурентоспособность, находясь в динамично развивающемся рынке образовательных услуг, хотя бы на протяжении 10 лет [3].

Концепция профессионально-образовательного кластера предусматривала создание системы трудоустройства выпускников, обучающихся в бакалавриате по программе ускоренного обучения за счёт реализации трёх образовательных инноваций [4]:

1. создание для обучающихся в магистратуре программ целевой профессиональной подготовки;

2. внедрение для обучающихся в магистратуре программ сквозной практик в организациях работодателя;

3. внедрение для обучающихся в магистратуре программ подготовки комплексных ВКР студентами разных специализаций, сформированных в одну комплексную команду по заказу конкретного работодателя.

Выводы. 1. Кафедра менеджмента непроизводственной сферы в течение 30 лет работы над совершенствованием и развитием системы управления конкурентоспособностью и карьерой своих выпускников прошла следующие этапы качественных преобразований:

1. создала классическую систему высшего управленческого образования;

1.1 реализовала авторскую подсистему управления конкурентными преимуществами выпускников первого поколения (управляемый выход из системы);

1.2 реализовала авторскую подсистему управления конкурентными преимуществами выпускников второго поколения (управляемый вход в систему);

1.3 разработала авторскую концепцию подсистемы управления конкурентными преимуществами выпускников третьего поколения (подготовка комплексных ВКР студентами разных специализаций, сформированных в одну комплексную команду по заказу конкретного работодателя);

1.4. хронологическая последовательность смены поколений подсистемы управления конкурентными преимуществами выпускников может рассматриваться как стратегия реализации миссии выпускающей кафедры выраженная в форме девиза: «повышение конкурентоспособности профессорско-преподавательского состава кафедры – главное условие карьерного роста наших выпускников»

1.5. модели подсистем управления конкурентными преимуществами выпускников апробированных поколений предлагается рассматриваться как научно-образовательный задел для продолжения кафедрой работ над созданием подсистемы управления конкурентными преимуществами выпускников третьего поколения

Направление дальнейших исследований – разработка модели кафедрального профессионально-образовательного кластера третьего поколения, для подготовки менеджеров к работе в будущей цифровой экономике.

### Список источников

1. Дорофиенко В.В. 15 лет коллективной творческой работы: от классической кафедры – до кафедры нового поколения / В.В. Дорофиенко, П.С. Гурий // Вестник МНС. 15-летию кафедры посвящается // №4 октябрь 2009 г.

2. Пути повышения эффективности профориентационной работы среди выпускников СПО на кафедре менеджмента непроизводственной сферы /

Донецкая Академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики // Решение Учёного Совета № 8/3, от 26.03.2020 г. – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – 2 с.

3. Гурий П.С. Концепция инвестиционно-привлекательной системы целевой подготовки управленческих команд / П.С. Гурий // Сборник докладов XIV Международной конференции «Актуальные проблемы и перспективы трудоустройства выпускников образовательных организаций высшего и среднего профессионального образования». – Донецк: ДонНУЭТ, 2020. – С. 45-49.

4. Гурий, П.С. Модель профессионально-образовательного кластера «Городская перспектива студенческой молодёжи» / П. С. Гурий ; ГОУ ВПО "ДОНАУИГС" // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 21: Экономика и управление народным хозяйством – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. – С. 26-32.

## **РОЛЬ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ В СОЗДАНИИ ЦИФРОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ БИЗНЕСА**

**ГУРИЙ П.С.,**

*канд. гос. упр., доцент, доцент*

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

**ЖУКОВА А.О.,**

*канд. экон. наук, доцент*

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

*Аннотация.* Показано, что многократное применение цифровых технологий для автоматизации локальных функций наполняет компании разнообразными решениями и резко снижает их общую эффективность. Для решение этой проблемы предложено проводить интеграции локальных бизнес-процессов в более крупные элементы и тем самым – снижать их число. Эту интеграцию проводит Президент компании и назначенный им Лидер преобразований методом реинжиниринга.

*Ключевые слова:* электронная «главная улица», интеграция локальных бизнес-процессов, единая платформа информационной технологии, технологическая инфраструктура, команда лидеров, реинжиниринг бизнес-процессов.

## **THE ROLE OF THE COMPANY'S TOP MANAGEMENT IN CREATING A DIGITAL BUSINESS INFRASTRUCTURE**

**GURIY P.S.,**

*Ph.D. in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**ZHUKOVA A.O.,**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* It is shown that the repeated use of digital technologies to automate local functions fills companies with a variety of solutions and dramatically reduces their overall efficiency. To solve this problem, it is proposed to integrate local business processes into larger elements and thereby reduce their number. This integration is carried out by the President of the company and the Reengineering Transformation Leader appointed by him.

*Keywords:* electronic "main street", integration of local business processes, unified information technology platform, technological infrastructure, leadership team, business process reengineering.

Постановка проблемы в общем виде. Характерной особенностью общемирового процесса информатизации является возрастание роли информации и трансформация ее в важнейший ресурс экономического и социального развития общества. По сути, информатизация представляет собой процесс преобразования человеком среды своего существования – биосферы – в ноосферу, результатом которого станет создание высокоразвитой инфосферы [1]. Глубина совершаемых преобразований коренным образом изменила не только ход информатизации, но и задачи команды лидеров, создающих технологическую инфраструктуру бизнеса.

Цель исследования – раскрыть роль топ-менеджера в создании цифровой инфраструктуры бизнеса.

Основные результаты исследования. Для достижения поставленной цели, изучали материалы работы [2]. Многолетнее использование цифровых технологий для автоматизации локальных функций, привело к насыщению компаний разнообразными решениями и резко снизило их эффективность. Решение этой проблемы было найдено в интеграции локальных бизнес-процессов в более крупные элементы и тем самым – снижении их числа.

Основным компонентом интеграции бизнес-процессов была выбрана общая информация. Все смежные бизнес-процессы стали связывать друг с другом (интегрировать!) посредством использования общей информации и

создания единой платформы информационной технологии (ИТ). Для этого многие компании стали строить так называемую электронную «главную улицу». Главным условием, позволяющим пользоваться общей информацией, является интеграция организационных ролей и сфер ответственности руководства компании.

Инфраструктура электронной «главной улицы» компании в физическом плане представляет собой ее электронный эквивалент, который, в свою очередь, проектируется и изготавливается в виде технологической инфраструктуры. Проектирование и изготовление данной инфраструктуры осуществляется на основе стратегически обусловленного выбора, включающего анализ множества вариантов и принятие множества компромиссов.

Задача команды лидеров компании состоит в определении общего направления, в рамках которого будут выработаны и согласованы правила и процедуры создания технологической инфраструктуры. При выборе этого направления, производят сравнение эффективности и результативности различных внутренних вариантов ее исполнения и делают выбор в пользу того, который обеспечит стыковку электронной «главной улицы» компании с «магистралями», которые соединяют ее с заказчиками, поставщиками и другими членами, входящими в цепочку поставок.

Рассмотрим пример проведения интеграции внутренних бизнес-процессов на базе информационных технологий в компании «Zeneca» [2]. Штаб-квартира Zeneca решила стандартизировать свою общемировую систему снабжения и финансовую поддержку на основе интегрированного пакета SAP. В этом случае операции, совершаемые в одной области, автоматически порождают необходимые транзакции в других областях. Например, отгрузка заказанной партии продукции приводит к соответствующему сокращению товарно-материальных запасов, составлению счета-фактуры и фиксации дебиторской задолженности. На базе пакета SAP стали разрабатываться собственные бизнес-системы для отдельных направлений деятельности Zeneca.

Президент компании Zeneca, считал, что разработка систем снабжения и финансовой поддержки предоставит ей уникальную возможность для попутного реинжиниринга бизнес-процессов. Он полагал, что Zeneca, изменив правила ведения бизнеса в отрасли, которая до этого традиционно считалась такой же консервативной, как и деятельность фермеров, которых она обслуживает, сможет выделиться на рынке своей продукции и добиться больших успехов. Он также считал, что одновременная разработка систем снабжения и финансовой поддержки и программы реинжиниринга сможет стать, своего рода троянским конем, при помощи которого можно проведет в компании фундаментальные изменения.

Однако, прежде чем выделиться на рынке, Президенту компании Zeneca сначала потребовалось вдохнуть энергию в членов своей команды. Эта задача

стала приоритетной. Явно выраженное сопротивление команды переменам было главным препятствием переменам. Организационная структура в отделении была построена вокруг функций, а не процессов. А как известно, при в этом случае, что между функциями время от времени часто возникают прочные преграды, и это сильно затрудняет мобилизацию всех сотрудников на решение межфункциональных задач. Президенту хотелось, чтобы все сотрудники стали рядом с ним на пути преобразований.

Для решения этой проблемы, Президент Zeneca сначала назначил Лидером преобразований своего сотрудника, уже успевшего поработать в Zeneca постоянно действующим агентом изменений. Он был ветераном агрохимического бизнеса, хорошо в нем разбирался и, получив новое назначение, приступил к разработке масштабного плана преобразований. Однако вскоре быстро понял, что вовлечение сотрудников Zeneca в процесс преобразований - непростая задача.

Первая проблема компании – сопротивление изменениям. Президент компании и Лидер преобразований хорошо понимали, что основная роль в решении задачи принадлежит команде лидеров и, для решения ее потребуется выработка общего видения перспективы компании. Основным компонентом этого процесса было формирование энтузиазма, состояния душевного подъема и желания двигаться вперед в отношении потребителя продукции Zeneca. Это предполагало новое понимание того, кто им является. Это не только дистрибьюторы и дилеры, которые закупали продукцию непосредственно в компании, но и их потребители: дилеры; компании, осуществляющие обработку полей; органы контроля за использованием пестицидов; фермеры, самостоятельно обрабатывающие свои поля. Поэтому теперь Zeneca должна сосредоточить свои основные усилия не столько на продажах продукции, сколько на том, чтобы помочь фермерам решить их проблемы и, действуя вместе с дистрибьюторами и фирмами по химобработке, улучшить бизнес всех и каждого.

Вторая проблема компании – информационные системы. Когда Лидер преобразований только приступал к выполнению своих новых обязанностей, Президент сказал ему: «Мне нужна скорость... Я заинтересован в безбумажном документообороте. Избавьтесь от всех элементов и работ, которые не добавляют ценности. Если необходимо, перепроектируйте весь бизнес». Лидер преобразований знал, чего хочет, хотя не знал, как этого добиться.

Вначале основное внимание было уделено внедрению в компании программного обеспечения SAP, хотя руководители компании знали, что это только часть более широкого плана перемен. Затем в течение нескольких следующих месяцев естественные команды, на уровне процессов, занимались разработкой прототипов этих процессов, тесно взаимодействуя в работе друг с другом и с командой специалистов по информационным технологиям, для



разработки интегрального проекта. Основной целью этого проекта было максимально эффективное использование платформы SAP. Одновременно команда лидеров Zenesa занималась разработкой сбалансированной системы показателей. Занимаясь этим, они смотрели вперед и стремились выработать единое понимание того, в каком направлении должен двигаться этот бизнес.

Было решено перепроектировать процессы и системы снабжения и финансовой поддержки. Усилия по реинжинирингу были сфокусированы в первую очередь на перепроектировании процессов в цепи поставок и внедрении в них пакета SAP. Лидер преобразований и остальные члены команды высшего руководства знали, что это только начало.

Выводы. 1. Применение цифровых технологий, для автоматизации различных локальных функций, наполняет компанию разнообразными решениями и резко снижает их общую эффективность. Для решения этой проблемы, необходимо интегрировать локальных бизнес-процессов в более крупные элементы и тем самым – снижать их число. Основным средством интеграции следует выбирать общую информацию. Для создания условий, обеспечивающих ее использование, необходимо проводить интеграцию организационных ролей и сфер ответственности руководства компании.

2. Интеграцию организационных ролей и сфер ответственности руководства компании проводит Президент компании и назначенный им Лидер предстоящих преобразований. Задача Президента компании – вдохнуть энергию в членов своей команды и сделать их сторонниками предстоящих изменений.

3. Вторая проблема Президента компании – перепроектирование процессов и систем снабжения и финансовой поддержки. Усилия по их реинжинирингу должны быть сфокусированы на перепроектировании процессов в цепи поставок и внедрении в них пакета SAP.

#### **Список источников**

1. Сергеева, В.А. Преемственность в изучении компьютерных технологий. // КиберЛенинка - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/preemstvennost-v-izuchenii-kompyuternyh-tehnologiy> (дата обращения: 11.03.2024).

2. Гуияр, Франсис Ж. Преобразование организации : пер. с англ. / Ф. Ж. Гуияр, Д. Н. Келли ; Гос. ун-т управления, Нац. фонд подгот. кадров. – Москва : Дело, 2000. – 375 с. – Текст : непосредственный.

## **КАФЕДРАЛЬНАЯ ПОДСИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ВЫПУСКНИКОВ ТРЕТЬЕГО ПОКОЛЕНИЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ИДЕИ И РЕШЕНИЯ**

**ГУРИЙ П.С.,**

*канд. гос. упр., доцент, доцент*

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

**КИРИЕНКО О.Э.,**

*канд. экон. наук., доцент, доцент*

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

*Аннотация.* Представлено содержание концептуальных идей и решений, позволяющих создать систему подготовки магистрантами комплексных выпускных квалификационных работ. Новизна статьи – в конструировании данной системы на основе реинжиниринга известных и прошедших апробацию прототипов идей и решений. Практическая значимость статьи заключается в разработке данной концепции с учетом государственного заказа и имеющегося на кафедре опыта.

*Ключевые слова:* система подготовки магистров, выпускающая кафедра нового поколения, комплексная выпускная квалификационная работа, творческий коллектив разработчиков, Модератор проектных-аналитических сессий, технология организационно-деятельностных игр.

## **THE CATHEDRAL SUBSYSTEM OF MANAGING THE COMPETITIVENESS OF GRADUATES OF THE THIRD GENERATION: CONCEPTUAL IDEAS AND SOLUTIONS**

**GURIY P.S.,**

*Ph.D. in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**KIRIENKO O.E.,**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The content of conceptual ideas and solutions allowing to create a system for the preparation of comprehensive graduate qualification works by undergraduates is presented. The novelty of the article lies in the design of this system based on the reengineering of well-known and tested prototypes of ideas and solutions. The practical significance of the article lies in the development of this

concept, taking into account the state order and the experience available at the department.

*Keywords:* master's degree training system, graduating department of a new generation, comprehensive final qualification work, creative team of developers, Moderator of project and analytical sessions, technology of organizational and activity games.

Введение. Президент РФ В.В. Путин указом о развития Российской Федерации на перспективу до 2030 года поручил вузам России создать условия для одновременного освоения студентами нескольких квалификаций в рамках получения профессионального образования. При этом процент охвата обучающихся должен быть не менее 30 процентов [1].

Мы полагаем, что поиск решения данной проблемы целесообразно вести в направлении создания системы подготовки магистрантами комплексных выпускных квалификационных работ (далее – КВКР) и организации подготовки команд бакалавров для выполнения комплексных курсовых работ.

Цель доклада – представить содержание концептуальных идей и решений, позволяющих создать систему подготовки магистров с КВКР.

Основные результаты разработки концепции. Для разработки концепта образовательной подсистемы, применяли методологию конструирования успешных социально-преобразующих систем:

1. правильно поставьте цель создания социально-преобразующие системы;
2. выберите способ достижения поставленной цели;
3. сформируйте творческий коллектив разработчиков (ТКР) КВКР, способный обеспечивать достижения поставленной цели выбранным способом;
4. интегрируйте цель, способ ее достижения и ТКР КВКР в подсистему достижения поставленной цели;
5. встройте подсистему достижения поставленной цели в механизм управления работой выпускающей кафедры и карьерой выпускников.

Результат применения данной методологии к конструированию кафедральной подсистемы управления конкурентоспособностью выпускников третьего поколения, с учетом государственного заказа и имеющегося на кафедре опыта [1-2], приведен ниже:

1. цель предстоящих преобразований – создать систему подготовки магистров с КВКР и проектом обустройства рабочего места у потенциального работодателя (в качестве прототипа планируем использовать работу [3]);
2. способ достижения поставленной цели – формирование непрерывного потока команд выпускников магистратуры с проектами обустройства рабочего места в КВКР;
3. формированием ТКР, работающих над достижением поставленной цели выбранным способом, будет заниматься Модератор проектных-аналитических сессий. Для реализации этой идеи, в качестве прототипов

принимаем Методические рекомендации по формированию готовности обучающихся к профессиональному самоопределению [4], и технологию организационно-деятельностных игр (ОДИ) [5];

3. интеграция цели, способа ее достижения и ТКР в подсистему достижения поставленной цели будет осуществляться непрерывно действующим конкурсным отбором лидеров бакалаврских команд, и формирование из финалистов данного конкурса будущих разработчиков КВКР;

4. встраивание подсистемы достижения поставленной цели в механизм управления работой выпускающей кафедры и карьерой выпускников произведем путем создания Центра управления проектами и Центра программных решений у потенциального работодателя.

Изложенный в пп. 1-4 концепт магистратуры нескольких квалификаций показывает, что мы делаем ставку на реинжиниринг известных разработок при применении их для достижения поставленной цели. Рассмотрим плодотворность такого подхода.

Система подготовки магистров с КВКР хорошо проработана Лобашевым И.В. Он показал значение последовательности выполнения различных этапов КВКР для восприятия логики коллективного труда выпускников вуза и описал требования к деятельности исполнителей отдельных разделов КВКР. Раскрыл динамику перемены ролевых характеристик выпускников по мере продвижения в решении задач как коллективного, так и индивидуального задания. Приведены алгоритмы выполнения основных этапов работы над КВКР.

Рекомендуемые принципы, методы и конкретные положения педагогических технологий позволяют разрабатывать методические пособия для выпускников различных специальностей и форм обучения. К тому же следует особо подчеркнуть, что он является топ-менеджером ООО «ТЕТА» (г. Петрозаводск).

Конкурс «Лидер.PRO» разработан в РАНХиГС. Он предоставляет студентам бакалавриата уникальную возможность вначале проявить все грани своего лидерского и управленческого таланта, а затем и применить в ходе выполнения ВКР. Конкурса включает пять этапов: 1. зарегистрируйся и жди письмо с инструкцией!; 2. напиши эссе и подготовь видео-визитку; 3. войди в 10-ку финалистов! Пройди тестирование; 4 Финал! Пройди очные испытания; 5. стань победителем и получай рекомендации для реализации своих идей.

Методические рекомендации по формированию готовности к профессиональному самоопределению обучающихся позволяют учитывать индивидуальные особенности каждого студента и специфику рынка труда. Профиль обучения: Универсальный. Он подходит к работе с теми студентами, которые не определились с выбором профессионального направления.

Выбор такой ставки на технологию организационно-деятельностных игр (ОДИ) сделан на основе конкурентных преимуществ ее перед другими известными технологиями организации групповой проектной деятельности:

- является методом решения междисциплинарных и межпрофессиональных комплексных проблем;
- позволяет развивать потенциал всех ее участников за счет создания новых знаний и обучения их применению;
- помогает поставить магистрантов в те позиции, которые им придется занимать в реальной жизни и обучать их при этом новым техникам мышления;
- способствует организации взаимодействия каждого участника проекта с командой и работы команды в целом, что при использовании традиционных методов работы сделать сложно;
- является уникальной технологией формирования управленческих компетенций. Эти качества ей придает предоставляемая студентам возможность видеть свою работу со стороны и работу их организаторов: руководителя, управленца, игротехников, методологов и исследователей [5].

Заключение. 1. Для создания условий, обеспечивающих одновременное освоения студентами нескольких квалификаций, на каждой выпускающей кафедре потребуется создавать систему подготовки магистров с КВКР содержащими проекты обустройства их первого рабочего места у потенциального работодателя.

2. Вовлечением студентов в разработку КВКР должен заниматься временный творческий коллектив в составе научных руководителей курсовых и дипломных работ и Модератора ОДИ.

#### Список источников

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» – URL: <https://rg.ru/documents/2024/05/07/prezident-ukaz309-site-dok.html> (дата обращения: 10.08.2024)

2. Гурий П.С., Гнилицкая О.С. Практика стратегической трансформации кафедральной модели управления конкурентоспособностью выпускников / см. публикацию в данном сборнике//

3. Лобашев И.В., Лобашев В.Д. Этапы выполнения комплексной выпускной квалификационной работы  
– URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-vypolneniya-kompleksnoy-vypusknoy-kvalifikatsionnoy-raboty> (дата обращения: 10.08.2024)

4. Методические рекомендации по реализации профориентационного минимума для образовательных организаций Российской Федерации, реализующих образовательные программы основного общего и среднего общего образования. Письмо Министерства просвещения РФ от 1 июня 2023 г. N АБ-2324/05 "О внедрении Единой модели профессиональной ориентации"

Исполняющий обязанности Министра А.В. Бугаев – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1301899937?ysclid=m2tiprpyng75315927> ;

– URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406995316/> (даты обращения: 10.08.2024)

5. Щедровицкий, Г.П. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности / Г.П. Щедровицкий // Методы исследования, диагностики и развития международных трудовых коллективов. М., 1983. – URL: <http://www.fondgp.ru/gp/biblio/rus/49/> (дата обращения: 23.08.2024).

5. Конкурс «Лидер.PRO» – URL: <https://sites.google.com/igsu.ru/leader-pro-22/main> (дата обращения: 10.08.2024)

## **РОЛЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРА В ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ НА ЛОКАЛЬНОМ УРОВНЕ**

**ГУРИЙ П.С.,**

*канд. гос. упр., доцент, доцент*

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

**ЛОСКУТОВА В.В.,**

*канд. гос. упр., доцент, доцент*

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

*Аннотация.* Показано, что наиболее наглядным и часто применяемым способом использования преимуществ цифровых технологий является цифровизация информационно насыщенных процессов и услуг. Использование цифровых технологий началось с повышения эффективности локальных функций: расчет заработной платы сотрудников, обработка поступающих заказов, обеспечение поддержки потребителей, система автоматизированного проектирования и производства и др. В разработке плана преемственности информационных технологий, при выборе места, для их локального использования, важнейшая роль принадлежит топ-менеджеру. Это означает признание того факта, что подготовка менеджеров к работе в цифровой экономике – одна из приоритетных задач выпускающей кафедры.

*Ключевые слова:* цифровая эра, топ-менеджер, цифровая информация, цифровая технология, цифровизация, преемственность информационных технологий, локальное повышение эффективности.

## **THE ROLE OF THE TOP MANAGER IN DETERMINING THE STRATEGY DIGITALIZATION OF TECHNOLOGICAL PROCESSES AT THE LOCAL LEVEL**

**GURIY P.S.,**

*Ph.D. in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**LOSKUTOVA V.V.,**

*Ph.D. in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* It is shown that the most obvious and frequently used way to take advantage of digital technologies is the digitalization of information-intensive processes and services. The use of digital technologies began with increasing the efficiency of local functions: payroll of employees, processing incoming orders, providing customer support, computer-aided design and production, etc. In developing a succession plan for information technologies, when choosing a location for their local use, the most important role belongs to the top manager. This means recognizing the fact that preparing managers to work in the digital economy is one of the priorities of the graduating department.

*Keywords:* digital era, top manager, digital information, digital technology, digitalization, continuity of information technologies, local efficiency improvement.

**Введение.** Применение цифровых технологий кардинально преобразовывают экономику, общественные отношения и меняет образ жизни и привычки людей. Ключевым фактором такого влияния на экономику всех стран является цифровая информация, имеющая ряд преимуществ по сравнению с прежней аналоговой информацией. Ее значительно легче собирать, хранить, обрабатывать и анализировать. Цифровая форма информации позволяет ее копировать и распространять без потери ее точности, обеспечивает многократное увеличение ее плотности и скорости передачи, а ее алгебраические формы упаковки облегчают процесс совершенствования цифровых технологий [1]. Цифровые технологии, как и любые другие технологии проходили на своем пути все стадии развития: от решения локальных задач и до полного охвата существовавшего технологического процесса.

В начальной стадии цифровизации любого производства, важно знать роль топ-менеджера в повышении эффективности бизнеса на локальном уровне [2].

Цель исследования – раскрыть роль топ-менеджера в повышении эффективности бизнеса на локальном уровне.

Основные результаты исследования. Для достижения поставленной цели, изучали материалы работы [3]. По нашему мнению – это фактически единственная публикация, описывающая картину зарождения и развития фантастически эффективной технологии.

Наиболее наглядным и часто применяемым способом использования преимуществ цифровых технологий является автоматизация информационно насыщенных процессов и услуг, реализуемых насыщенным бумажным документооборотом. Использование цифровых технологий начиналось с информатизации локальных функций: расчет заработной платы сотрудников, обработка заказов, обеспечение поддержки потребителей, система автоматизированного проектирования и производства, управление товарно-материальными запасами, поставка продукции по схеме «точно в срок» и др.

В ДНР, по состоянию на сегодняшний день, еще у многих компаний сохранились процессы, без которых можно было бы обойтись, а также имеется избыточное число промежуточных уровней управления, которые были созданы по причине особых условий функционирования. В связи с этим, одной из актуальных задач топ-менеджера будет устранение излишних звеньев управления на наиболее перспективных участках производства и поощрение применения информационных технологий.

Топ-менеджер, который хорошо владеет подобными технологиями, понимает, что ни одна цифровая система не является средством решения всех проблем. Поэтому каждое свое решение по использованию новой информационной технологии он должен рассматривать в контексте общего более широкого стратегического направления, в котором происходит или планируется движение компании.

Рассмотрим пример выбора информационной технологии для локального повышения эффективности. Любая информационная технология может упростить или усложнить работу организации. Если информационная технология позволила вам сократить время и расстояние, то это лучше с точки зрения логистики, но труднее с точки зрения интенсификации труда. Непосредственные встречи управленцев стали более интенсивными. Наверное, в связи с этим, и появилось такое выражение: «нет экономик капиталистических или социалистических, а есть быстрые и медленные» [4].

Использование информационной технологии позволяет достичь локального повышения эффективности, но иногда эффективность оказывается фактором стратегического значения. В этом случае важнейшая роль принадлежит топ-менеджеру при разработке плана преимущества информационных технологий и выборе места, для их локального применения. Это требует от него привлечения команды лидеров к определению областей, в которых новые технологические возможности могут быть применены быстро и с максимально возможным финансовым результатом. Это означает признание того факта, что даже технологии, предназначенные для локального повышения эффективности, могут в дальнейшем привести к стратегическим последствиям для бизнеса. Следует ли, например, компании покупать типовую систему или целесообразнее разработать специальную систему, рассчитывая, что она станет интегральной частью более общей, дифференцированной технологической инфраструктуры? Принятие данного решения – прерогатива топ-менеджера.



Выводы. 1. Наиболее наглядным и часто применяемым способом использования преимуществ цифровых технологий является цифровизация информационно насыщенных процессов и услуг.

2. Использование цифровых технологий началось с повышения эффективности локальных функций: расчет заработной платы сотрудников, обработка поступающих заказов, обеспечение поддержки потребителей, система автоматизированного проектирования и производства и др.

3. В разработке плана преемственности информационных технологий, при выборе места, для их локального использования, важнейшая роль принадлежит топ-менеджеру. Это означает признание того факта, что подготовка менеджеров к работе в цифровой экономике – одна из приоритетных задач выпускающей кафедры.

### Список источников

1. Доклад о цифровой экономике 2019. Создание стоимости и получение выгод: последствия для развивающихся стран // Обзор. ЮНКТАД. 2019. – Текст : непосредственный.

2. Цифровизация: о чём важно не забыть в начале пути / Хабр - URL: <https://habr.com/ru/companies/oleg-bunin/articles/780504/> (дата обращения: 11.09.2024).

3. Гуияр, Франсис Ж. Преобразование организации : пер. с англ. / Ф. Ж. Гуияр, Д. Н. Келли ; Гос. ун-т управления, Нац. фонд подгот. кадров. – Москва : Дело, 2000. – 375 с. – Текст : непосредственный.

## ИТ-КОНСАЛТИНГ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ

**ДЕДЯЕВА Л.М.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**КИНАШ А.О.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В докладе раскрыта роль и значение ИТ-консалтинга как инструмента, позволяющего организациям создавать устойчивый и ответственный бизнес посредством внедрения современных информационных технологий, с целью адаптации к быстро меняющейся технологической среде и конкурентным условиям рынка.

*Ключевые слова:* IT-консалтинг, бизнес-процессы, организация, IT-технологии, стратегия, адаптация.

## **IT-CONSULTING IN THE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF ORGANIZATIONS**

***DEDYAEVA L.M.,***

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

***KINASH A.O.,***

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

*Annotation.* The report reveals the role and importance of IT-consulting as a tool that allows organizations to create a sustainable and responsible business through the introduction of modern information technologies in order to adapt to a rapidly changing technological environment and competitive market conditions.

*Keywords:* IT-consulting, business-processes, organization, IT-technologies, strategy, adaptation.

Информационные технологии стремительно развиваются и внедряются на всех уровнях управления экономических систем. «Технологическая модернизация и прорывные инновации в промышленности актуализируют новые консалтинговые продукты» [1, с. 615], открывают новые возможности для IT-консалтинга - важнейшего средства решения управленческих проблем организаций.

Глобальная цифровизация влечет за собой инновационные изменения деятельности организаций, а, следовательно, потребность в разработке нового продукта, который был бы востребован потребителями. Именно поэтому услуги IT-консультантов по оптимизации и совершенствованию бизнес-систем набирают все большую популярность. IT-консалтинг – это процесс предоставления управленческих услуг в области информационных технологий, с целью решения проблем и оптимизации бизнес-процессов предприятия. Консультанты предлагают свои знания и опыт, чтобы помочь организациям достичь их стратегических целей и повысить конкурентоспособность.

IT-консалтинг является одним из бизнес-инструментов, элементом управления, способствующим оптимизации бизнес-процессов, автоматизации их компонентов и снижению затрат компании. Его основной целью является помощь организациям в эффективном использовании современных информационных технологий для создания высокотехнологичного востребованного производства. Влияние IT-консалтинга на развитие

бизнес-процессов в организации, в зависимости от процесса консультирования, представлено в таблице 1.

Таблица 1

*Влияние IT-консалтинга на развитие бизнес-процессов в организации*

Процесс консультирования	Результат
Оптимизация и автоматизация бизнес-процессов, осуществляемая IT-консультантами в организациях, позволяет экономить ресурсы и время на реализацию бизнес-процессов	Повышение эффективности и продуктивности бизнес-процессов
IT-консультанты разрабатывают планы реагирования на чрезвычайные ситуации, создают резервные копии данных и обеспечивают защиту от внешних угроз, что позволяет организациям управлять рисками, связанными с IT-инфраструктурой и безопасностью данных	Снижение рисков
Оптимизация бизнес-процессов на основе применения новых IT-технологий позволяет компании адаптироваться к быстро изменяющимся условиям рынка, что способствует сохранению имеющихся и формированию новых конкурентных преимуществ	Обеспечение конкурентных преимуществ

Задачей консультантов является изучение инфраструктуры организации, ее внутренних процессов, выявление проблем в сфере информационного обеспечения бизнеса. На основании полученных результатов консультанты формулируют стратегию компании в области информационных технологий, определяют лучшие практики и стандарты для предприятия, оценивают его технологическую готовность для реализации стратегических целей. Консультанты работают в тесном сотрудничестве с руководством компании, чтобы определить, какие IT-ресурсы необходимы для поддержки ее бизнес-стратегии.

Специалисты IT-консалтинга решают проблемы компаний различных масштабов, выявляя их слабые и сильные стороны. Для малого бизнеса сотрудничество с IT-консультантами экономически эффективно, поскольку нет необходимости нанимать постоянных IT-специалистов и нести расходы за оплату их труда. Консультанты выступают в качестве подстраховки для малого бизнеса, оказывая надежную и своевременную помощь предприятиям в решении проблем, связанных с информационным обеспечением. Консультанты с опытом работы в компаниях различных отраслей способны выдвинуть инновационные идеи и стратегии для развития, а также расширения бизнеса.

Для среднего бизнеса работа с IT-консультантами является способом оптимизации информационных и технологических процессов для повышения производительности и эффективности бизнеса. Мониторинг инноваций в сфере информационных технологий на рынке позволяет консультантам быстро реагировать на возникающие в компании проблемы, внедрять новые современные решения для поддержания или повышения конкурентоспособности компании.

Сотрудничество крупного бизнеса с IT-консультантами позволяет реализовывать глобальные, сложные проекты, необходимые для развития бизнеса, вывода компании на мировой рынок. Компетентные консультанты обеспечивают высокий уровень безопасности IT-систем и защищают организацию от возможных кибератак.

В настоящее время в сфере IT-консалтинга наблюдается тенденция на импортозамещение. В связи с санкциями с российского рынка ушли мировые IT-компании, что в определенной мере является техническим риском для любого бизнеса. Отечественные IT-компании начали активно развивать свою деятельность, разрабатывать и внедрять новые информационные системы на предприятиях различных отраслей. Среди таких IT-компаний можно выделить ГК «Айтеко», «МТС-Диджитал», «Сбербанк-сервис». Их деятельность активно направлена на проектирование и развертывание IT-инфраструктуры, системную интеграцию, внедрение ERP-систем, разработку программного обеспечения.

Наиболее популярными на российском рынке услугами в сфере IT-консалтинга являются услуги по обеспечению непрерывной работы, поддержке и наладке корпоративных приложений, написанию кода под заказ, разработке интерфейсов к тиражируемым решениям, модификации существующих приложений, настройке тиражируемых программных приложений в соответствии со специальными требованиями заказчика.

С этой точки зрения интересен опыт компании «Сбербанк-Сервис», образованной в 2013 году и ставшей второй по счету крупной IT-компанией Сбербанка, специализирующейся на обслуживании IT-инфраструктуры, банкоматов и терминалов Сбербанка. Перед коллективом была поставлена задача достижения ключевых показателей эффективности (KPI) – «повышение доступности систем, повышение удовлетворенности клиентов и повышение качества сервиса» [2]. Инженеры «Сбербанк-Сервис» осуществляют комплексную настройку и сопровождение устройств спектра технологий: оборудование Центров обработки данных и оборудование доступа корпоративных сетей, обеспечивают поддержку маршрутизаторов, систем, предназначенных для повышения скорости передачи данных в каналах связи, а также беспроводного оборудования Wi-Fi и оборудования для видеоконференцсвязи.

Таким образом, IT-консалтинг - это проектно-ориентированная деятельность, связанная с информационной поддержкой бизнес-процессов, включающая независимую экспертную оценку эффективности использования

информационных технологий, создание и развитие внутрикорпоративных информационных систем. Консультанты осуществляют поддержку программного обеспечения, обслуживание компьютерного или сетевого оборудования, создание и ведение информационных сайтов в интернете и т.п.

Оптимизация затрат на внедрение информационных технологий, IT-решений, повышение управляемости, прозрачности деятельности организаций за счёт создания единой инфраструктуры, способствует повышению эффективности бизнес-процессов в организациях.

### **Список источников**

1. Дедяева, Л.М. Консалтинговые услуги в системе обеспечения экономической безопасности организаций / Л.М. Дедяева // «Вестник академии знаний» - 2024. - № 2 (61). – С. 615-620.

2. Сбербанк-Сервис [Электронный ресурс] // TADVISER (Государство. Бизнес. Технологии). – 2023. - Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:Сбербанк-Сервис\\_\(СберСервис\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:Сбербанк-Сервис_(СберСервис)) (дата обращения: 23.10.2024).

## **КОНСАЛТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

**ДЕДЯЕВА Л.М.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

**ПЕКЛУН И.А.,**

*магистрант*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассмотрены методы диагностики проблем и разработки стратегий устойчивого развития организаций. Определена роль консалтинга как ключевого инструмента повышения устойчивости экономических систем. Успешное внедрение консалтинговых решений, ориентированных на укрепление устойчивости, становится важным элементом в системе управления организаций, повышении их гибкости и способности адаптироваться к факторам внешней среды.

*Ключевые слова:* консалтинг, устойчивость, экономические системы, консультанты, методы.

## CONSULTING AS A TOOL FOR IMPROVING THE SUSTAINABILITY OF ECONOMIC SYSTEMS

**DEDYAEVA L.M.,**

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

**PEKLUN I.A.,**

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

*Abstract.* Methods of diagnosing problems and developing strategies for sustainable development of organizations are considered. The role of consulting as a key tool for improving the sustainability of economic systems has been identified. Successful implementation of consulting solutions focused on strengthening sustainability is becoming an important element in the management system of organizations, increasing their flexibility and ability to adapt to environmental factors.

*Keywords:* consulting, sustainability, economic systems, consultants, methods.

В условиях глобальных экономических изменений и кризисных ситуаций устойчивость экономических систем приобретает особое значение. В мире, где рыночные условия стремительно меняются, а экономическая ситуация становится непредсказуемой, способность организаций сохранять стабильность и продолжать развитие становятся главными факторами их выживания.

Устойчивость, подразумевающая способность экономической системы адаптироваться к изменениям и восстанавливаться после кризисов, позволяет организациям успешно приспосабливаться к новым условиям, обеспечивая долгосрочную перспективу роста. Экономическая система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, таких как институты, предприятия и домохозяйства, которые взаимодействуют для создания и потребления товаров и услуг. В данной работе рассматриваются организации как экономические системы.

Консультанты помогают организациям справляться с вызовами экономической нестабильности. Консалтинговые компании предлагают услуги стратегического планирования, управления рисками и оптимизации бизнес-процессов, что способствует формированию долгосрочных стратегий. Специалисты анализируют текущую ситуацию в организациях, осуществляют диагностику имеющихся проблем и предлагают пути их устранения. Таким образом, консалтинг выступает как инструмент оптимизации бизнес-процессов, совершенствования управления, повышения эффективности и устойчивости организаций в кризисных ситуациях.

При решении проблем в условиях экономической нестабильности, консультанты наряду с традиционными методами, особое внимание уделяют современным методам исследования, таким как Agile методология, сценарное планирование, дизайн-мышление и кросс-функциональные команды. Эти методы помогают компаниям решать задачи по устранению имеющихся проблем и закладывают основу для устойчивого роста организации в будущем.

Agile методология как гибкий подход к управлению проектами акцентирует внимание на быстрой адаптации и взаимодействии сотрудников. В консалтинге метод Agile помогает специалистам лучше понимать потребности клиентов и реагировать на изменения. Консультанты начинают с анализа процессов и культуры клиента, активно взаимодействуют с командой, получая обратную связь для выявления реальных проблем. Они организуют регулярные встречи, такие как стендапы и ретроспективы, что способствует открытой коммуникации и корректировке направлений работы [1]. Метод Agile также фокусируется на ценности для конечного пользователя, помогая клиентам определять ключевые показатели успеха и создавать решения, приносящие реальную пользу, включая прототипирование и тестирование идей.

В качестве успешного примера использования консультантами Agile методологии можно привести компанию «Profi Lab». Проблема компании заключалась в неэффективной системе найма сотрудников. В результате применения метода Agile число нанимаемых сотрудников увеличилось в 2 раза [2]. Такой результат был достигнут за счет визуализации данных с помощью Канбан-доски, которая обеспечила прозрачность данных и общее количество вакансий, возможность поиска необходимой вакансии с использованием метрик и позволила выявить временные затраты на поиск кандидатов на должность.

Применяемый консультантами метод сценарного планирования является стратегическим инструментом, который помогает организациям предвидеть и подготовиться к будущим изменениям. Этот метод позволяет адаптировать клиентов к изменениям рынка. Консультанты анализируют текущую ситуацию и факторы внешней среды, собирают данные о тенденциях в экономике, технологиях и факторах неопределенности. Затем формируют сценарии различных будущих состояний — от оптимистичных до пессимистичных. После этого консультанты формулируют стратегии для каждого сценария, что помогает клиентам подготовиться к вызовам и обнаружить новые возможности.

В качестве примера можно привести работу внутренних консультантов европейских авиакомпаний «Lufthansa», «British Airways» и «AirFrance» [3]. Исследование внутренних консультантов выявило ключевые факторы неопределенности, на основе которых были разработаны сценарии развития компаний: доминирование европейских авиакомпаний на рынке; лидерство азиатских конкурентов; снижение спроса на дорогие услуги европейских авиаперевозчиков; кризис европейских авиакомпаний. На основании этих сценариев специалистами были предложены стратегии, которые могут обеспечить устойчивое развитие для компаний: усиление позиций путем

сотрудничества с государственными структурами; организация партнерства с азиатскими авиакомпаниями; оптимизация затрат и расширение спектра услуг через дочерние структуры; развитие бюджетных моделей и улучшение обслуживания на внутренних маршрутах.

В консалтинге часто применяется метод дизайн-мышления, ориентированный на понимание потребностей клиентов и разработку креативных решений. Этот подход помогает выявлять проблемы и формировать стратегии, учитывающие реальные нужды потребителя. Процесс начинается с погружения в организацию клиента через интервью и наблюдения, что позволяет выявить его скрытые потребности. Консультанты четко формулируют проблемы, создавая основу для поиска решений. Далее проводятся сессии «мозгового штурма», где заинтересованные стороны могут свободно высказывать мысли. После выбора идеи, консультанты помогают создать прототип для тестирования и сбора обратной связи от пользователей.

В качестве примера успешного использования консультантами данного метода можно привести практику компании «GE Healthcare» [4]. Внутренняя команда специалистов организации, работая над повышением эффективности оказания медицинских услуг, определила эмоциональный дискомфорт как основную проблему при оказании услуг. Консультантами был предложен проект «Приключенческая серия», где медицинские аппараты преобразовывались в положительные тематические образы, что повысило удовлетворенность пациентов оказанием услуги на 90%.

Применяемый консультантами метод кросс-функциональных команд объединяет специалистов предприятий из разных областей деятельности для решения комплексных задач в организации. Этот подход позволяет разрабатывать стратегии, учитывая уникальные навыки участников команд. Консультанты формируют команды, где каждый проводит экспертизу проблемы на предприятии. Затем устанавливаются цели для совместных рабочих сессий, посвященных обсуждению поставленной задачи. Далее команда разрабатывает возможные решения, используя проектное управление, и внедряет их в реальную практику, получая обратную связь для последующей корректировки стратегий в соответствии с требованиями клиентов.

Например, консалтинговая компания «McKinsey» использовала этот метод для решения проблем нефтехимической компании Саудовской Аравии «SABIC». Предприятие столкнулось с медленным выводом новых продуктов на рынок, что снижало его конкурентоспособность. «McKinsey» сформировала кросс-функциональную команду из специалистов таких направлений деятельности как химия, маркетинг, логистика и финансы, что улучшило обмен информацией, обеспечило разнообразие данных и ускорило принятие решений. В результате время вывода новых продуктов сократилось с 24 до 12 месяцев, что позволило компании быстрее реагировать на изменения в спросе и увеличило долю новых продуктов в продажах на 20% [5].



Особое место в формировании устойчивого развития организаций отводится экономической безопасности. В Российской Федерации многие консалтинговые компании специализируются на оказании консалтинговых услуг в этой области. Так, консультирование, проводимое специалистами Консалтинговой группы «ЛАИР», включает комплекс услуг, направленных на предотвращение и устранение внешних и внутренних угроз деятельности организаций. Осуществляется финансово-правовая экспертиза документов, сделок и проектов, защита интеллектуальной лицензионной собственности. Проводятся мероприятия по предотвращению незаконного влияния на бизнес со стороны третьих лиц, проверка деловой репутации партнеров и контрагентов [6].

Консультанты проводят анализ состояния информационной безопасности клиента, выявляя уязвимости и риски в ходе технических проверок и оценки организационной культуры. На основе анализа разрабатываются рекомендации по внедрению технологий, обновлению политики и обучению персонала. После реализации предложенных рекомендаций консультанты продолжают сотрудничество с клиентом, проводя регулярные аудиты и тестирования для оценки эффективности внедренных решений. Это позволяет не только выявлять новые риски, но и адаптировать стратегию безопасности в соответствии с изменениями в бизнесе и технологиях.

Таким образом, использование консалтинга как инструмента для повышения устойчивости организаций способствует эффективному преодолению текущих вызовов и созданию фундамента для устойчивого долгосрочного роста. Консультанты выступают в роли надежных партнеров для организаций, оказывая поддержку в кризисных ситуациях.

Современные методы, применяемые консультантами, обеспечивают быструю адаптацию организаций к изменениям внешней среды, способствуют точному прогнозированию различных сценариев развития и разработке решений, полностью соответствующих актуальным потребностям клиентов. Это делает консалтинг ключевым элементом в системе управления организаций, направленным на повышение гибкости и способности предприятий адаптироваться к факторам внешней среды.

### Список источников

1. Антонов А.А. Тенденции использования Agile методологии в современной России / Антонов А. А. – Текст : электронный // Экономика и парадигма нового времени. 2023. №3 (20). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-ispolzovaniya-agile-metodologiy-v-sovremennoy-rossii> (дата обращения: 21.10.2024).
2. Лобасева О. Трансформация HR-сервиса в финтех-компании / О. Лобасева // OnAgile Consulting : сайт – 2024 – URL: <https://onagile.ru/trends/business-agility/transforming-hr-service-in-profeelab> (дата обращения: 21.10.2024).

3. Кренева Г. В., Использование метода сценарного планирования в деятельности российских авиакомпаний / Г. В. Кренева – Текст : электронный // Научный вестник МГТУ ГА. 2015. №214 (4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-metoda-stsenarnogo-planirovaniya-v-deyatelnosti-rossiyskih-aviakompaniy> (дата обращения: 22.10.2024).

4. GE Healthcare : «Sending Moms and Babies Home Healthy»: The Design Thinking Journey: Tragedy into Triumph; Changing Experiences through Empathy – The Adventure Series [Электронный ресурс]. URL: <https://thisisdesignthinking.net/2014/12/changing-experiences-through-empathy-ge-healthcares-adventure-series/> (дата обращения: 22.10.2024)

5. SABIC Annual Report 2022 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.sabic.com/en/Images/Sabic-Annual-Report-2022-EN\\_tcm1010-38980.pdf](https://www.sabic.com/en/Images/Sabic-Annual-Report-2022-EN_tcm1010-38980.pdf) (дата обращения: 22.10.2024).

6. Дедяева, Л.М. Консалтинговые услуги в системе обеспечения экономической безопасности организаций / Л.М. Дедяева // «Вестник академии знаний» - 2024. - № 2 (61). – С. 615-620.

## **ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ПОДХОДЫ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

**ДОКТОРОВА Н.П.,**

*канд. гос. упр., доцент, доцент*

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

*Аннотация.* В статье рассматриваются современные инструменты и подходы, обеспечивающие эффективность управленческих решений в условиях цифровой трансформации. Особое внимание уделено аналитике данных, искусственному интеллекту, облачным технологиям и адаптивным системам управления, которые способствуют автоматизации процессов и повышению точности решений. Анализируются вызовы внедрения таких технологий, включая обучение персонала и изменение организационной культуры. Подчеркивается важность системного подхода к интеграции цифровых решений для достижения устойчивого развития и конкурентных преимуществ.

*Ключевые слова:* цифровая трансформация, управленческие решения, аналитика данных, искусственный интеллект, облачные технологии, адаптивные системы, управление.

## **EFFECTIVE TOOLS AND APPROACHES FOR MANAGERIAL DECISION- MAKING IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION**

**DOKTOROVA N.P.,**

*Ph.D. in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

The article examines modern tools and approaches that ensure the effectiveness of managerial decision-making in the context of digital transformation. Particular attention is given to data analytics, artificial intelligence, cloud technologies, and adaptive management systems that enhance process automation and decision accuracy. The challenges of implementing such technologies, including staff training and organizational culture change, are analyzed. The importance of a systematic approach to integrating digital solutions to achieve sustainable development and competitive advantages is emphasized.

*Keywords:* digital transformation, managerial decisions, data analytics, artificial intelligence, cloud technologies, adaptive systems, management.

Введение. Цифровая трансформация затрагивает все аспекты управления, от стратегического планирования до оперативных решений. Современные руководители сталкиваются с необходимостью адаптировать традиционные методы управления к новым условиям, обусловленным глобальной автоматизацией, большими данными и внедрением искусственного интеллекта. Эти изменения требуют применения инновационных инструментов и подходов, которые не только облегчают процесс принятия решений, но и способствуют достижению устойчивых конкурентных преимуществ.

Постановка проблемы. В условиях цифровой трансформации управленческая деятельность усложняется из-за увеличивающегося объема данных, высокой скорости изменений и необходимости интеграции технологий в существующие бизнес-процессы. Основными вызовами являются обработка больших массивов информации, обеспечение точности и оперативности решений, а также создание адаптивных систем управления. Это делает необходимым использование технологий, таких как аналитика данных, искусственный интеллект, машинное обучение и облачные вычисления, которые могут существенно повысить эффективность процессов принятия решений.

Цель исследования. Исследование направлено на выявление и анализ современных инструментов и подходов, обеспечивающих эффективное принятие управленческих решений в условиях цифровой трансформации. Также рассматриваются их преимущества, ограничения и перспективы использования в различных отраслях.

Изложение основного материала. Одним из ключевых инструментов цифровой трансформации является аналитика данных, которая позволяет принимать решения на основе объективной и актуальной информации. Системы бизнес-аналитики (BI) объединяют данные из разных источников и

предоставляют визуализацию, помогающую руководителям лучше понять текущую ситуацию и прогнозировать последствия принимаемых решений.

Искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение обеспечивают автоматизацию анализа данных и позволяют выявлять скрытые закономерности. Такие системы особенно полезны в условиях неопределенности, когда требуется моделирование сценариев и расчет рисков. Например, использование алгоритмов прогнозирования помогает компаниям оптимизировать цепочки поставок и минимизировать затраты.

Облачные технологии предоставляют гибкость и доступность данных в реальном времени, что особенно важно для компаний с распределенной структурой. В сочетании с инструментами совместной работы, такими как платформы для управления проектами и коммуникаций, облачные решения способствуют более скоординированной и быстрой работе команд.

Одним из наиболее перспективных подходов является внедрение адаптивных систем управления, которые интегрируют цифровые технологии с традиционными методами управления. Такие системы обеспечивают гибкость и позволяют организациям быстро реагировать на изменения внешней среды, сохраняя при этом устойчивость и эффективность.

Успешная реализация цифровых инструментов требует изменения подхода к процессу управления. Прежде всего, необходимо обучать персонал, чтобы обеспечить грамотное использование новых технологий. Кроме того, важно внедрять культуру работы с данными и формировать у сотрудников навыки аналитического мышления.

Не менее значимо развитие стратегического мышления, направленного на интеграцию цифровых решений в долгосрочные планы организации. Компании, которые активно используют цифровые инструменты, должны предусматривать этапы тестирования и пилотного внедрения для минимизации возможных рисков.

Выводы. Цифровая трансформация открывает перед управленцами огромные возможности для повышения эффективности принятия решений. Использование инструментов аналитики данных, искусственного интеллекта, облачных технологий и адаптивных систем управления позволяет не только повышать качество решений, но и ускорять их реализацию.

Однако успешное использование этих инструментов требует системного подхода, включающего обучение сотрудников, изменение организационной культуры и стратегическое планирование внедрения технологий. В условиях быстрого технологического прогресса гибкость и готовность к изменениям становятся ключевыми факторами успеха для современных организаций.

Таким образом, эффективные инструменты и подходы, адаптированные к условиям цифровой трансформации, являются неотъемлемым элементом управления, направленного на достижение устойчивого развития и конкурентных преимуществ в быстро меняющемся мире.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ УГРОЗ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ

**ДОКТОРОВА Н.П.,**

*канд. гос. упр., доцент, доцент*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ВИННИК Т.В.,**

*магистрант*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Обеспечение экономической безопасности любого государства – это гарантия его независимости, успешного социально-экономического развития, а также условие стабильности и эффективной жизнедеятельности народа. В условиях глобальных вызовов, таких как изменение климата, демографические изменения и экономическая нестабильность, создание эффективной модели устойчивого развития становится особенно актуальной. Проблема обеспечения экономической безопасности Донецкой Народной Республики, как одного из присоединенных регионов Российской Федерации, является, наряду с военной безопасностью, одним из решающих условий выживания и последующего развития, восстановления его экономического потенциала и создания предпосылок для его развития в будущем.

*Ключевые слова:* экономика, социально-экономическое развитие, экономическая безопасность, угрозы глобальных вызовов, экономическая система.

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACH TO THE FORMATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL ECONOMY IN THE CONDITIONS OF GLOBAL CHALLENGES THREATS

**DOKTOROVA N.P.,**

*Candidate of Public administration, Associate professor, Associate Professor*

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

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

**VINNIK T. V.,**

*Master's Student*

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

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

*Annotation.* Ensuring economic security of any state is a guarantee of its independence, successful socio-economic development, as well as a condition for stability and effective life of the people. In the context of global challenges such as climate change, demographic changes and economic instability, the creation of an effective model of sustainable development becomes especially relevant. The problem of ensuring economic security of the Donetsk People's Republic, as one of the annexed regions of the Russian Federation, is, along with military security, one of the decisive conditions for survival and subsequent development, restoration of its economic potential and creation of prerequisites for its development in the future.

*Keywords:* economy, socio-economic development, economic security, threats of global challenges, economic system.

Социально-экономическое развитие региона можно рассматривать как процесс расширенного воспроизводства, включающий постепенные структурные и качественные изменения в экономике, производительных силах, а также в факторах роста и развития науки, образования, культуры и уровня жизни населения. Этот процесс также предполагает восстановление человеческого капитала и характеризуется воспроизводством общественных систем.

Глобальные угрозы – это социально-экономические, политические, природные и экологические проблемы, которые носят глобальный и взаимосвязанный характер, охватывают все аспекты человеческой жизни и затрагивают интересы подавляющего числа государств и их граждан.

Формирование устойчивого развития экономики региона в условиях глобальных вызовов требует комплексного теоретико-методологического подхода, включающего в себя аспекты, представленные на рисунке 1.

Системный анализ включает в себя комплексное понимание, которое предполагает рассмотрение экономики региона как системы, взаимодействующей с социальными, экологическими и политическими факторами, а также выработку мероприятий по её совершенствованию.

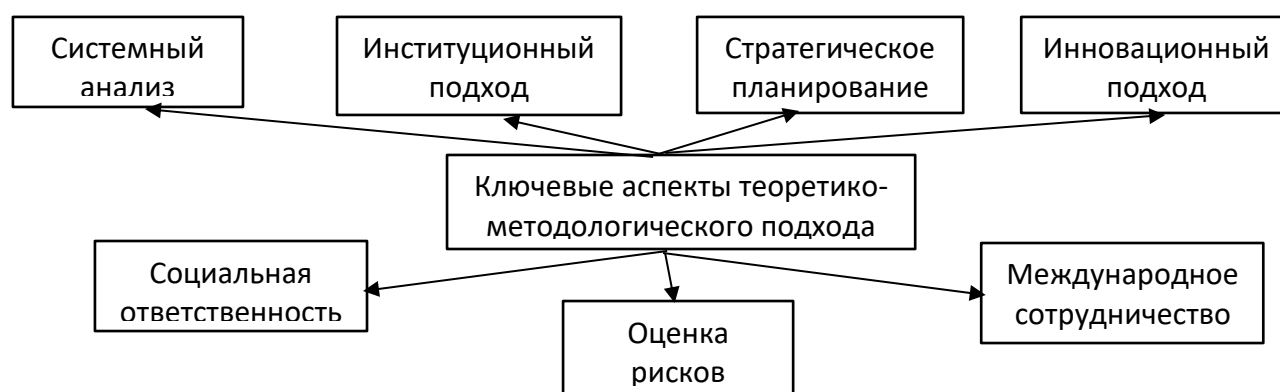


Рис. 1. Ключевые аспекты теоретико-методологического подхода

Институциональный подход рассматривает экономику как продукт деятельности социальных институтов, а также акцентирует внимание на государственном регулировании, которое включает разработку и внедрение эффективных методов, поддерживающих инновации и инвестиции.

Стратегическое планирование подразумевает формирование долгосрочных стратегий на основе анализа рисков и возможностей, учитывающих глобальные вызовы, а также гибкость и адаптивность, что способствует быстрому реагированию на изменения внешней среды.

Инновационный подход предполагает хозяйственную систему, основанную на инновационной деятельности, новых знаниях и их внедрении в практическую жизнь общества.

Социальная ответственность проявляется в участии общества, что подразумевает активное вовлечение местного населения в процесс принятия решений.

Оценка рисков включает мониторинг угроз, то есть регулярный анализ глобальных вызовов и их воздействия на регион.

Международное сотрудничество включает партнерство, подразумевающее установление связей с другими регионами и странами для обмена опытом и ресурсами.

Разрушения жилых и промышленных объектов, нарушение производственных связей и кадровый дефицит относятся к основным проблемам экономики освобожденных земель Донецкой Народной Республики.

Обеспечение экономического роста — важнейшая задача Правительства Донецкой Народной Республики. Следует приложить усилия для восстановления отраслей экономики, металлургической и угольной промышленности, машиностроения.

В Донецкой Народной Республике прекрасная научная база, широкие перспективы в развитии приборостроения, химической отрасли и ряде других направлений. Отдельное внимание стоит уделить развитию малого и среднего бизнеса. В сегодняшних условиях именно на предпринимательский сектор ложится львиная доля налоговых отчислений. И формирование благоприятного инвестиционного климата – не менее важная задача [1].

Для того, чтобы экономика Донецкой Народной Республики в условиях угроз глобальных вызовов могла развиваться, в 2022 году правительством РФ была принята Программа социально-экономического развития Донецкой Народной Республики на 2023-2025 годы, разработанная по поручению Президента Российской Федерации Владимира Путина. Целью программы является быстрое послевоенное восстановление экономики региона, повышение качества уровня жизни населения до общероссийских стандартов.

Программа социально-экономического развития ДНР предусматривает всесторонне развитие населенных пунктов освобожденных территорий: оказание поддержки гражданам, лишившимся жилья, восстановление объектов

социальной сферы, развитие жилищно-коммунального хозяйства, развитие промышленности, строительство дорог и многое другое.

Комплексный план мероприятий рассчитан на 2023-2025 годы с целевыми показателями до 2030 года и содержит порядка 300 приоритетных мероприятий.

Весь комплекс запланированных мероприятий будет синхронизирован с профильными программами госкомпаний по развитию в новых регионах дорожного строительства, газификации, модернизации коммунальной инфраструктуры и обеспечению энергетической безопасности.

Ключевая задача, конечно, повышение качества жизни людей. Для этого важно не только восстановить объекты, но и развивать экономику. В программе также прописаны меры по поддержке бюджетов, перезапуску работы ключевых отраслей и предприятий, восстановлению производственных фондов и развитию промышленности и сельского хозяйства, повышению уровня оплаты труда бюджетников, профориентации молодежи, выплате пенсий, материнского капитала и других пособий.

Таким образом, комплексный подход к формированию устойчивого развития экономики региона должен быть динамичным и адаптивным, учитывающим как внутренние, так и внешние факторы. Это позволит не только справляться с текущими вызовами, но и создавать условия для долгосрочного роста и стабильности.

Развитая промышленность делает перспективным развитие сотрудничества с Донецкой Народной Республикой. После окончания специальной военной операции Донбасс имеет потенциал стать одним из ключевых партнёров для многих российских субъектов, особенно в условиях санкций.

Говоря о программе социально-экономического развития новых регионов, следует отметить, что документ содержит точные объекты, сроки и действия. В нем расписано все, что будет сделано в каждом населенном пункте в ближайшие три года, пять лет, и в срок до 2030 года. И эту работу нужно выстраивать и синхронизировать на всех уровнях.

### **Список источников**

1. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://donetsk-news.ru/politics/2023/02/28/104417.html>
2. Программа социально-экономического развития ДНР на 2023—2025 годы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnr-news.ru/society/2023/04/27/315955.html>



## СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ДОКТОРОВА Н.П.,**

*канд. гос. упр., доцент, доцент*

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

**ГУТРОВА Д.А.**

*обучающаяся бакалавриата*

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

*Аннотация.* Система высшего образования становится важным инструментом в формировании конкурентоспособной экономики, способной адаптироваться к быстро меняющимся условиям глобализованного мира. Кроме того, акцент на инновационные подходы в обучении и исследовательской деятельности создает предпосылки для появления новых технологий и стартапов, которые, в свою очередь, способствуют экономическому росту. Эффективное стратегирование в области образования подразумевает не только усиление академической подготовки, но и интеграцию образовательных программ с потребностями рынка труда, что позволит будущим специалистам не просто осваивать теоретические знания, но и применять их на практике.

*Ключевые слова:* стратегия развития, стратегическое планирование, высшее учебное заведение, SWOT-анализ.

## STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION IN THE RUSSIAN FEDERATION

**DOKTOROVA N.P.,**

*Ph.D. in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**GUTROVA D.A..**

*student*

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

The higher education system is becoming an important tool in the formation of a competitive economy capable of adapting to the rapidly changing conditions of a globalized world. In addition, the emphasis on innovative approaches in teaching and research creates prerequisites for the emergence of new technologies and start-ups, which, in turn, contribute to economic growth. Effective strategizing in the field of

education implies not only strengthening academic training, but also integrating educational programs with the needs of the labor market, which will allow future specialists not only to master theoretical knowledge, but also to apply it in practice.

*Keywords:* development strategy, strategic planning, higher education institution, SWOT analysis.

Постановка проблемы в общем виде. Российская образовательная система не просто адаптируется к изменениям внешней среды, но и активно формирует свои стратегии, направленные на долгосрочное развитие. В условиях глобализации важность интернационального образования возрастает, и университеты принимают вызовы времени, предлагая прогрессивные программы, ориентированные на международные стандарты. Эффективная реализация стратегического планирования в высших учебных заведениях позволяет создавать уникальные образовательные модули, которые учитывают потребности как внутреннего, так и международного рынков труда.

Таким образом, стратегии, внедряемые в российских высших учебных заведениях, становятся не только локальными инициативами, но и значительными элементами формирования конкурентоспособной системы образования, способной уверенно двигаться в ногу со временем и отвечать вызовам современного мира.

Цель исследования: рассмотреть значение и применение технологии стратегического планирования в высших образовательных учреждениях Российской Федерации.

Изложение материалов основного исследования. Важный аспект стратегического планирования взаимодействие с внешней средой, включая академическое сообщество, индустрию и государственные структуры. Университеты должны учитывать потребности рынка труда и изменения в технологии, чтобы адаптировать свои образовательные программы. Постоянный диалог с работодателями и выпускниками помогает выявить недостатки образовательного процесса и корректировать стратегии.

Стратегия высшего учебного заведения — это динамичный документ, который требует регулярной оценки и адаптации в ответ на изменяющиеся условия. Стратегическое планирование должно быть гибким и предвидеть долгосрочные цели, сохраняя фокус на высоких стандартах образования.

Кроме того, важную роль в формировании стратегии играют инновации. Внедрение современных технологий в образовательный процесс, развитие онлайн-обучения и использование гибридных форматов обучения становятся необходимыми для повышения конкурентоспособности вузов. Инновационные подходы к обучению и исследовательской деятельности должны быть интегрированы в стратегию университета.

Современные образовательные организации используют SWOT-анализ, который позволяет университету не только осознать свои текущие позиции, но и разработать стратегии для достижения успеха [1].

«Угрозы» являются отражением внешних вызовов и рисков, с которыми может столкнуться университет. Это могут быть изменения в законодательстве, которые могут повлиять на финансирование образования, а также повышение конкуренции со стороны частных вузов и зарубежных образовательных учреждений. Экономическая нестабильность может привести к сокращению бюджетного финансирования, в то время как изменения в потребностях рынка труда могут сделать некоторые программы устаревшими.

«Возможности» — это совокупность внешних факторов, которые могут содействовать развитию университета и его успешной деятельности. Университеты могут пользоваться различными возможностями, включая растущий спрос на высококачественное образование, возможность сотрудничества с зарубежными учебными заведениями и исследовательскими институтами, а также формирование партнерств с бизнесом и промышленностью. Расширение программ магистратуры и повышение аттестации учебных программ могут значительным образом улучшить имидж вуза и его конкурентоспособность.

Важно, чтобы руководство вуза активно занималось анализом угроз и разрабатывало рекомендации по их минимизации. Стратегическое планирование с учетом SWOT-анализа поможет университету не только упрочить свои сильные стороны, но и эффективно справляться с вызовами, сохраняя свою конкурентоспособность на образовательном рынке.

Для того, чтобы образовательная организация развивалась, необходим симбиоз между ее внутренней и внешней средой. Внутренние ресурсы, такие как квалификация преподавательского состава и уровень технологического обеспечения, напрямую влияют на качество образовательных услуг. С другой стороны, внешняя среда, представленная требованиями государственных органов, конкурентной средой и потребностями рынка труда, формирует ориентиры для развития вуза. Это взаимодействие создает динамику, необходимую для адаптации к изменениям и обеспечения конкурентоспособности [2].

Кроме того, важным аспектом является уровень взаимодействия вуза с внешними партнерами, включая промышленные компании и научные организации. Такой подход позволяет не только улучшить качество образовательного процесса, но и обеспечить финансовую устойчивость за счет совместных проектов и исследований. Эти связи способствуют развитию практико-ориентированного обучения, что в свою очередь увеличивает трудовую мотивацию студентов и их готовность к рынку труда.

В рамках анализа внутренней среды университета важно учитывать не только текущие ресурсы и компетенции, но и изменения в требованиях со стороны рынка труда и общества в целом. Например, стремление к интернационализации образования создает возможности для внедрения новых программ на английском языке, а также привлечения иностранных студентов. Важно выявить сильные стороны университета, например, наличие

квалифицированного преподавательского состава и развитой инфраструктуры, которые могут быть использованы для создания конкурентных преимуществ.

С другой стороны, недостаточное внимание к потребностям студентов и работодателей может стать серьезной слабостью. Здесь важно не только выявить недостатки, но и оперативно реагировать на изменения, чтобы не утратить свою значимость на рынке образовательных услуг.

Таким образом, выявление «возможностей» и «угроз» во внешней среде позволит университету более эффективно адаптироваться к изменениям, оптимизируя свои внутренние процессы. Способность к быстрой реакции на вызовы и использование имеющихся ресурсов для инноваций станет залогом успешного развития учебного заведения в условиях конкуренции [3].

При разработке стратегии следует учитывать, что «возможности» и «угрозы» в изменении рыночных условий могут обернуться своей противоположностью. Анализ «сильных и слабых сторон» позволяет установить связь между потенциалом и проблемами организации. На рис. 1. приведена схема комплексного исследования состояния вуза методом SWOT-анализа.

<b>Возможности</b>		<b>Сильные стороны</b>	
1.	Выход на новые рынки.	1.	Высокий уровень квалификации научно-педагогических кадров.
2.	Привлечение международного и отечественного опыта.	2.	Объем выполняемых научно-исследовательских работ.
3.	Опора на инновационные процессы, идущие в высшей школе.	3.	Объем внебюджетных средств.
<b>Угрозы</b>		<b>Слабые стороны</b>	
1.	Возможности появления новых конкурентов	1.	Низкая эффективность внедрения результатов интеллектуальной деятельности
2.	Изменения на рынке рабочей силы	2.	Неразвитая инфраструктура
3.	Усиление централизации в принятии ключевых решений	3.	Недостаточное использование активных методов обучения

↑

**Внешнее окружение**

↑

**Организация**

*Рис. 1. Схема комплексного исследования состояния вуза методом SWOT-анализа*

Регулярный пересмотр результатов и корректировка стратегии на основе полученных данных помогает обеспечить ее актуальность и эффективность в условиях быстро меняющегося образовательного ландшафта. Такой системный

подход к стратегическому управлению позволяет университетам не только решать текущие задачи, но и строить успешное будущее.

Для реализации стратегических целей необходимо привлечение всех заинтересованных сторон: преподавателей, студентов, администрации и даже работодателей. Это способствует созданию общепринятого видения развития вуза и повышает мотивацию сотрудников. Четкое распределение ролей и ответственности, а также регулярная обратная связь о прогрессе выполнения намеченных шагов, позволяют поддерживать высокий уровень заинтересованности всех участников процесса [4].

Не менее важным аспектом является финансирование инновационных проектов. Университет должен активно привлекать инвестиции как от государственных, так и от частных источников. создание фонда для поддержки стартапов и инициатив молодых ученых станет значительным шагом к формированию инновационной экосистемы внутри вуза.

Таким образом, осуществление стратегии развития университета должно быть многогранным и системным процессом, направленным на достижение поставленных целей и задач в условиях быстро меняющегося образовательного ландшафта.

Выводы. Одним из ключевых аспектов стратегического планирования является определение миссии и видения организации. Миссия описывает её основную цель, а видение – желаемое будущее. Четко сформулированные миссия и видение служат ориентирами для всех сотрудников, помогая объединить усилия и сосредоточить внимание на достижении стратегических целей.

#### Список источников

1. Алферова Г. Д. Стратегическое планирование и управление качеством высшего образования: международные стандарты и национальная специфика / Г. Д. Алферова, Л. А. Королева, О. С. Нагорная // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2017. – № 1 (25). – С. 26–31.
2. Белянова М. А. Стратегическое планирование в условиях современной экономики России (материалы научного семинара по проблемам стратегического планирования) / А. М. Белянова, В. А. Бирюков, В. Н. Черковец // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2018. – № 3. – С. 142–159.
3. Горланов В. Г. Проблемные аспекты документов стратегического планирования муниципальных образований / В. Г. Горланов, Д. М. Ашин, А. С. Деханов // Пробелы в российском законодательстве. – 2021. – № 4. – С. 246–248.
4. Захарова Н. Е. Особенности организации процедуры стратегического планирования на муниципальном уровне / Н. Е. Захарова, Н. В. Рябцев // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – №1. – С. 11–12.

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ЖУКОВА А.О.,**

*канд. экон. наук, доцент*

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

**БУРДУЖА А.Р.,**

*магистрант*

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

**НАЗАРОВА А.А.,**

*магистрант*

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

*Аннотация:* цифровые решения приобретают все большее значение для управления региональными кризисными ситуациями. В работе исследуются возможности применения информационных технологий для мониторинга, прогнозирования и координации действий экстренных служб. Особое внимание уделено использованию искусственного интеллекта и систем раннего предупреждения в чрезвычайных ситуациях для повышения эффективности управления в условиях ограниченных ресурсов.

*Ключевые слова:* региональные кризисные ситуации, управление кризисами, цифровые решения, мониторинг, прогнозирование, координация, оперативное реагирование.

## **CRISIS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION ON THE EXAMPLE OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

**ZHUKOVA A.O.,**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor*

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

**BURDUZHA A.R.,**

*Master's Student*

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

**NAZAROVA A.A.,**

*Master's Student*

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

*Abstract:* Digital solutions are becoming increasingly important for managing regional crisis situations. The paper explores the possibilities of using information technology to monitor, predict and coordinate the actions of emergency services. Special attention is paid to the use of artificial intelligence and early warning systems in emergency situations to improve management efficiency in conditions of limited resources.

*Keywords:* regional crisis situations, crisis management, digital solutions, monitoring, forecasting, coordination, rapid response.

Кризисные ситуации становятся важным испытанием для устойчивости общества. Они требуют быстрых и скоординированных действий со стороны государственных структур. Здесь важную роль играют современные информационные технологии и подходы, которые позволяют оперативно реагировать на вызовы и минимизировать негативные последствия.

Региональная кризисная ситуация представляет собой такую ситуацию, в которой одна или несколько сфер жизни региона (экономика, социальная сфера, политика, экология) находятся в состоянии нестабильности или разрушения. Это может быть вызвано как внутренними факторами (экономический спад, политическая нестабильность), так и внешними (природные катастрофы, военные конфликты).

Кризисы классифицируются по ряду признаков (Рис. 1) [1]:



Рис. 1. Классификация кризисов [1].

Кризисные ситуации в ДНР обусловлены вооруженным конфликтом, разрушенной инфраструктурой и экономической нестабильностью. Эти факторы требуют комплексного подхода и внедрения цифровых технологий для мониторинга и реагирования. Основные вызовы — военные действия и гуманитарные кризисные ситуации — усложняют управление, требуя адаптации международных практик и развития внутренних механизмов.

В условиях региональных кризисных ситуаций, как в ДНР, цифровые технологии могут значительно повысить оперативность и точность реагирования, а также помочь в мобилизации ресурсов и распределении

помощи пострадавшему населению [2]. Принятие цифровых решений в управлении кризисами требует тщательной адаптации информационных технологий и процессов.

Цифровые решения — это технологические инструменты и программы, используемые для решения задач с помощью цифровых технологий. В управлении кризисными ситуациями они важны для мониторинга, прогнозирования, координации и реагирования на природные катастрофы, социальные конфликты и экономические кризисные ситуации (Рис. 2) [3].



Рис. 2. Этапы принятия цифровых решений и их преимущества [3]

Цифровые решения повышают эффективность управления кризисными ситуациями в ДНР, помогая собирать и анализировать данные, прогнозировать события и координировать действия служб. Например, использование дронов МЧС ДНР позволяет быстро собирать информацию о пострадавших территориях, а аналитические платформы помогают прогнозировать возможные угрозы, что позволяет своевременно мобилизовать ресурсы и координировать действия спасательных служб. Кроме того, МЧС использует технологию СМС-оповещения граждан для предупреждения о надвигающихся угрозах, таких как стихийные бедствия или чрезвычайные ситуации [2].



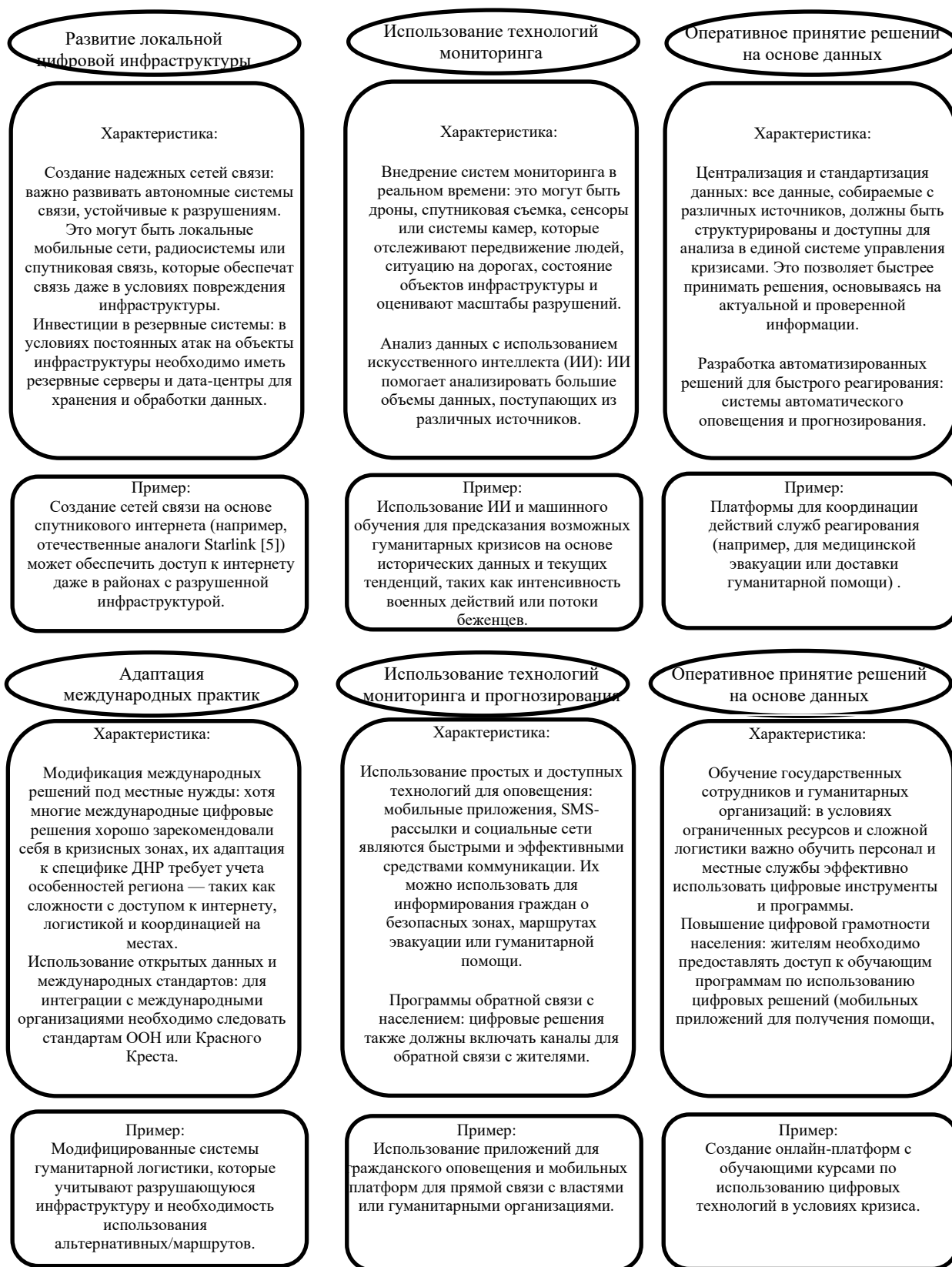


Рис. 3. Характеристика методов адаптации технологий к специфике региона

В условиях военных конфликтов и разрушенной инфраструктуры они минимизируют ущерб и улучшают взаимодействие участников. Для успешного применения технологий необходимо адаптировать их к специфике региона (Рис. 3) [4].

Применение цифровых решений в управлении кризисных ситуаций в ДНР необходимо для повышения эффективности реагирования на вызовы региона. В условиях военных действий, разрушенной инфраструктуры – информационные технологии, такие как системы мониторинга, ИИ-прогнозирование и платформы координации, помогают улучшить сбор данных, ускорить принятие решений и информирование населения. Адаптация этих технологий к региону может повысить скоординированность действий властей и гуманитарных организаций, минимизировать потери и сократить время реакции на кризисные ситуации.

Таким образом, цифровые решения становятся неотъемлемой частью управления кризисными ситуациями в ДНР, способствуя более быстрому восстановлению региона и обеспечению безопасности его жителей.

#### Список источников

1. Бачурин, С. М. Цифровые технологии в управлении кризисами: современные подходы и перспективы развития. — М.: Научное издательство, 2020.
2. ДНР: Министерство чрезвычайных ситуаций. Отчет о внедрении цифровых решений для мониторинга и координации гуманитарных операций в 2022 году.
3. Иванов, А. В. Информационные системы и технологии в управлении кризисными ситуациями. — СПб.: Издательство Политехнического университета, 2019.
4. Смирнов, П. А., Кузнецова, Е. Н. Цифровизация управления кризисами: опыт и лучшие практики международного сообщества. — Вестник международных исследований, 2021.
5. Минцифры планирует создать аналог Starlink стоимостью в 445 млрд руб. // РБК : [сайт]. – 2024. – URL: [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/17/09/2024/66e8671f9a79472a671f62eb](https://www.rbc.ru/technology_and_media/17/09/2024/66e8671f9a79472a671f62eb) (Дата обращения: 02.10.2024).
6. Аксенов, В. И. Анализ систем раннего предупреждения и их применения в условиях военных конфликтов. — Безопасность и управление, 2020.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**ЖУКОВА А. О.**

*канд.экон.наук, доцент*

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

**ПАНЧЕНКО Е.С.**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В современных условиях динамично меняющейся бизнес-среды предприятия сталкиваются с необходимостью постоянного совершенствования своих стратегий развития. В работе рассмотрены основные направления стратегических решений. Выявлены ключевые аспекты совершенствования стратегии развития как инструмента повышения конкурентоспособности предприятия. Предложены стратегические решения в рамках оптимизации работы структурных подразделений предприятия.

*Ключевые слова:* стратегия, конкурентоспособность, предприятие, рынок, маркетинг.

## IMPROVEMENT OF THE DEVELOPMENT STRATEGY AS A TOOL TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

**ZHUKOVA A. O.,**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor*

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

**PANCHENKO E.S.,**

*Master's Student*

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

*Annotation.* In today's dynamically changing business environment, enterprises are faced with the need to constantly improve their development strategies. The paper considers the main directions of strategic decisions. The key aspects of improving the development strategy as a tool to increase the competitiveness of the enterprise are identified. Strategic solutions are proposed within the framework of optimizing the work of the structural divisions of the enterprise.

*Keywords:* strategy, competitiveness, enterprise, market, marketing.

Стратегия развития представляет собой всесторонний набор мероприятий, ориентированных на реализацию долгосрочных целей и задач компании. В данном плане важными аспектами являются формулирование миссии, видения, идентификация целевых рынков, а также определение ресурсов, необходимых для достижения успеха. Ключевым аспектом конкурентоспособности компании является её операционная эффективность, так как, основываясь на рациональном использовании имеющихся ресурсов, организация способна быстро адаптироваться к изменяющимся внешним условиям и внедрять инновации. Таким образом, одно из важнейших условий экономического выживания компании заключается в разработке стратегии, направленной на увеличение её конкурентоспособности. Это предполагает способность фирмы удовлетворять рыночный спрос, основываясь на сравнительно эффективном использовании ограниченных финансовых средств по сравнению с конкурентами.

Создание конкурентной стратегии предприятия — наиважнейший аспект в стратегическом управлении. Под конкурентной стратегией развития следует понимать совокупность принципов деятельности предприятия и его связей с внешним и внутренним миром, перспективных целей предприятия, а также соответствующих решений по выбору инструментов достижения, указанных целей и ориентированности на деловую активность [1, с.105]. Конкурентная стратегия представляет собой концепцию, проект или основное направление деятельности компании, сфокусированное на достижении стратегических задач и создании конкурентных преимуществ в рыночной среде. Использование инструментов, таких как PESTEL-анализ (политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы) и SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы), помогает выявить ключевые тренды и риски, влияющие на бизнес.

По мере движения предприятия к поставленным целям, оно должно на постоянной основе наблюдать за промежуточными результатами и осуществлять контроль изменений в микро- и макросреде.

Наличие конкурентной стратегии служит фактором роста конкурентоспособности предприятия. Следует выделить два важных направления стратегических управленческих решений, направленных на повышение эффективности:

- 1) повышение эффективности функционирования предприятия;
- 2) обеспечение процессов взаимодействия подразделений предприятия (рис. 1).

В рамках оптимизации работы структурных подразделений компании возникают стратегические решения, касающиеся:

- 1) привлечения внутренних ресурсов с эффективным использованием ограниченных финансовых средств организации и их развитием;
- 2) управления инновациями и инвестициями;
- 3) администрирования ресурсного потенциала;

- 4) внедрения информационных технологий;
- 5) разумной товарной стратегии с повышением конкурентоспособности продуктов и услуг на базе составления комплекса продвижения и целесообразности процесса планирования ассортимента продукции;
- 6) управлению общественными процессами на основании инновационных социальных инвестиций, образования и развития человеческого капитала и управления организационной культурой.



Рис. 1. Основные направления стратегических решений повышения конкурентоспособности предприятия

Понимание потребностей и предпочтений клиентов является основой для разработки эффективной стратегии. Сегментация рынка позволяет более точно таргетировать свои предложения и адаптировать их под конкретные группы потребителей, что повышает вероятность успеха [2, с.160].

Стратегические показатели эффективности предлагают «сбалансированное» представление о комплексной конкурентной стратегии, которое, помимо традиционных финансовых аспектов, включает клиентскую составляющую, внутренние бизнес-процессы, а также аспекты обучения и развития. Этот подход позволяет на ранних этапах оценить успешность работы компании.

Финансовая составляющая состоит из набора действий, которые должны быть выполнены во всех четырех элементах системы для достижения желаемого долгосрочного эффекта. Клиентский аспект сосредоточен на выявлении целевой аудитории и рыночных сегментов, с которыми компания собирается взаимодействовать. Эти отобранные сегменты выступают в качестве главного источника доходов, и их развитие представляет собой задачу в рамках финансового компонента критериев.

Составляющая внутренних бизнес-процессов выявляет разновидности деятельности, наиболее существенные в целях достижения целей предприятия [3, с.16]. Возможность создавать новые продукты и услуги для потенциальных потребителей определяется долей дохода от продажи этих продуктов, а способность поставлять их через оптимальные каналы распределения — долей совершенных операций от сделок по иным каналам. Ключевой целью составляющей внутренних бизнес-процессов является рост результативности за счет количества клиентов целевых сегментов рынка, с одной стороны, и углубления связей между фирмой и его клиентами — с другой [4, с.20].

В целях успешной реализации стратегических мероприятий следует осуществить комплекс мероприятий: анализа основных бизнес-процессов по критериям соответствия Миссии и Стратегии, выявления действенности алгоритмов в рамках концепции «затраты — результат», рассмотрения оптимальности распределения обязанностей внутри фирмы, проведения кадрового учета, оценки бизнес-процессы с применением SWOT-моделей, и в конечном итоге, создание документации, позволяющей произвести оценку текущему положению, желаемому положению, и определение необходимых изменений.

Процесс разработки стратегии эффективного взаимодействия компании с клиентами выражается, в частности, через показатель доли «базовых» клиентов. К «базовым» клиентам относятся те, кто в будущем может способствовать увеличению клиентской базы. Этот показатель позволяет анализировать прирост таких клиентов по сравнению с предыдущими периодами. Сам процесс поиска и привлечения «базовых» клиентов создает мультипликативный эффект в области привлечения и удержания клиентов.

Исходя из вышеизложенного, совершенствование стратегии развития является ключевым инструментом для повышения конкурентоспособности предприятия в современных условиях динамичного рынка. Эффективная стратегия позволяет не только адаптироваться к изменениям внешней среды, но и предвосхищать их, создавая уникальные предложения для клиентов и оптимизируя внутренние процессы. Для успешной реализации стратегических инициатив необходимо учитывать как внутренние ресурсы и возможности компании, так и внешние факторы, такие как рыночные тренды, действия конкурентов и потребительские предпочтения. Внедрение инновационных технологий, развитие человеческого капитала и формирование устойчивых партнерских отношений играют важную роль в достижении стратегических целей. Таким образом, совершенствование стратегии развития не только способствует повышению конкурентоспособности предприятия, но и формирует основу для его устойчивого функционирования в условиях неопределенности.

#### Список источников

1. Старкова, М.М. Сравнительная конкурентоспособность как важнейший инструмент эффективного и устойчивого развития промышленных предприятий / М.М. Старкова // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2020. – № 12. – С. 105–109.
2. Цветков, В.А. Проблемы и перспективы развития российской экономики / В.А. Цветков // Выход экономики России из кризисной цикличности: ретроспектива и новая модель роста : материалы Международной научно-практической конференции / под ред. чл.-корр. РАН В.А. Цветкова, к.ф.-м.н., доцента К.Х. Зоидова. – 2019. – С. 157–167.
3. Тарасова, Е. В. Особенности развития механизма риск-менеджмента в бизнес-планировании / Е. В. Тарасова, А. О. Жукова // Экономика строительства. – 2024. – № 5. – С. 18-20.

### РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**ЖУКОВА А.О.,**

*канд.экон.наук, доцент*

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

**ТОКАРЬ Т.А.**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В данной работе рассматривается проблема организационного поведения в управлении современным предприятием. Теоретически обосновывается роль организационного поведения в управлении. Описывается понятие и проблемы организационного поведения как важный внутренний фактор, влияющий на эффективность деятельности предприятия. Предложенные решения управления организационным поведением могут быть использованы в качестве методических рекомендаций влияющие на эффективность принятия решения на разных уровнях управления предприятием.

*Ключевые слова:* организационное поведение, управление персоналом, эффективность деятельности, методологические особенности, мотивация персонала, менеджмент.

## **THE ROLE OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN THE MANAGEMENT OF A MODERN ENTERPRISE**

**ZHUKOVA A.O.,**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor*

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

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

**TOKAR T.A.**

*Master's Student*

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

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

*Annotation.* This paper examines the problem of organizational behavior in the management of a modern enterprise. The role of organizational behavior in management is theoretically substantiated. The concept and problems of organizational behavior are described as an important internal factor affecting the efficiency of an enterprise, the proposed solutions for managing organizational behavior can be used as methodological recommendations that affect the effectiveness of decision-making at different levels of enterprise management.

*Keywords:* organizational behavior, personnel management, performance, methodological.

В условиях быстро меняющейся экономической среды и глобализации, организационное поведение становится ключевым фактором успеха современных предприятий. Эффективное управление человеческими ресурсами, формирование корпоративной культуры и развитие командной работы играют решающую роль в достижении стратегических целей организаций. Организационное поведение охватывает широкий спектр аспектов, включая мотивацию сотрудников, лидерство, коммуникацию и взаимодействие между различными уровнями управления. Современные



предприятия сталкиваются с множеством вызовов, таких как необходимость адаптации к новым технологиям, изменениям в потребительских предпочтениях и усилению конкурентной борьбы. В этом контексте понимание механизмов организационного поведения становится особенно актуальным для обеспечения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности.

Цель данной работы — исследовать основные аспекты организационного поведения в управлении современным предприятием, выявить его влияние на эффективность работы организаций и предложить рекомендации по оптимизации управления человеческими ресурсами. Мы проанализируем существующие теоретические подходы и практические примеры, что позволит глубже понять роль организационного поведения в формировании успешной стратегии управления.

Исследование организационного поведения не только обогащает теоретическую базу управления, но и предоставляет практические инструменты для руководителей, стремящихся к созданию эффективных и адаптивных организаций в условиях современного рынка.

В современном обществе организационное поведение является важнейшим объектом исследования, способным оказать определяющее влияние на эффективность функционирования предприятия. Научное рассмотрение проблем, связанных с «человеком работающим», началось в конце прошлого века. Нельзя считать, что задачи получения наибольшего результата от трудовой деятельности не интересовали людей раньше. На сегодняшний момент важным фактом развития конкурентоспособности предприятия и достижения поставленных экономических целей является эффективное управление персоналом. Целые десятилетия существовал технократический подход к хозяйствованию на уровне предприятий, когда на вершину ставились производственные планы, бюджеты, структуры, административные распоряжения.

Появление высокопроизводительных средств труда, усложнение продукции, развитие коллективных форм труда под воздействием научно-технического прогресса, промышленной революции заставило привлечь внимание к этим проблемам ученых - практиков и теоретиков. Организационное поведение - это комплексная прикладная наука об управлении поведением человека в организации на основе теории и систематического научного анализа действий отдельных людей, групп и организаций в целом в сложной динамичной среде [1].

Предметом организационного поведения выступают основные закономерности и детерминанты, определяющие поведение людей в тех или иных ситуациях в условиях труда и общения. Знание основ организационного поведения помогает повысить эффективность трудовой деятельности, так как взаимоотношения людей в организации - немаловажный фактор, влияющий на конечный результат, преследуемой или организацией. Организационное

поведение является научной дисциплиной, соответственно имеет свои теории, применяемые на практике.

Сегодня отслеживается тенденция к повышенному вниманию к человеческим ресурсам. Следовательно, современному руководителю необходимы такие навыки и знания, которые помогут более эффективно использовать человеческие ресурсы, предотвращая конфликты, стрессы и различные организационные дисфункции [2]. Организация - форма устойчивого объединения людей для их совместной целенаправленной деятельности в рамках определенной структуры [2].

Задачи организационного поведения:

1. Освоение основных структурных элементов системы организационного поведения (человек, его личность и поведение);
2. Знать основные теории моделирования организационного поведения человека;
3. Усвоить содержание и процессы групповой динамики;
4. Владение основами поведения, как анализа, так и конструирования организации;

Элементы системы организационного поведения представлены на рис. 1.

Главная задача изучения организационного поведения состоит в усвоении теоретических основ и получение некоторых практических навыков управления поведением людей (групп, организаций) в процессе труда [2].

Область изучения организационного поведения является исследование индивидуальных и групповых параметров поведения человека в организации.

Выделяют три уровня рассмотрения проблем поведения:

личностный,  
групповой,  
организационный.

Личность - человеческий индивид как субъект межличностных и социальных отношений и сознательной деятельности.

В менеджменте личность человека, ее сущность, рассматривается с точки зрения поведения работника, способов общения в процессе труда. Менеджеров интересуют вопросы отношения человека к делу, его способности, опыт, порядочность, честность, инициатива и другие свойства и качества, которые оказывают или могут оказывать существенное влияние на деятельность всего предприятия.

Эффективность деятельности предприятия определяется не только усилиями отдельных людей, а в большей степени результативностью их совместной деятельности. Человек выполняет свои трудовые обязанности во взаимодействии с другими людьми, являясь членом группы, в рамках которой он работает. Решение проблем, стоящих перед группой, требует совместных усилий людей, обладающих различными знаниями, квалификацией, опытом, профессиональной подготовкой [3].



*Рис. 1. Элементы системы организационного поведения*

Таким образом, в современных условиях знание основ организационного поведения позволяет решать следующие задачи: полнее раскрыть потенциал персонала предприятия и осуществить выбор направлений совершенствования ее деятельности, используя для этих целей современные технологии; разработать такие проекты организационных мер, которые соответствуют критериям, ставящим в центр человека и его потребности; определить стратегии профессионального вмешательства, позволяющие повысить эффективность организации труда. организационное поведение является неотъемлемой частью стратегического управления предприятием. Понимание его принципов и применение на практике позволяет организациям не только эффективно справляться с текущими вызовами, но и закладывать фундамент для устойчивого роста и развития в будущем. Рекомендации по оптимизации управления человеческими ресурсами могут стать важным шагом к созданию адаптивной и успешной организации.

#### **Список источников**

1. Аширов Д.А. Организационное поведение: /Учебник/. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 175 с.
2. Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Исследование систем управления: Учебное пособие. – М.: Академический проект; Трикста, 2019 150с.
3. Тарасова, Е. В. Особенности развития механизма риск-менеджмента в бизнес-планировании / Е. В. Тарасова, А. О. Жукова // Экономика строительства. – 2024. – № 5. – С. 18-20.

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: СТРУКТУРНАЯ ИЕРАРХИЯ

**ИВАНОВ Н.Ю.,**

*канд.экон.наук, зав кафедрой*

*Филиал АНО ВО «Институт деловой карьеры» в Республике Саха (Якутия),  
Якутск, Республика Саха (Якутия), Российская Федерация;*

**ЦЫНЗАК М.П.,**

*канд.экон.наук, доцент*

*ФГБОУ ВО «Арктический государственный  
агротехнологический университет,*

*Якутск, Республика Саха (Якутия), Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье авторы анализируют понятие «корпоративное управление» и формируют теоретическое представление о новом для многих явлении. Рассматриваются такие понятия как «стратегическое управление», «оперативное управление». Предлагается обсудить форсайт-модель «Матричная кубиметрия» для системы корпоративного управления.

*Ключевые слова:* корпорация, корпоративное управление, оперативное управление, операционный менеджмент, форсайт-модель.

## CORPORATE GOVERNANCE: THE STRUCTURAL HIERARCHY

**IVANOV N.Yu.,**

*Ph.D. in Economics, Head of the Department*

*Yakutsk branch of the Institute of Business Careers,  
Yakutsk, Republic of Sakha (Yakutia), Russian Federation;*

**TSYNZAK M.P.,**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor*

*FSBEI HE «Arctic State Agrotechnological University»,  
Yakutsk, Republic of Sakha (Yakutia), Russian Federation.*

*Annotation.* In the article, the authors analyze the concept of "corporate governance" and form a theoretical understanding of a phenomenon that is new to many. Such concepts as "strategic management" and "operational management" are considered. It is proposed to discuss the foresight model "Matrix cubimetry" for the corporate governance system.

*Keywords:* corporation, corporate governance, operational management, operational management, foresight model.

В современной бизнес-реальности не обойтись без норм корпоративных отношений, регламентирующих правила и ограничения, которые связаны с тем, что глобальное преимущество крупных компаний, как правило, иностранного происхождения, вынуждают мобилизовать хозяйственные субъекты страны в

корпоративные формирования. Вероятно, благой целью такой экономической мобилизации является противостояние и обеспечение конкурентоспособности отечественного товара и многочисленных производителей/поставщиков так, чтобы на мировом/глобальном рынке эффективно сопротивляться современным глобальным корпорациям-монстрам.

Изучение моделей корпоративного управления ряда ведущих стран имеет позитивные результаты, которые в отечественной системе корпоративного управления весьма целюно пытаются внедрять. Однако обусловленность точки соприкосновения и разделение между уровнями стратегического и оперативного управления, также особенностей организационного поведения и культуры отечественной системы менеджмента/управления, способствуют формированию собственной модели корпоративного управления. Кроме того, согласно «Кодексу корпоративного управления», одобренному Банком России, целевой установкой корпоративного управления должна содержательно ориентироваться на права акционеров, а вся система корпоративного управления должна строиться вокруг политики соблюдения прав акционеров в императивных нормах права.

Тем не менее, «основная идея современной системы корпоративного управления – установка ключевых целей и понятий: кого, от кого, зачем и каким образом следует оберегать при реализации корпоративного управления» [2, с. 346], что становится весьма замысловатым связующим с теорией управления и теории менеджмента. Можно ли систему корпоративного управления увязывать с теорией менеджмента? В действительности, такая комбинация не выдерживает критики, ведь, по существу, уровень стратегического управления формируется на основе системы оперативного управления. Хотя, при необходимости можно уровень оперативного управления корректировать либо запустить заново, если это требуют приоритеты уровня стратегического управления. Так, следует констатировать, что менеджмент является составной частью корпоративного управления, так как приоритеты менеджмента вырабатываются на фоне уровня оперативного управления.

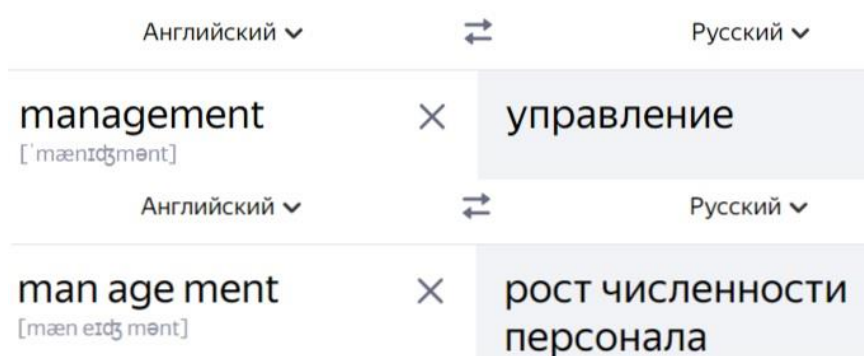


Рис. 1. Вариации перевода понятия «Management»

Обратите внимание на Рис.1, в котором приводятся вариации перевода слова «Management». В первом переводе слова программа выдает слово «управление», а в нижнем варианте, когда транскрипцию слова разделили, то получаем перевод слова – «рост численности персонала», то есть более точное и емкое понятие. Отсюда можем уточниться, что менеджмент вполне может составлять часть или базу корпоративного управления, которая «характеризуется балансировкой потоков, управлением комплементарностью объектов, управлением ситуациями, и применением выбора целей» [1, с. 8.-10]. Также нужно определить то, что «корпоративное управление – управленческая деятельность, направленная на обеспечение выработки различных ресурсов в рамках функционирования организации, а также на справедливое распределение данных ресурсов среди акционеров, инвесторов и иных связанных с компанией лиц с целью максимального удовлетворения их интересов и обеспечения долгосрочной устойчивости компании» [3, с. 213].

Корпорация – это сложно организованная система, предназначенная для того, чтобы в условиях развития инфраструктуры не только в мегаполисах, но и выхода за пределы комфортабельных условий и расширения географии своего присутствия и влияния, должна мониторить и контролировать всю деятельность, направленную на достижения генеральных (стратегических) приоритетов и целеполаганий. В такой ситуации корпоративным стратегам нужно помнить, что «корпоративное управление как система взаимоотношений в треугольнике «акционеры - совет директоров - менеджмент» является основой как для обеспечения эффективной деятельности компаний в среднесрочной перспективе, так и для успешного стратегического развития» [4, с. 3-4]. Это означает, что «эффективное корпоративное управление напрямую зависит от организации корпоративного менеджмента» [5, с. 200], что полностью описывает формат оперативного уровня управления с приоритетом исполнительного менеджмента.

Поэтому, каждый раз, корпоративным стратегам требуется пересматривать и плавно изменять систему организационного управления в пользу расширения или даже делегирования полномочий исполнительному/операционному менеджменту, который обязан своевременно реагировать на происходящие глобальные и региональные изменения с учетом требований, предъявляемые к соблюдению прав акционеров.

В частности, в первичном варианте понимания «система организационного управления – это такая человеко-машинная система, системообразующим фактором которой является решение, вырабатываемое на тот конкретный случай, когда оно необходимо» [6, с. 39]. Но понятие трансформировалось в «систему организационного управления как систему процессов, оказывающих организационное воздействие на группу людей и на организационную систему в целом» [7, с. 5]. Соответственно, механизмы стратегического, оперативного и тактического управления настолько должны взаимосвязанно функционировать, чтобы не дублировать друг друга, а

конкретизировать предпринимаемые действия и уточнять ожидаемый результат.

Перед корпорациями стоят множества стратегических задач, связанных с развитием социально-экономической системы, производства товаров и рыночной конкуренции, решение макроэкономических проблем как обеспечение рабочими местами, снижения уровня безработицы и бедности, производительности труда. Также корпорации должны вносить свой вклад в укреплении региональной инфраструктуры и социального развития в регионах и даже других странах. На уровне корпоративного управления непосредственно решаются такие вопросы как инновационное развитие и развитие инноваций, поддержка образовательной системы, научных разработок и инициатив, благотворительность. Все эти задачи должны быть финансово оправданы и юридически защищены.

На Рис.2 представлена Форсайт-модель, которая была разработана и вполне может быть воплощена в отечественной системе корпоративного управления. На рисунке заметны распределения обязанностей и функциональных задач, которые должны быть распределены между топ-менеджментом корпорации и приняты для руководства в системе оперативного управления исполнительным менеджментом.

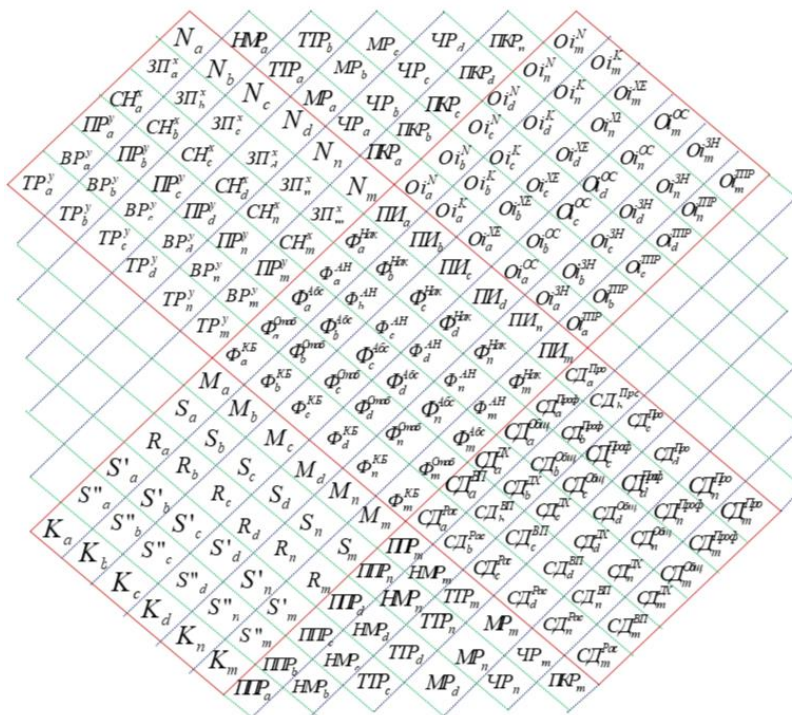


Рис. 2. Форсайт-модель «Матричная кубиметрия» [8, с. 186].

Механизм в модели сложен, хотя буквенные обозначения имеют простые формулировки. Допустим, ТР – означает трудовые ресурсы, которыми должен быть обеспечена система корпоративного управления. ТРа – определяет

ответственность за обеспеченность трудовыми ресурсами конкретное подразделение корпорации под ответственностью исполнительного директора. ТРу – означает, что количественный состав трудового ресурса ограничен на уровне стратегического управления, а ТРх – означает, что исполнительный менеджмент может самостоятельно регулировать количественный состав трудового ресурса.

Представленная Форсайт-модель является примерной схемой, сценарный эпизод которой был исследован и изучен до 2011 года. С тех пор произошло не мало событий, провернуто не меньше ситуаций, поэтому при проектировании Форсайт-модели системы корпоративного управления и организации системы мониторинга и тщательного контроля потребуются детальные исследования текущей организационной структуры и вариантов корпоративного управления, чтобы полностью описать механизм внутрикорпоративной системы и системы, которая позволяет корпорации взаимодействовать вне своего внутреннего саморегулирования.

Как правило, корпоративная система функционирует от решений, принимаемых советом директоров, который воплощает исполнительный орган управления всей системой корпоративного управления. Очевидно, каждый член совета директоров должен быть осведомлен о состоянии и исполнении сценариев стратегического корпоративного управления. Соответственно, от членов совета директоров должен исходить основной расчетно-моделируемый процесс формирования «Матричной кубиметрии».

#### Список источников

1. Цветков, В. Я. Корпоративное управление / В. Я. Цветков // Современные технологии управления. – 2022. – № 4(100). С. 8. – EDN KCRPBG.
2. Рожков, Н. Г. История становления и развития корпоративного управления в Российской Федерации / Н. Г. Рожков // Право и государство: теория и практика. – 2024. – № 6(234). – С. 344-347. – DOI 10.47643/1815-1337\_2024\_6\_344. – EDN BCFOIM.
3. Куваева, В. Д. Разграничение понятий корпоративного управления, системы корпоративного управления и системы корпоративного менеджмента организации / В. Д. Куваева // Вестник университета. – 2014. – № 17. – С. 211-215. – EDN THVCEB.
4. Асаул, А. Н. Корпоративное управление и корпоративные отношения: сущность и проблемы / А. Н. Асаул // Экономическое возрождение России. – 2008. – № 1(15). – С. 3-6. – EDN IUPIJ.
5. Филенко, А. С. Отличительные особенности понятий «корпоративное управление» и «корпоративный менеджмент» / А. С. Филенко // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2019. – № 1(63). – С. 197-200. – EDN BGMQPS.



6. Никаноров, С. П. Метод концептуального проектирования систем организационного управления / С. П. Никаноров // Социология: Методология, методы, математические модели. – 1996. – № 7. – С. 029-052. – EDN PFTEAL.

7. Аверченков, В. И. Системы организационного управления / В. И. Аверченков, В. В. Ерохин. – Брянск: Брянский государственный технический университет, 2006. – 208 с. – ISBN 5-698-38229-1. – EDN VXXWAF.

8. Иванов, Н. Ю. Организационно-экономические основы управления рыночными процессами в аграрном секторе экономики региона (на примере Республики Саха (Якутия)): специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Иванов Николай Юрьевич. – Якутск, 2011. – 222 с. – EDN QFFOLD.

## СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ В РЕСТОРАННОМ БИЗЕСЕ

**КИРИЕНКО О.Э.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**КУЛИК Е.В.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* Маркетинг – одно из важнейших направлений развития бизнеса. В данной статье рассматриваются социальные сети как инструмент маркетинга в управлении, основные рычаги влияния социальных сетей на развитие бренда и особенности популярных на данный момент интернет площадок.

*Ключевые слова:* социальные сети, маркетинг, продвижение бизнеса.

## SOCIAL NETWORKS AS A TOOL FOR PROMOTION IN THE RESTAURANT BUSINESS

**KIRIENKO O.E.,**

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

**KULIK E.V.,**

*Master's student,*

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

*Annotation.* Marketing is one of the most important areas of business development. This article examines social networks as a marketing tool in management, the main levers of influence of social networks on brand development and the features of currently popular Internet sites.

*Key words:* social networks, marketing, business promotion.

Современное медиaproстранство развивается крайне быстро и социальные сети занимают в нем все более важное место, становятся неотъемлемой частью жизни каждого человека, влияют на его мироощущение. Благодаря социальным сетям, решаются многие задачи СМИ, например, необходимость быстрого проведения социальных опросов, донесение актуальной информации до своей аудитории. СМИ все чаще стали ссылаться на высказывания чиновников и общественных деятелей, опубликованных в социальных сетях. Это говорит о трансформации статуса сетей, воспринимаемых ранее с точки зрения развлекательного ресурса, теперь – с точки зрения влияния и воздействия [1].

Социальные сети стали платформой для развития бизнеса (в том числе и ресторанного). Для ресторана вести страницу в таких социальных сетях как Instagram, Facebook и VK всегда было престижно и обязательно.

Однако Meta Platforms признана экстремистской организацией. Входящие в нее ресурсы (Instagram и Facebook) были заблокированы Роскомнадзором 4 марта 2022 года, вследствие чего часть российских пользователей перешла с данных площадок на легальные VK и Telegram. Ответственность предусмотрена для рекламодателей и блогеров в случае совершения ими платежей комиссии и расчётов друг с другом через запрещенные сервисы. Несмотря на запреты, потенциальные потребители по-прежнему являются активными пользователями данных площадок, в связи с чем они используются для привлечения клиентов через ведение бизнесом своих аккаунтов без рекламных интеграций с блогерами.

Влияние социальных сетей на развитие бизнеса заключается в следующем:

**Брендинг и узнаваемость.** Компании могут использовать социальные сети для построения и укрепления бренда, рассказа своей истории, демонстрации корпоративной культуры и ценностей.

**Маркетинг и продвижение.** Благодаря точечному таргетингу и аналитике, компании могут эффективно достигать своей целевой аудитории, привлекать внимание к продуктам, проводить конкурсы и акции, увеличивая вовлечённость и интерес к бренду.

**Обратная связь и обслуживание клиентов.** Социальные сети стали важным каналом общения с клиентами, предоставляя компаниям возможность

получать мгновенную обратную связь, отзывы и предложения. Это позволяет быстро реагировать на проблемы, улучшать качество продукции и услуг, а также налаживать диалог с потребителями.

Расширение рынка и привлечение новых клиентов. Благодаря глобальному охвату социальных сетей, компании могут легко расширять свой рынок и привлекать новых клиентов за пределами своего географического расположения.

Управление репутацией. Отзывы и комментарии в социальных сетях могут как укрепить, так и навредить бренду. Активное участие в социальных медиа и стратегия по управлению репутацией помогают компаниям поддерживать положительное восприятие и эффективно решать возникающие проблемы.

Аналитика и мониторинг. Инструменты аналитики в социальных сетях предоставляют компаниям ценные данные о поведении и предпочтениях их аудитории, эффективности рекламных кампаний и восприятии бренда. Эти данные могут быть использованы для оптимизации маркетинговых стратегий, улучшения продуктов и услуг и принятия обоснованных бизнес-решений.

Так платформа Facebook имеет богатый функционал, позволяющий не только вести бизнес, но и создавать рекламу. Для конкретных задач достаточно всего лишь создать бизнес-профиль. Преимущество сети – большое количество групп и сообществ, однако общение возможно только в Facebook Messenger.

VK является старейшей социальной сетью в России, имеющей внушительную пользовательскую аудиторию. В этой соцсети для маркетинга имеются огромные возможности: микроблоггинг, соцмедиа, подкасты, узконаправленная реклама, репост картинок и многое другое. Благодаря этому, возможно не только рекламировать, но и продавать товары и услуги, а также комментировать актуальную информацию.

Инстаграмм имеет продвинутый инструмент для ведения бизнеса. Преимущества данной сети: большое количество интересного контента, возможность создавать сторис, интеграция с Facebook. Однако недостатком является то, что полноценное использование доступно только на смартфоне и запрещенность создавать рекламные интеграции для российских блогов.

Как следует из сказанного выше, главным плюсом соцсетей является быстрая связь с большим количеством потребителей, что позволяет корректировать продукт на начальной стадии. Также аудиторию социальных сетей довольно просто разделить на сегменты: молодежь, семейные пары, пожилые, индивидуальный клиент - и воздействовать на конкретную нишу.

Для продвижения предприятий ресторанной индустрии специалистам необходимо выполнять следующие задачи: продвижение продукта; повышение известности и узнаваемости бренда; формирование общественного мнения о товаре или услуге [2].

Чтобы эффективно использовать социальные сети в ресторанном бизнесе нужно: писать исключительно авторские тексты публикаций на актуальные

темы (например, собственные рецепты или же история создания знаменитого напитка и т.д.). Таким образом, поисковая система сканирует данную публикацию и при поиске этого рецепта в интернете будет ваша страница.

Стоит использовать площадки с рекламой (например, известные блогеры красиво опишут атмосферу и расскажут о вашей вкусной еде). Нужно обращать внимание на упоминание вашей фирмы, взаимодействовать с аудиторией, показывать вашу реакцию на конструктивные негативные замечания клиентов.

Таким образом, можно сделать вывод, что продвижение ресторанного бизнеса в социальных сетях на данный момент является неотъемлемой частью маркетинговой стратегии предприятия, которая при ее эффективности может значительно повысить популярность заведения.

### **Список источников**

1. Чехова А.В. Социальная сеть как инструмент продвижения СМИ (на примере «Instagram») [Электронный ресурс] / А.В. Чехова, И.В. Микулина // Научный диалог: вопросы социологии, политологии, философии и истории – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс». Режим доступа: [https://interactive-plus.ru/ru/article/468599/discussion\\_platform](https://interactive-plus.ru/ru/article/468599/discussion_platform) (дата обращения: 14.10.2024).

2. Большин И.И., Рогачева О.А. Проект мероприятий по разработке twitter, facebook и instagram стратегий продвижения отеля: материалы IV междунар. студ. научной конф. «Тенденции развития туризма и гостеприимства в России»: 26 марта 2021 г. / под ред. С.В. Дусенко, О.Н. Толстых; РГУФКСМиТ. – М., 2021. – 572 с.

## **ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ**

**КИРИЕНКО О.Э.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**ЦАРЕНКО А.В.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* Обоснована необходимость внедрения цифровизации и инновационных технологий в бизнес-процессы предприятий сферы услуг как фактора повышения их конкурентоспособности. Определены условия успешного внедрения инноваций в сферу услуг.

*Ключевые слова:* инновационные технологии, сфера услуг, бизнес-процессы, качество услуг, конкурентоспособность, цифровизация.

## **IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES AS A FACTOR IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF SERVICE ENTERPRISES**

**KIRIENKO O.E.,**

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

**TSARENKO A.V.,**

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

*Annotation.* The necessity of introducing digitalization and innovative technologies into business processes of service enterprises as a factor of increasing their competitiveness is substantiated. The conditions for successful introduction of innovations into the service sector are defined.

*Key words:* innovative technologies, services, business processes, quality of services, competitiveness, digitalization

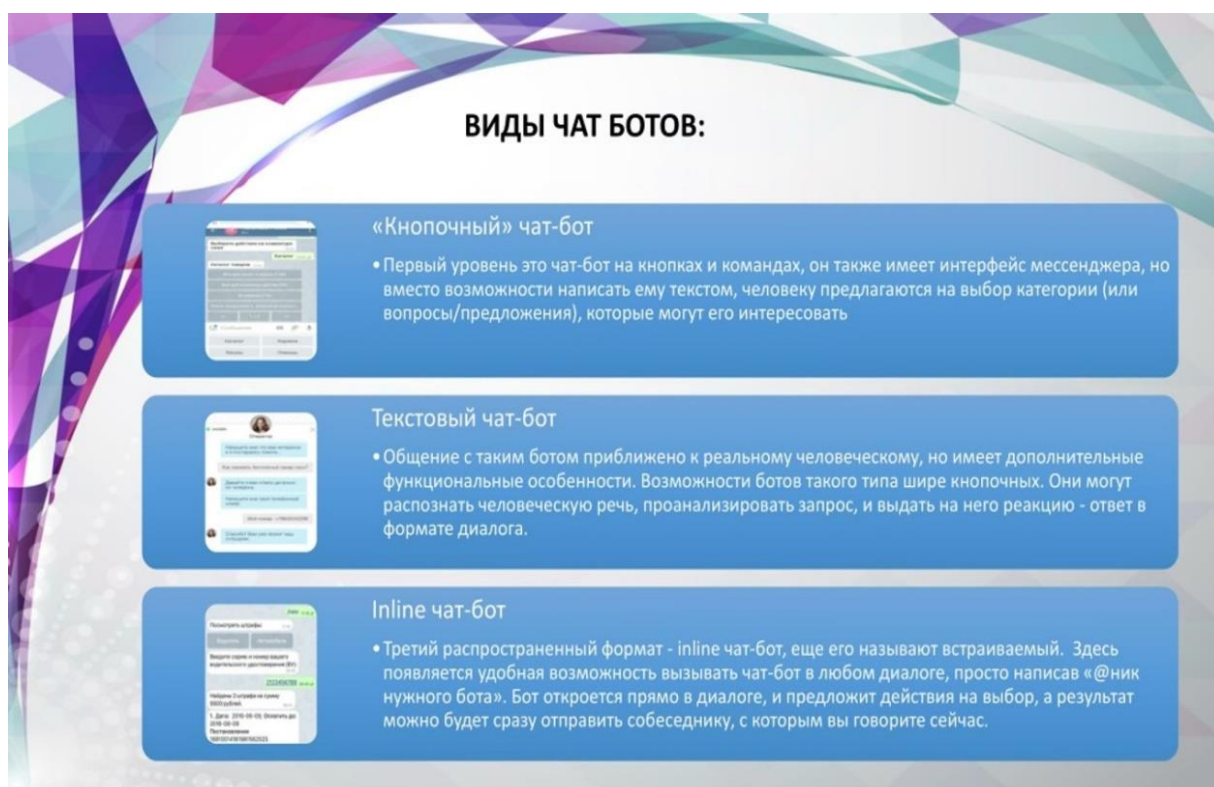
Внедрение инновационных технологий в сфере услуг играет ключевую роль в улучшении качества обслуживания клиентов, оптимизации бизнес-процессов и повышении конкурентоспособности компаний. Новые технологии позволяют автоматизировать процессы, улучшить коммуникацию с клиентами, повысить эффективность работы персонала и улучшить качество предоставляемых услуг.

Примерами инновационных технологий, которые могут быть внедрены в сфере услуг, являются создание мобильных приложений для более удобного взаимодействия клиентов, цифровизация процессов (электронные очереди, онлайн-бронирование и оплата услуг), использование аналитики и Big Data для улучшения понимания потребностей с компанией, внедрение чат-ботов для оперативного обслуживания клиентов (рис.1).

Внедрение инновационных технологий позволяет компаниям быть более гибкими, быстрыми и адаптивными к изменениям на рынке, что в свою очередь способствует их успешному развитию и росту.

Для успешного внедрения инновационных технологий в сфере услуг необходимо следовать нескольким ключевым шагам:

1. Анализ потребностей клиентов и рыночной ситуации. Перед тем как внедрять новые технологии, необходимо провести анализ спроса на услуги, выявить потребности целевой аудитории и выяснить, какие технологии могут помочь удовлетворить эти потребности.



*Рис. 1. Виды чат ботов для оперативного обслуживания клиентов*

2. Подбор подходящих технологий. На основе полученных данных нужно выбрать наиболее подходящие инновационные технологии для внедрения. Это может быть, например, использование мобильных приложений, автоматизация процессов с помощью искусственного интеллекта или внедрение системы онлайн-записи на услуги.

3. Проведение пилотных проектов. Для проверки эффективности и работоспособности новых технологий стоит начать с проведения пилотных проектов в ограниченной области бизнеса. Это позволит оценить их эффективность и внести необходимые коррективы до масштабного внедрения.

4. Обучение сотрудников. Важным шагом при внедрении новых технологий является обучение персонала. Сотрудники должны быть готовы к работе с новыми системами и уметь использовать их наиболее эффективным образом.

5. Оценка результатов и корректировка стратегии. После внедрения новых технологий необходимо регулярно оценивать их результаты и вносить необходимые коррективы в стратегию развития компании. Только таким образом можно добиться постоянного роста эффективности и конкурентоспособности предприятия.

Цифровизация процессов в сфере услуг играет важную роль в повышении эффективности и конкурентоспособности предприятия. Переход к цифровым технологиям позволяет автоматизировать многие рутинные операции,

улучшить качество обслуживания клиентов и сократить временные затраты на выполнение задач.

Одним из примеров цифровизации бизнес-процессов в сфере услуг является внедрение онлайн-платформ для приема заказов и бронирования услуг. Это позволяет клиентам быстро и удобно выбирать необходимые услуги, делать заказы в любое удобное время и отслеживать статус исполнения. Такая цифровая система улучшает взаимодействие с клиентами, уменьшает вероятность ошибок и ускоряет процесс обработки заказов.

Другим примером цифровизации процессов является внедрение системы управления клиентскими данными. Цифровая база данных позволяет хранить информацию о клиентах, их предпочтениях и истории покупок, что помогает предприятию лучше понимать потребности своих клиентов и предлагать персонализированные услуги. Такая система повышает эффективность маркетинговых кампаний и улучшает клиентский опыт.

В целом, цифровизация процессов в сфере услуг способствует повышению эффективности предприятия за счет автоматизации операций, улучшения качества обслуживания клиентов и оптимизации бизнес-процессов. Предприятия, которые активно внедряют цифровые технологии, обретают конкурентное преимущество на рынке и могут успешно конкурировать со своими соперниками.

Таким образом, следует отметить, что внедрение инновационных технологий и цифровизация процессов в сфере услуг способствует повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия путем улучшения качества предоставляемых услуг, оптимизации бизнес-процессов, сокращения издержек и улучшения взаимодействия с клиентами.

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ПОСРЕДСТВОМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**КЛИМОВА П.А.,**

*канд.экон.наук., доцент,*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ЖУКОВ Р.А.,**

*магистрант*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Внедрение информационных технологий в управление организациями становится ключевым элементом успешной стратегии. Эти технологии повышают эффективность управления, автоматизируют процессы и

улучшают коммуникацию. Рассматриваются аспекты автоматизации, гибкости, управления проектами и безопасности данных, а также роль технологий в повышении удовлетворенности клиентов и обучении персонала. Данные обсуждения служат основой для рекомендаций по внедрению информационных технологий в организациях.

*Ключевые слова:* информационные технологии, эффективность управления, автоматизация процессов, коммуникация, анализ данных, гибкость организаций, управление проектами, обслуживание клиентов, безопасность данных, интеграция систем.

## ENHANCING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT SYSTEMS IN ORGANIZATIONS THROUGH THE USE OF MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES

**KLIMOVA P.A.,**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**ZHUKOV R.A.,**

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

*Abstract.* The implementation of information technologies in the management of organizations is becoming a key element of a successful strategy. These technologies enhance management efficiency, automate processes, and improve communication. The paper examines aspects of automation, flexibility, project management, and data security, as well as the role of technologies in increasing customer satisfaction and staff training. These discussions serve as a foundation for recommendations on the implementation of information technologies in organizations.

*Keywords.* information technologies, management efficiency, process automation, communication, data analysis, organizational flexibility, project management, customer service, data security, system integration

В условиях современного бизнеса, характеризующегося высокой конкурентоспособностью и быстро меняющейся средой, эффективность управления становится ключевым фактором успеха организаций. Современные информационные технологии (ИТ) предоставляют новые возможности для оптимизации процессов, повышения производительности и улучшения качества принимаемых решений. Современные организации функционируют в условиях высокой конкурентоспособности и постоянных изменений внешней среды. Эффективность управления становится критически важной для достижения



стратегических целей. Внедрение современных информационных технологий в систему управления позволяет значительно повысить ее эффективность, обеспечить гибкость и адаптивность к изменениям.

Система управления организацией представляет собой совокупность методов, средств и процессов, направленных на достижение целей организации. Информационные технологии играют важную роль в управлении, обеспечивая доступ к данным, автоматизируя процессы и улучшая коммуникацию внутри организации. Повышение эффективности системы управления в организациях посредством использования современных информационных технологий выглядит следующим образом:

1. Автоматизация процессов. Внедрение информационных технологий позволяет автоматизировать рутинные задачи, что снижает время выполнения операций и уменьшает вероятность ошибок.

2. Улучшение коммуникации. Современные информационные системы способствуют более эффективному обмену информацией между сотрудниками, что улучшает координацию и ускоряет принятие решений.

3. Анализ данных. Использование аналитических инструментов и больших данных позволяет организациям более точно оценивать свою деятельность, выявлять тенденции и принимать обоснованные решения.

4. Гибкость и адаптивность. Информационные технологии позволяют организациям быстрее адаптироваться к изменениям на рынке и в условиях внешней среды, что повышает их конкурентоспособность.

5. Управление проектами. Применение специализированных программ для управления проектами помогает оптимизировать распределение ресурсов, контролировать сроки и достигать поставленных целей.

6. Повышение качества обслуживания клиентов. Информационные технологии позволяют улучшить взаимодействие с клиентами, что способствует повышению их удовлетворенности и лояльности.

7. Обучение и развитие персонала. Внедрение онлайн-обучения и систем управления знаниями способствует повышению квалификации сотрудников и их вовлеченности в процессы организации.

8. Системы управления производительностью. Использование KPI и других метрик в информационных системах позволяет более эффективно отслеживать и управлять производительностью сотрудников и подразделений.

Информационные технологии играют важную роль в управлении, обеспечивая:

1. Доступ к данным. Быстрый доступ к актуальной информации позволяет принимать более обоснованные решения.

2. Автоматизацию процессов. Снижение временных затрат на выполнение рутинных задач.

3. Улучшение коммуникации: Эффективные каналы связи между структурными подразделениями.

Можно выделить следующие современные информационные технологии в управлении:

1. ERP-системы. ERP (Enterprise Resource Planning) системы интегрируют все аспекты бизнеса, включая финансы, производство и продажи, что позволяет улучшить координацию и уменьшить затраты.

2. CRM-системы. CRM (Customer Relationship Management) системы помогают управлять взаимодействиями с клиентами, что способствует повышению уровня обслуживания и увеличению продаж.

3. BI и аналитические инструменты. Business Intelligence (BI) инструменты позволяют анализировать данные и получать инсайты для стратегического планирования и оперативного управления.

4. Облачные технологии. Облачные решения обеспечивают гибкость и доступность данных, что позволяет организациям быстро адаптироваться к изменениям.

Опыт России в области внедрения современных информационных технологий (ИТ) в управление организациями разнообразен и охватывает различные сферы экономики. Рассмотрим ключевые аспекты:

1. Внедрение ERP-систем. В последние годы многие российские компании начали активно внедрять ERP-системы для интеграции бизнес-процессов. Крупные корпорации, такие как «Сбербанк» и «Газпром», используют собственные и сторонние решения для управления финансами, производством и логистикой. Это позволило значительно сократить время на обработку данных и улучшить отчетность.

2. Развитие CRM-систем. Российские компании также активно применяют CRM-системы для управления взаимоотношениями с клиентами. Например, «МТС» и «Ростелеком» внедрили современные CRM-решения, что позволило повысить уровень обслуживания клиентов и увеличить продажи за счет персонализированных предложений.

3. Использование Big Data и аналитики. Сектор финансовых услуг в России активно использует технологии Big Data для анализа клиентских данных и прогнозирования потребительских предпочтений. Это позволяет банкам и страховым компаниям предлагать более точные продукты и услуги.

4. Облачные технологии. Облачные решения становятся все более популярными среди российских компаний. Многие малые и средние предприятия переходят на облачные сервисы для хранения данных и использования программного обеспечения, что снижает затраты на ИТ-инфраструктуру.

5. Государственные инициативы. Государство также активно поддерживает внедрение ИТ в управление. Программы цифровизации, такие как «Цифровая экономика», направлены на модернизацию государственных услуг и повышение их доступности для граждан. Внедрение электронного документооборота и онлайн-сервисов значительно упростило взаимодействие граждан с государственными органами.

Несмотря на успехи, российские компании сталкиваются с рядом проблем при внедрении ИТ:

1. Кадровый дефицит. Недостаток квалифицированных специалистов в области ИТ.

2. Сопротивление изменениям. Многие сотрудники не готовы к изменениям в рабочих процессах.

3. Инвестиционные риски. Высокие затраты на внедрение новых технологий могут не оправдать себя.

Опыт России в использовании информационных технологий в управлении демонстрирует как успешные примеры, так и существующие вызовы. Продолжение цифровизации и внедрение новых технологий будут способствовать повышению эффективности управления в различных отраслях экономики

Таким образом, современные информационные технологии становятся неотъемлемой частью эффективной системы управления в организациях. Их применение позволяет значительно повысить производительность, улучшить качество обслуживания и ускорить принятие решений. Современные информационные технологии становятся неотъемлемой частью эффективной системы управления в организациях. Их применение позволяет значительно повысить производительность, улучшить качество обслуживания и ускорить принятие решений. Однако для успешного внедрения ИТ необходимо учитывать возможные проблемы и активно работать над их преодолением.

#### **Список источников**

1. Котлер Ф., Армстронг Г. «Маркетинг». – М.: Прогресс, 2015.
2. Овчинникова Т.В., Лисовский А.А. «Информационные технологии в управлении». – М.: Инфра-М, 2019.
3. Laudon К.С., Laudon J.P. «Management Information Systems: Managing the Digital Firm». – Pearson, 2020.

## **АНАЛИЗ И ОБОСНОВАНИЕ ПРИМЕНЯЕМЫХ ИНСТРУМЕНТОВ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

**КОЗЛОВ В.С.,**

*д-р экон. наук, доцент, профессор*

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

**ЛЕПА Р.Н.**

*д-р экон. наук, профессор*

*Государственное учреждение «Институт экономических исследований»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассматриваются теоретические и практические вопросы теоретических аспектов методологии управления процессом ведения анализа и обосновании применяемых инструментов менеджмента на

предприятиях железнодорожного транспорта. Основной акцент сделан на информационном развитии процессов управления, обработки данных для повышения качества управленческих решений.

*Ключевые слова:* менеджмент, инструмент менеджмента, организация, инфраструктура, железнодорожная отрасль, экономический анализ.

## **ANALYSIS AND JUSTIFICATION OF THE MANAGEMENT TOOLS USED AT RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES**

**KOZLOV V.S.,**

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

**LEPA R.N.**

*Doctor of Economics, Professor  
State Institution «Institute of Economic Research»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

The article discusses the theoretical and practical issues of the theoretical aspects of the methodology of managing the process of conducting analysis and substantiating the management tools used at railway transport enterprises. The main focus is on the information development of management processes, data processing to improve the quality of management decisions.

*Keywords:* management, management tool, organization, infrastructure, railway industry, economic analysis.

Развитие рыночных отношений повышает ответственность и самостоятельность предприятий в выработке и принятии управленческих решений по обеспечению эффективности их работы. Высокая значимость решений в менеджменте предопределяется тем обстоятельством, что решения оказывают влияние на все функции управления в любой организации.

По мнению многочисленных ученых-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 ученых и практиков, но с позиции определения эффективности и обоснования применяемых инструментов менеджмента тема раскрыта не в полной мере.

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 [2].

Одной из основных задач экономического анализа является поиск имеющихся резервов повышения эффективности производства, разработка мероприятий по использованию этих резервов на практике.

Внешние резервы связаны и с изменениями рыночной конъюнктуры, макроэкономических условий хозяйственной деятельности. К ним относятся дотации на производство отдельных видов продукции, возможность наращивания экспорта продукции [3, 4].

Качество аналитической работы, объективность выводов, сделанных по результатам анализа, непосредственно зависят от обеспечения аналитика информацией. Проблема сбора необходимой информации существует в любом экономическом исследовании. Не полученная своевременно информация или ее отсутствие является причиной проблем на предприятии. Информацию для экономического анализа подразделяют на несколько типов: факты, оценки, прогнозы, конфиденциальная информация, слухи. Факты - информация о событии или условии, которое возможно непосредственно анализировать. Фактическая информация является очень разнообразной, формируется из разных источников, нуждается в дальнейшей обработке и является основой для экономического анализа. Другие типы информации большей частью отмечаются меньшим уровнем достоверности, чем факты. Аналитическую информацию можно подать в табличной и графической формах, в виде текстов, динамических рядов.

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 в том числе и в системе маркетинга на железнодорожном транспорте, а так же, повышению синергетического эффекта за счет взаимодействия автоматизации информационных потоков и ведения учета грузовых вагонов на станциях и расчет учетных и отчетных форм на отчетный период через сутки, декаду и месяц, а также выдавать оперативную учетную информацию в любой момент.

Будущие научные исследования должны сосредоточиться на разработке механизма управления транспортной системой, включая организационное обеспечение, методы взаимного информирования участников и информационное обеспечение всей системы. Эти меры создадут благоприятные условия для развития транспортной сети в ДНР и укрепят её вклад в экономику России.

#### **Список источников**

Козлов, В. С. Управленческие решения как основа эффективной реализации функций менеджмента / В. С. Козлов // Менеджер. – 2019. – № 3(89). – С. 160-167. – EDN EGMWQR.

Липатова О.В., Горленко Е.И., Желудкович Т.И. Процессный подход как элемент совершенствования системы управления локомотивным хозяйством / О.В. Липатова, Е.И. Горленко, Т.И. Желудкович // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности). 2022. № 1 (15). С. 186-194

Бутько, М. Э. Анализ производственно-финансовой деятельности строительных организаций / М. Э. Бутько, Т. В. Воробьева, И. Н. Тарловская // Бухгалтерский учет и анализ. – 2020. – № 2(278). – С. 23-29. – EDN YJBJNT.

Козлов, В. С. Анализ зарубежного опыта в формировании эффективной финансовой политики государства в современных условиях / В. С. Козлов, Н. И. Яркова // Менеджер. – 2018. – № 1(83). – С. 115-121. – EDN VNCLLJ.

#### **АНАЛИЗ МЕХАНИЗМОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

**КОЗЛОВ В.С.,**

*д-р экон. наук, доцент, профессор*

*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 экономического факультета*

*УО «Белорусский государственный университет пищевых и химических технологий», Могилев, Республика Беларусь*

*Аннотация.* В статье проанализирован подход и механизм стратегического управления образовательным учреждением. Выявлен и проанализирован брендинг как как инновационный инструмент развития государственных образовательных учреждений.

*Ключевые слова:* менеджмент, стратегия развития, образовательное учреждение, брэнд, брэндинг, товарный знак, знак обслуживания, репутация, имидж услуги, внутренний имидж.

## **ANALYSIS OF THE MECHANISMS OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION**

**KOZLOV V.S.,**

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

**CHERNETSKY V.Yu.,**

*Doctor of State Management, Associate Professor, Associate Professor  
Donetsk State Medical University of the Ministry of Health of Russia  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**KOZLOVA E.A.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics  
EE "Belarusian State University of Food and Chemical Technologies",  
Mogilev, Republic of Belarus*

The article analyzes the approach and mechanism of strategic management of an educational institution. Branding has been identified and analyzed as an innovative tool for the development of public educational institutions.

*Keywords:* management, development strategy, educational institution, brand, branding, trademark, service mark, reputation, service image, internal image.

Высокая скорость смены образовательных услуг, сложность самого продукта «образовательная услуга» и неуверенность потребителя в преимуществах одних образовательных услуг перед другими, делают концепцию брендинга особенно привлекательной. Роль брэнда для образовательной среды чрезвычайно велика, так как он создает позитивную ауру, которая необходима в потребительской культуре современного мира.

В наше время новой маркетинговой стратегией для образовательного пространства России может стать брендинг. Брендинг уже активно используется в западных образовательных учреждениях в качестве эффективного механизма формирования и повышения конкурентоспособности

образовательного учреждения, создания прочной репутации, которая усиливает доверие сотрудников и потребителей.

Понятие «бренд образовательного учреждения» используется теоретиками и практиками достаточно часто, но основное содержание данного понятия при этом не раскрывается. Под брендом образовательного учреждения следует понимать систему, связывающую вместе продукт, имидж, образ марки в сознании потребителя, а также видение производителем образов предоставляемой услуги, марки вуза и основных характеристик потребителей [1].

Формирование бренда вуза проводится на основе двух областей:

- 1) «видимой области», включающей рыночное позиционирование, систему идентификации бренда, рыночную актуальность;
- 2) корпоративной области, содержащей внутреннее позиционирование бренда, систему идентификации, коммуникации, внутренний маркетинг и организационную поддержку [2, 3].

Формирование успешного бренда и эффективное управление им решает ряд поставленных перед вузом задач:

1. Бренд способствует созданию естественных барьеров для конкурентов;
2. Существование бренда позволяет осваивать новые ниши рынка и облегчает вывод на рынок новых услуг (интеллектуальных продуктов);
3. Бренд дает образовательному учреждению дополнительное время для адаптации при появлении рыночных угроз;
4. Благодаря бренду образовательное учреждение дистанцирует свои образовательные программы в глазах покупателей от аналогичных образовательных программ конкурентов [2].

Каждый вуз на занимаемом им сегменте рынка имеет определенный имидж у потребителей образовательных услуг и заказчиков образовательных продуктов. Этот имидж формируется с учетом широкого спектра объективных и субъективных факторов, критериев и показателей деятельности учебного заведения, которые в своей результирующей совокупности характеризуют бренд вуза. В настоящее время еще не сложилось общепризнанного определения бренда вуза. Наши исследования показывают, что понятие бренда вуза объединяет качественные, визуальные и эмоциональные характеристики учебного заведения, позволяющие ему иметь конкурентные преимущества на рынке образовательных услуг и генерировать дополнительный доход [4, 5].

На формирование благоприятного имиджа вуза влияют такие характеристики, как известность вуза, востребованность выпускников на рынке труда, благоприятная психологическая атмосфера в вузе, проводимая вузом рекламная кампания и др. Мероприятия по формированию бренда направлены на позиционирование вуза в двух средах: на рынке и во внутрикорпоративной среде.



Процесс формирования бренда базируется на системе принципов, которыми руководствуются вузы в процессе деятельности при достижении поставленных целей (табл. 1) [3].

Бренд создается опытом общения с вузом, а не только с его продуктами. С существующими образовательными стандартами большинство вузов предлагают практически одинаковые образовательные программы. Но успешная организация учебного процесса, интересной внеучебной и спортивной жизни студентов, доброжелательное отношение преподавателей к студентам могут существенно выделить один вуз среди многих других.

Вуз должен выделить свою главную идею и придерживаться ее в своих коммуникациях со всеми целевыми аудиториями. Она должна служить отражением его миссии и воплощаться во всем, что представляет данный вуз.

Ключевым элементом бренда вуза являются люди. Образ персонала учебного заведения включает в себе мнение о квалификации и профессиональных качествах преподавателей и сотрудников, мнение о личностных качествах преподавателей, о стиле поведения и внешнем облике. Именно с персоналом учебного заведения контактируют потребители и клиенты, поэтому ценности бренда должны поддерживаться и продвигаться всеми сотрудниками вуза [6, 7].

Известность и престижность вузы приобретают за счет своей истории, успешной профессиональной карьеры своих выпускников, известности работающих в них преподавателей и т.п. Каждый такой вуз-бренд прочно ассоциируется в сознании потребителей с конкретными преимуществами, определяющими их выбор.

Таблица 1.

*Принципы формирования бренда вуза*

Принцип	Содержание
1. Принцип непрерывности деятельности по созданию бренда вуза	Систематический сбор и обработка поступающей дополнительной информации об изменении характеристик потребителей, состоянии рынка труда, образа бренда вуза и внесение необходимых корректировок в программу формирования бренда
2. Принцип адресности программ формирования бренда	Создание и реализация программ формирования бренда вуза для строго определенной организации
3. Принцип ориентации программ формирования бренда на потребителей	Обеспечение необходимости проведения исследований рынка образовательных услуг, рынка потребителей на предмет изучения характеристик потребителей, заказчиков и их представлений об образе «идеального вуза»
4. Принцип партнерских отношений с клиентами	Создание системы мероприятий информирования, заботы о студентах и потенциальных потребителях организации

5. Принцип синергизма	Повышение результативности за счет использования взаимосвязи и взаимоусиления различных мероприятий маркетинговой деятельности
6. Принцип параллельности организации программ формирования бренда	Проведение работ по формированию бренда вуза во внешней и внутренней средах организации
7. Принцип адаптивности программ формирования бренда вуза	Изучение и использование факторов внешней и внутренней среды объекта как системы. Приспособление методов и параметров бренда вуза к различным факторам рынка и к конкретной ситуации

Выводы. В результате исследования, применяя методы теоретического исследования и синтеза было определено, что брэнды начинаются внутри компании, и каждый сотрудник должен принимать участие в создании брэнда. Если построением брэнда занимается только директор школы, то он заложит в него свою философию, свой взгляд на рынок, на конкурентов, потенциального потребителя. Поэтому «носителями» брэнда должны стать в идеале все сотрудники. Потребитель образовательных услуг оценивает брэнд как единый образ, который облегчает ему выбор услуг, вызывает доверие, является сигналом определенного качества, уменьшает воспринимаемый первоначальный риск. Движущая сила брэндинга в образовании – это информация, а не продвижение.

Эффективная информационная система поддерживает и укрепляет пользовательский опыт. Образовательное учреждение строит определенную архитектуру отношений, которые окружают потребителя и служат усилению предпочтений к этому учреждению; информация ориентирована на выбор «до», «после» приобретения и «вовремя» использования образовательной услуги, она дает потребителю уверенность, что он сделал верный выбор.

Если образовательное учреждение – брэнд, то оно уверено в завтрашнем дне, потому что: доля образовательного рынка становится устойчивой и предсказуемой, так как у школы-брэнда высокий рейтинг в социуме; возрастают возможности привлечения внебюджетных средств, так как школа-брэнд финансово привлекательна для социальных партнеров и это позволяет минимизировать риски затрат на разработку и внедрение новых проектов; брэнд идентифицирует школу среди конкурентов; брэнд важен для самих участников образовательного процесса, так как повышает их самооценку, формирует корпоративный дух, способствует привлечению в школу высококвалифицированных кадров, стимулирует их дальнейшее развитие.

#### Список источников

1. Багиев Г. Л. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. - Санкт-Петербург : Питер, 2010. - 576 с. - ISBN 978-5-49807-589-1

2. Ульяновский, А. В. Брендные характеристики вуза: актуальность идей веры, доверия и ценности в бренде вуза / А. В. Ульяновский, К. В. Преображенская // Принципы формирования коммуникативного пространства современного университета : Коллективная монография / Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена. – Санкт-Петербург : Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, 2016. – С. 122-126. – EDN YGOMMV.

3. Грошев, И. В. Вуз как объект брендинга / И. В. Грошев, В. М. Юрьев // Высшее образование в России. – 2010. – № 1. – С. 23-29. – EDN KZVHJR.

4. Козлов В.С. Проблемы и перспективы развития учреждений дополнительного образования в современных условиях / В.С. Козлов // Сборник научных работ. Серия "Государственное управление". Вып. 10: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». - Донецк: ДонАУиГС, 2018. - 239-247 с.

5. Козлов, В. С. Исследование концепции менеджмента как универсального процесса и явления / В. С. Козлов // Менеджер. – 2019. – № 4(90). – С. 178-184. – EDN CZZHNL.

6. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Гардарики, 1998. - 296 с. - ISBN 5-7762-0047-4

7. Алексеенко, И. А. Роль бренда в стратегии позиционирования вуза на рынке образовательных услуг / И. А. Алексеенко, М. Л. Киреев // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2009. – № 2(28). – С. 313-319. – EDN ORMNEF.

## ТИПЫ КРИЗИСНЫХ СИГНАЛОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**КУЗЬМЕНКО М.И.,**

*преподаватель*

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

**ГАЙВОРОНСКАЯ В.А.,**

*обучающаяся бакалавриата*

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

*Аннотация.* В работе были рассмотрены типы кризисных сигналов на предприятии. Представлены такие определения, как кризисные сигналы и их типы, рассмотрены признаки кризисных сигналов и их источники.

*Ключевые слова:* кризисные сигналы, внутренние сигналы, внешние сигналы, человеческие сигналы, финансовые сигналы, операционные сигналы, стратегические сигналы, репутационные сигналы, эффективное управление.

## **TYPES OF CRISIS SIGNALS AT THE ORGANISATION**

**KUZMENKO M.I.**

*senior lecturer*

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

**GAIVORONSKAYA V. A.,**

*bachelor student*

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

The paper considered the types of crisis signals in the enterprise. Such definitions as crisis signals and their types are presented, signs of crisis signals and their sources are considered.

*Keywords:* crisis signals, internal signals, external signals, human signals, financial signals, operational signals, strategic signals, reputational signals, effective management.

Постановка проблемы в общем виде. В современном динамичном и постоянно меняющемся деловом мире кризисы стали неизбежной частью жизни предприятия. Изучение типов кризисных сигналов на предприятии имеет решающее значение для эффективного управления рисками, обеспечения устойчивости и сохранения успеха в сложной деловой среде.

Цель исследования заключается в изучении различных типов кризисных сигналов, с которыми сталкиваются предприятия.

Изложение материалов основного исследования. Кризисные сигналы на предприятии - это события, происшествия или признаки, которые указывают на потенциальную или надвигающуюся кризисную ситуацию, которая может нанести серьезный ущерб репутации, финансам или операциям предприятия.

Кризисные сигналы можно классифицировать по различным критериям, включая источник, природу и влияние. Общие категории кризисных сигналов включают [1]:

внутренние сигналы: возникают внутри организации, например, финансовые трудности, проблемы с качеством продукции или недовольство сотрудников;

внешние сигналы: происходят за пределами организации, например, изменение рыночных тенденций, негативная реклама или действия конкурентов;

стратегические сигналы: указывают на потенциальные угрозы для долгосрочного успеха организации, например, появление новых технологий или изменение нормативно-правовой базы;

операционные сигналы: относятся к текущим проблемам, которые могут перерасти в кризис, например, сбой в производстве или нарушения цепочки поставок;

репутационные сигналы: связаны с восприятием организации общественностью, например, негативные отзывы в социальных сетях или ущерб бренду;

финансовые сигналы: указывают на потенциальные проблемы с финансовым здоровьем организации, например, снижение доходов или продаж, увеличение долговой нагрузки, падение ликвидности;

человеческие сигналы: связаны с поведением и настройками сотрудников организации, например, высокая текучесть кадров, увеличение числа конфликтов в коллективе, низкий уровень мотивации сотрудников.

Кризисные сигналы могут поступать из различных источников, например: сотрудники, потребители, поставщики, конкуренты, СМИ, социальные сети, регуляторные органы.

Признаки кризисных сигналов могут различаться в зависимости от типа сигнала, но общие характеристики включают [2]:

внезапность или необычность события;

потенциальное негативное влияние на репутацию, финансы или операции;

ограниченное время для принятия решений;

необходимость скоординированных действий.

Эффективное управление кризисными сигналами является неотъемлемой частью обеспечения готовности организации к кризисным ситуациям. Это помогает организациям защитить свою репутацию, финансы, операции и отношения с заинтересованными сторонами. Эффективное управление кризисными сигналами требует: раннего выявления и отслеживания сигналов, анализа потенциальных последствий, разработки и реализации планов реагирования, коммуникации с заинтересованными сторонами, мониторинга и оценки ситуации.

Выводы. Понимание типов кризисных сигналов и их источников имеет решающее значение для обеспечения готовности организации к кризису. Организации должны внедрить системы раннего предупреждения, обучать сотрудников и разработать планы реагирования, чтобы эффективно управлять кризисными сигналами и смягчать их потенциальные последствия. Принимая меры и быстро реагируя на кризисные сигналы, предприятия могут повысить свою устойчивость и защитить свою репутацию, финансы и операции.

#### Список источников

1. Валюлина Е.В. Кризисные коммуникации в бизнесе / Е.В. Валюлина // Научный альманах. – 2016. – № 2-4 (16). – С. 60-63.

2. Коротков Э.М. Антикризисное управление / Э.М. Коротков. – М.: Юрайт, 2020. – 407 с.

## **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ**

**КУЗЬМЕНКО М.И.,**

*преподаватель*

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

**СВИТЮХА Д. С**

*обучающаяся бакалавриата*

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

В работе были рассмотрены взаимосвязи между уровнем образования и экономической устойчивостью в России, проанализированы данные о структуре рабочей силы, динамике занятости и безработицы.

*Ключевые слова:* Образование, экономическая устойчивость, человеческий капитал, инвестиции, безработица.

## **HUMAN CAPITAL AND ITS IMPACT ON ECONOMIC SUSTAINABILITY**

**KUZMENKO M.I.,**

*senior lecturer*

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

**SVITUHA D. S**

*bachelor student*

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

The paper examined the relationship between the level of education and economic stability in Russia, analyzed data on the structure of the labor force.

*Keywords:* Education, economic sustainability, human capital, investments, unemployment.

Постановка проблемы в общем виде. В условиях стремительного научно-технического прогресса и глобализации знаний, образование становится ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность стран на международной арене. Низкий уровень образования может привести к ограничению возможностей для экономического развития, увеличению уровня безработицы и социальному неравенству, что в свою очередь негативно сказывается на стабильности и благосостоянии общества. Необходимо оценить

роль человеческого капитала в экономической устойчивости России, учитывая динамику развития страны за последние несколько лет.

Целью исследования является анализ влияния человеческого капитала на экономическую устойчивость России.

Изложение материалов основного исследования. В своей книге «Исследование о природе и причинах богатства народов» Адам Смит подчеркивал, что ключевую роль в процессе развития играет работник со своими навыками и способностями. Смит считал, что производительные способности человека являются частью капитала и указывал на то, что ловкость и умение работника можно рассматривать как производственные ресурсы, приносящие прибыль.

Человеческий капитал – знания, умения, способности человека, инвестиции в человека с целью получения дохода от них. Это значит, что человеческим капиталом будет считаться только та часть знаний, навыков, социальных преимуществ, которая позволяет владельцу интеллектуальной собственности получить доход [1]. Экономическая устойчивость страны – это состояние социально-экономического равновесия национальной системы хозяйствования, которая способна развиваться под воздействием различных факторов. Она определяется способностью экономической системы противостоять внешним воздействиям, адаптироваться к ним и восстанавливаться после негативных влияний.

Таблица 1.

Структура рабочей силы по уровню образования (в процентах)

Год	Всего %	В том числе имеют образование					
		высшее	Средне профессиональное		Среднее общее	Основное общее	Не имеют основного общего
			По прог. подготовки специалистов в среднего звена	По пр. подготовки квалифицированных рабочих			
2019	100	33,7	25,3	19,4	17,4	3,9	0,3
2020	100	34,8	25,4	19,2	16,5	3,9	0,3
2021	100	34,1	25,8	19,1	16,4	4,2	0,3
2022	100	34,3	25,5	19,6	16,2	4,1	0,2

\*Включая начальное профессиональное образование

Государство может обладать природными, технологическими, финансовыми ресурсами, но всё это не имеет значения без

высококвалифицированных кадров и высокого уровня человеческого развития. В современном мире экономический рост и устойчивость страны неразрывно связаны с качеством человеческого капитала. Образование является основой для развития навыков, знаний и компетенций, необходимых для процветания любого общества.

Одним из ключевых показателей является доля специалистов с высшим образованием в общей структуре рабочей силы (табл. 1). Именно от этого показателя в значительной степени зависит конкурентоспособность России на глобальном рынке труда и ее способность к инновационному развитию. Чем выше доля специалистов с высшим образованием, тем более квалифицированной и конкурентоспособной является рабочая сила, что положительно влияет на производительность труда и экономический рост.

За этот период наблюдается положительная динамика в доле специалистов с высшим образованием. Если в 2019 году их доля составляла 33,7%, то к 2022 году она увеличилась до 34,3%.

Также увеличивается доля специалистов со средним профессиональным образованием. Этот положительный тренд в увеличении доли специалистов с высшим образованием в структуре рабочей силы показывает, что уровень квалификации населения России постепенно растет.

Однако, для более полной картины важно изучить динамику рабочей силы, т.е. рассмотреть количество занятых и безработных в России за тот же период (табл. 2).

Таблица 2

*Рабочая сила и неиспользование рабочей силы (тыс. человек)*

	2019	2020	2021	2022
Численность рабочей силы, тыс. человек – всего	75 398	74 923	75 350	74 924
-занятые	71 933	70 601	71 719	71 974
-безработные	3 456	4 321	3 631	2 951
Лица, не входящие в состав рабочей силы, тыс. человек - всего	45 665	45 916	45 462	45 359
Из них потенциально рабочая сила	1 573	1 659	1 234	1 010

Наблюдается тенденция к снижению количества безработных. В 2019 году их было 3456 тыс. человек, в 2022 году - уже 2951 тыс. человек.

Чтобы сделать более полные выводы о влиянии образования на экономическую устойчивость страны, необходимо изучить не только общие тенденции, но и различия в экономическом развитии регионов России с учетом уровня образования населения (табл. 3).



Таблица 3.

*Сравнение экономических показателей регионов России.*

Показатель (2022)	Москва	Санкт-Петербург	Самара	Ростов-на-Дону	Иркутск
ВРП, %	20,98	6,10	1,63	1,88	1,59
Индекс человеческого развития (2024)	0,905	0,886	0,810	0,790	0,809
Уровень безработицы, %	2,2	1,8	2,7	3,5	5,0
Индекс инновационной активности организаций <sup>2</sup>	11,3	15,0	17,9	26,4	6,9

Анализ данных показывает явно более высокие экономические показатели в регионах с более высоким уровнем образования (Москва, Санкт-Петербург). Это подтверждает предположение о том, что более высокий уровень образования в этих регионах способствует их экономическому росту и развитию.

Тем не менее, данные показывают, что более высокий уровень образования в среднем связан с более высоким экономическим развитием региона. Это подтверждает важность инвестиций в образование и подготовки квалифицированной рабочей силы как ключевого фактора экономического роста и устойчивости России.

Выводы. Анализ данных о доли специалистов, уровне безработицы и показателями регионов РФ подтверждает взаимосвязь между уровнем образования и экономической устойчивостью страны, но лишь частично. Однако, данные также показывают, что экономическая устойчивость зависит не только от человеческого капитала, но и от множества других факторов.

**Список источников**

1. Цибарева, М. Е. Управленческая экономика и человеческий капитал : учебное пособие / М. Е. Цибарева. — Самара : Самарский университет, 2021. — 84 с. — ISBN 978-5-7883&ndash;1624-6. [Электронный ресурс] Режим доступа <https://e.lanbook.com/book/257036> (дата обращения: 19.10.2024).
2. Гохберг Л.М., Кузьмичева Л.Б., Озерова О.К., Сутырина Т.А., Шкалева Е.В., Шугаль Н.Б. Образование в цифрах: 2022. / Краткий статистический сборник. - М.: НИУ ВШЭ, 2022. – 132 с.

## НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СТУДЕНТАМИ-ЭКОНОМИСТАМИ ОСНОВ МАТЕМАТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

*ЛАВРУК Л.Г.,*

*ст. преподаватель,*

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

*Аннотация.* В статье представлены некоторые аспекты изучения основ математического анализа студентами-экономистами, предложения по использованию задач экономического содержания для развития аналитического мышления, необходимого для успешной профессиональной деятельности в будущем.

*Ключевые слова:* математический анализ, математический аппарат, анализ экономических процессов.

## SOME ASPECTS OF STUDYING THE BASICS OF MATHEMATICAL ANALYSIS BY ECONOMICS STUDENTS

*LAVRUK L.G.,*

*Senior lecturer,*

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

*Annotation.* The article presents some aspects of studying the basics of mathematical analysis by students of economics, suggestions on the use of tasks of economic content for the development of analytical thinking necessary for successful professional activity in the future.

*Keywords:* mathematical analysis, mathematical apparatus, analysis of economic processes.

Развитие науки и техники, а также новых отраслей и технологий требует повышения уровня подготовки специалистов, формировать в них творческий подход к поставленным задачам, самостоятельность и смелость в этом процессе. Все это требует новых подходов к преподаванию курса, подводящих студентов к самостоятельной работе над материалом на базе основ и установок, изложенных на лекциях.

В программу курса «Математический анализ», преподаваемого на первом курсе для студентов-экономистов, входят элементы теории множеств и пределов, функции и пределы, производные и дифференциалы, неопределенный и определенный интеграл, неявные функции, теория рядов. Приходится отметить, к большому сожалению, что многим студентам тяжело качественно осилить перечисленные разделы математики. Причин этому

несколько: низкий уровень изначальной математической подготовки студентов, высокий уровень абстракции, который не позволяет студентам связать изучаемый материал с прикладными задачами, отсутствие особой тяги к самоусовершенствованию у большинства и многое другое. К тому же, есть студенты, которые вместо анализа полученной информации от преподавателя, выбирают заучивание определений и формул наизусть.

Кроме экономической направленности задач курса, также необходимо учитывать, чтобы формирование учебной рабочей программы происходило таким образом, чтобы каждый следующий раздел подавался как обобщение предыдущего и в будущем, при определенных акцентах и сравнительных характеристиках, предлагался студентам для самостоятельной работы.

Например, раздел «Функции нескольких переменных» на базе сравнительных характеристик основных понятий и свойств, предлагается читать после темы «Функции одной переменной», что позволяет закрепить технику решения задач предыдущей темы, в частности, основные навыки дифференцирования и аккумулирует активность работы студентов.

Для того, чтобы понять насколько глубоко на самом деле студенты освоили предмет, в курсе предлагается использовать прикладные задачи. Исходя из условия задачи, наряду с типовым алгоритмом исследования функций, данная задача предполагает глубокий анализ полученных данных.

Целью такого рода заданий является не только заинтересовать студентов-экономистов дисциплиной «Математический анализ», но и развивать в них умение использовать математический аппарат для анализа экономических явлений и процессов. Такие задания способствуют развитию аналитического мышления, необходимого для успешной профессиональной деятельности в будущем.

К таким задачам относятся: нахождение эластичности функции; вычисление производительности труда и скорость изменения производительности труда через каждый час с начала рабочего времени; нахождение оптимального плана производства и максимальной прибыли, определение расходов ресурсов предприятия, которые обеспечивают максимальную прибыль, нахождение с помощью производственной функции Кобба-Дугласа объема продукции за определенное время; вычисление дисконтированной прибыли при определенной процентной ставке; среднее значение времени, потраченного на освоение выпуска изделия в период освоения. Для закрепления полученных знаний студентам предлагается задания экономической направленности по каждому из указанных разделов.

Данные задачи формируют у студентов понимание прикладной значимости «Математического анализа» в сфере экономики для современного специалиста, способствуют развитию экономического образа мышления и математической грамотности.

Подводя итог, следует подчеркнуть, что математическая грамотность – способность человека определять и понимать роль математики в мире, в

котором он живет, высказывать хорошо обоснованные математические суждения и использовать математику так, чтобы удовлетворять в настоящем и будущем потребности, присущие созидательному, заинтересованному и мыслящему гражданину.

*Задание 1.* Вычислить эластичность функции  $y = xe^{-x}$  и найти точное значение показателя эластичности для заданного значения  $x_0 = 1$ .

*Задание 2.* Объем продукции, выпускаемой предприятием в течение рабочего дня можно задать функцией  $y = -\frac{3}{4}x^3 + \frac{15}{4}x^2 + 140x + 20$   $1 \leq x \leq 8$ , где  $x$  – рабочее время в часах. Найти производительность труда и скорость изменения производительности труда через каждый час с начала рабочего времени. Результаты представить в виде таблицы.

*Задание 3.* Фирма выпускает  $x$  единиц продукции по цене  $p(x) = 30 - \frac{1}{10}x$ , а затраты производства задаются функцией  $S(x) = \frac{1}{30}x^2 - 20x + 700$ . Найти оптимальный для фирмы объем выпуска продукции и соответствующую ему максимальную прибыль.

*Задание 4.* Суммарная прибыль предприятия зависит от расходов двух видов ресурсов  $x_1$  и  $x_2$  и выражается функцией  $z = -x_1^2 - x_2^2 + 40x_1 + 60x_2 + 800$ ; . Количество ресурсов ограничено квотой  $x_1 + x_2 = 100$ . Определить расходы ресурсов  $x_1$  и  $x_2$ , которые обеспечивают максимальную прибыль предприятию, и найти ее значение.

*Задание 5.* Найти объем продукции, выпущенной за  $T$  времени, если функция Кобба-Дугласа имеет вид

$$g(t) = (\alpha t + \beta)e^{\gamma t} \text{ при } T = 2; \alpha = 2; \beta = 1; \gamma = 3.$$

*Задание 6.* Найти дисконтированную прибыль  $K = \int_0^T f(t)e^{-it} dt$  за  $T = 2$  лет при  $P=10\%$  ставке, если базовые капиталовложения  $a = 10$  млн. руб, а ожидаемый рост капитала 1 млн. руб.

*Задание 7.* Найти среднее значение времени, потраченного на освоение выпуска изделия  $t_{\text{сред}} = \frac{1}{b-a} \int_a^b t(x) dx$  в период освоения от  $a = 10$  до  $b = 20$ , если известна функция  $t(x) = \alpha x^{-\beta}$  – отражает изменение затрат времени на выпуск изделия, в зависимости от степени освоения производства:  $\alpha = 600$  мин;  $\beta = 0,5$ .

Новая парадигма современного образования ориентирует студентов к творческой, активной позиции, направленной на поиск новых методов обучения и самоорганизации. Поэтому основной задачей научно-

педагогических работников является оптимизация качества выполнения самостоятельной работы студентов.

### **Список источников**

Будыка, В. С. Актуальность учебной дисциплины «Методы оптимальных решений» для обучающихся 2-го курса направления подготовки 38.03.01 «Экономика» / В. С. Будыка // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: Материалы V международной научно-практической конференции, Донецк, 03–04 июня 2021 года. – Донецк: ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2021. – Р. 229-231. – EDN ORTKYC.

Лаврук, Л. Г. О преподавании дисциплины «Основы математического моделирования социально-экономических процессов» студентам профиля «региональное управление и местное самоуправление» / Л. Г. Лаврук // 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: ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2022. – С. 630-634. – EDN DFOLA.

## **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ЛОСКУТОВА В.В.,**

*канд.гос.упр., доцент, доцент*

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

**БАБИЧЕВА Е.И.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В данной работе рассматривается важность формирования системы управления стратегическим развитием предприятий. Описан процесс определения стратегических целей и задач, а также анализ внешней и внутренней среды для успешной разработки стратегии. Выделены ключевые компоненты интересов бизнес-сообщества, государства и потребительского общества. Подчеркнута важность сотрудничества и уважения интересов всех сторон для достижения устойчивого и успешного развития.

*Ключевые слова:* управление, стратегическое развитие, анализ, внешняя среда, внутренняя среда, мониторинг, оценка.

## DEVELOPMENT OF A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM FOR A COMPANY

**LOSKUTOVA V.V.,**

*Candidate of State Management, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**BABICHEVA E.I.,**

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

*Annotation.* This article discusses the importance of forming a strategic management system for enterprises. The process of defining strategic goals and tasks, as well as analyzing external and internal environments for successful strategy development, is described. The key components of interests of the business community, government, and consumer society are also discussed. The importance of collaboration and respect for the interests of all parties for achieving sustainable and successful development is emphasized.

*Keywords.* management, strategic development, analysis, external environment, internal environment, monitoring, evaluation.

Формирование системы управления стратегическим развитием предприятия является важным этапом в развитии любого бизнеса. Эта система позволяет определить цели и приоритеты предприятия, разработать стратегию и планы действий для их достижения, а также контролировать и корректировать их реализацию.

Управление стратегическим развитием является важным инструментом для обеспечения устойчивого развития предприятия. Определение стратегических целей и задач является первоочередной задачей при формировании системы управления стратегическим развитием. Необходимо четко определение целей и приоритетов стратегического развития компании, чтобы всем сотрудникам был задан единый рабочий план их деятельности.

Анализ внешней и внутренней среды является необходимым этапом при формировании стратегии. К внешним анализам относится изучение тенденций рынка продукции, развитие информационных технологий, конкурентное окружение, а также изменения в текущее законодательство государства.

Анализ внутренней среды предприятия включает в себя оценку факторов, которые могут повлиять на его деятельность и продуктивность. В частности, в анализ внутренней среды обычно включают следующие компоненты:

1. Структура организации и система управления.
2. Кадровый потенциал и уровень квалификации сотрудников.
3. Финансовое состояние и ликвидность предприятия.
4. Производственные мощности и технологические возможности.

5. Маркетинговая стратегия и продуктовая линейка.
6. Инновационный потенциал и научно-технический прогресс.
7. Культура организации и корпоративные ценности.

Анализ внутренней среды помогает выявить сильные и слабые стороны предприятия, а также определить стратегические направления для его развития и улучшения конкурентоспособности. На основе анализа следующим шагом следует разработка и реализация эффективных механизмов управления является.

Мониторинг и оценка результатов реализации стратегии являются неотъемлемой частью управления. Необходимость мониторинга и оценки обусловлена своевременной корректировкой стратегии, с целью удержания конкурентного преимущества, а также обеспечения стабильного роста. Важным аспектом управления стратегическим развитием является учет интересов бизнес-сообщества, государства и потребительским обществом. Бизнес-сообщество играет ключевую роль в развитии экономики, создании рабочих мест, инновациях и улучшении качества жизни. Оно должно действовать ответственно и учитывать интересы всех участников рынка, в том числе потребителей и государства. Важно соблюдать правила конкуренции, соблюдать законы и нормы, учитывать социальные и экологические аспекты бизнеса.

Государство, в свою очередь, должно создавать условия для развития бизнеса, обеспечивать стабильность и прогрессивное законодательство. Оно также может выступать в качестве регулятора на рынке, защищая интересы потребителей и предотвращая монополизацию рынка. Потребительское общество играет роль активного участника рынка, его предпочтения и требования влияют на продукты и услуги, которые предлагает бизнес.

Потребители могут выражать свое мнение, влиять на поведение компаний и поддерживать устойчивые и ответственные бизнес-практики. Таким образом, взаимодействие бизнес-сообщества, государства

и потребительского общества имеет большое значение для создания устойчивой и процветающей экономики. Поощрение сотрудничества и уважения интересов всех сторон поможет достичь баланса между экономическими, социальными и экологическими аспектами развития.

В целом, комплексный подход вышеперечисленных инструментов, формирует систему управление стратегическим развитием в условиях современных вызовов, опираясь на всесторонний анализ и корректировки, а также сотрудничество всех заинтересованных сторон для достижения устойчивого и успешного развития.



Рис. 1. Структура стратегического управления

Таким образом, формирование системы управления стратегическим развитием предприятия требует комплексного подхода, который включает в себя глубокий анализ как внешних, так и внутренних факторов. Успешная реализация стратегии невозможно без вовлечения всех сотрудников в процессы, направленные на достижение общих целей. Четкое распределение ответственности и понимание задач на всех уровнях организации способствуют созданию единой командной работы, что является залогом успеха. Современные предприятия должны также акцентировать внимание

на инновациях и модернизации, что позволит оперативно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка. Инвестиции в научные разработки и обучение персонала обеспечивают конкурентоспособность и устойчивое развитие бизнеса. Формирование культуры инноваций внутри компании становится важным аспектом, способствующим росту и развитию. Взаимодействие между бизнесом, государством и потребителями должно быть построено на принципах прозрачности и открытости. Регулярный диалог позволяет учитывать интересы всех стейкхолдеров, что в свою очередь способствует созданию привлекательного бизнес-климата и активному развитию экономики в целом. Устойчивое развитие возможно только при условии гармонии между всеми этими элементами.

#### Список источников

1. Майерс Д. Г. Современные стратегии и методы управления: краткое введение. - М.: Дело, 2015.
2. Каплан Р. С., Нортон Д. Передовая система управления предприятием: как использовать стратегическое планирование и



сбалансированную систему показателей для улучшения производительности и достижения целей. - М.: Альпина Паблишер, 2016. [https://1c-predpriyatie-qlik.ivan-shamaev.ru/wp-content/uploads/2017/12/norton\\_kaplan\\_balanced\\_scorecard.pdf?ysclid=m2ub98bqi1788543756](https://1c-predpriyatie-qlik.ivan-shamaev.ru/wp-content/uploads/2017/12/norton_kaplan_balanced_scorecard.pdf?ysclid=m2ub98bqi1788543756)

3. Дрюкер П. Ф. Построение эффективного предприятия. - М.: Вильямс, 2017.

4. Тарасова, Е. В. Особенности развития механизма риск-менеджмента в бизнес-планировании / Е. В. Тарасова, А. О. Жукова // Экономика строительства. – 2024. – № 5. – С. 18-20.

## **ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**ЛОСКУТОВА В.В.,**

*канд.гос.упр., доцент, доцент*

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

**ЦЫМАХ А.М.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В данной работе рассматривается инновационное развитие экономических систем в рамках стратегического управления Российской Федерации. Описана существующая необходимость адаптации экономики страны к современным вызовам, таким как глобализация, технологические изменения и экологические проблемы.

*Ключевые слова:* управление, экономические системы, стратегическое управление, инновации, развитие, экономика, прогнозирование.

## **INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS WITHIN THE FRAMEWORK OF THE STRATEGIC MANAGEMENT**

**LOSKUTOVA V.V.,**

*Candidate of State Management, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**TSYMAKH A.M.,**

*master's student*

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

*Annotation.* This paper examines the innovative development of economic systems within the framework of the strategic management of the Russian Federation. Currently, there is a need to adapt the country's economy to modern challenges such as globalization, technological changes and environmental problems.

*Keywords:* management, economic systems, strategic management, innovation, development, economics, forecasting.

Сегодня национальная инновационная система считается одной из ведущих концепций в теории и практике инновационного развития, на ней строится методология исследования развития, ее рассматривают как механизм осуществления инновационной и научно-технической государственной политики.

Основным фактором экономической системы государства является финансовая система, выполняющая функцию регулирования инновационно-инвестиционного развития с использованием кредитных механизмов. Сила и тенденции его автономного развития создают доминанту собственным финансовым интересам и определенные сложности в выполнении воспроизводственных инновационных функций, которые должны стать основой «национальной инновационной системы». Методология государственного управления в России в связи с переходом к стратегической парадигме требует определенной переработки [1].

Опыт экономически развитых стран подтверждает целесообразность перехода российской экономики к инновационной модели экономического роста. В условиях финансово-экономического кризиса, начавшегося в 2014 году, и обострения политической конфронтации приоритетное развитие высокотехнологичных производств остается ключевым фактором устойчивого экономического развития страны.

В условиях современного российского инновационного развития экономических систем следует выделить такие преимущества, как:

1. Увеличение конкурентоспособности - инновации способствуют созданию новых продуктов и услуг, что позволяет российским компаниям конкурировать на международной арене.

2. Экономический рост - инновационные технологии могут повысить производительность труда и эффективность производства, что ведет к росту ВВП.

3. Создание рабочих мест - развитие новых отраслей и секторов экономики создает новые рабочие места, особенно в высокотехнологичных областях.

4. Привлечение инвестиций - инновационные проекты могут привлечь как внутренние, так и иностранные инвестиции, что способствует развитию экономики.

5. Устойчивое развитие - инновации в области экологии и устойчивого развития помогают решать проблемы, связанные с охраной окружающей среды и ресурсами.

6. Совершенствование инфраструктуры - инновации способствуют модернизации инфраструктуры, что улучшает качество жизни и бизнес-среду.

Среди недостатков инновационного развития экономических систем в рамках стратегического управления Российской Федерации, на решении которых должна быть сконцентрирована деятельность направлений, выделены:

1. Высокие риски и неопределенность, инновационные проекты часто связаны с высокими финансовыми рисками и неопределенностью, что может отпугнуть инвесторов.

2. Недостаток квалифицированных кадров, необходимость в высококвалифицированных специалистах может быть не удовлетворена из-за недостатка соответствующего образования и подготовки.

3. Бюрократия и регуляторные барьеры, сложные бюрократические процедуры и избыточное регулирование могут замедлять внедрение инноваций.

4. Неравномерное распределение ресурсов, инновационное развитие может быть сосредоточено в крупных городах, оставляя регионы без необходимых ресурсов и инфраструктуры.

5. Краткосрочная ориентация бизнеса, многие компании могут быть ориентированы на краткосрочные прибыли, что снижает интерес к долгосрочным инновационным проектам.

6. Отсутствие поддержки со стороны государства, непостоянная или недостаточная государственная поддержка может затруднить реализацию инновационных инициатив.

Эти преимущества и недостатки подчеркивают важность стратегического подхода к управлению инновациями для достижения устойчивого экономического развития в России. Стратегия развития России должна объединять совокупность трех направлений стратегического развития: социального, научно-технологического и инвестиционного, реализуемых в воспроизводственных процессах на основе консенсуса государства, бизнеса и социума, которые должны стать основой новой формации развития общества и действующих социально-экономических механизмов - государственно-корпоративной экономики (ГКЭ) [2].

Эффективная политика структурной модернизации должна акцентировать внимание на усилении ключевых элементов секторальной структуры экономики, связанных с инновациями, в частности, на научном и инновационном секторах. Для достижения положительных структурных изменений государству необходимо обеспечить создание и развитие инновационных технологических возможностей в долгосрочной перспективе, что требует эффективной поддержки фундаментальных исследований. В зарубежной теории и практике данная политика модернизации известна как структурно-инновационная теория. Реализация структурно-инновационной

политики в условиях кризиса характеризуется рядом особенностей. В частности, с точки зрения создания положительных структурных изменений в рамках этой политики можно выделить два этапа [3].

На начальном этапе предпринимаются действия, направленные на преодоление экономического кризиса и сокращения производства с целью сохранения технического потенциала. Это достигается путем поддержки определенных секторов экономики, отдельных отраслей или регионов. В этот период государственная поддержка сосредотачивается на приоритетных направлениях, таких как отрасли, производящие жизненно важные товары (топливо, продовольствие, медикаменты и другие), а также на социальной сфере, включая жилищное строительство и здравоохранение [3].

На втором этапе происходит стабилизация и медленный экономический рост. Этот этап предполагает установление долговременных стимулов для развития, а также создание благоприятных условий для наиболее перспективных отраслей и производств. Структурные изменения должны быть ориентированы на увеличение производства высокотехнологичной и наукоемкой продукции, одновременно с уменьшением доли сырьевых, материалоемких и экологически неблагоприятных отраслей.

Тем не менее, осуществление необходимых структурных изменений невозможно без формирования адекватной институциональной среды, соответствующей современным требованиям ведения бизнеса, а также без создания условий для его развития и активного внедрения инноваций. Кроме того, изучение зарубежного опыта экономической и политической модернизации демонстрирует, что ни одна успешная структурная реформа не обходилась без предварительного глубокого анализа законодательной базы и ее тщательного изменения в соответствии с целями и направлениями реформ.

К сожалению, инновационная деятельность в России по-прежнему регулируется выборочно с помощью различных нормативных актов, в то время как отсутствует единый системный нормативный акт федерального уровня, такой как Закон об инновационной деятельности, который мог бы охватывать все аспекты взаимодействия в области инноваций. Хотя неоднократно предпринимались попытки его принятия, они не увенчались успехом. Нормативные акты, касающиеся инновационной деятельности, можно классифицировать по двум основным критериям:

1. Законодательные акты общего характера;
2. Региональные нормативные акты.

К группе законодательных актов общепромышленного характера относятся Федеральные законы РФ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части формирования благоприятных налоговых условий для финансирования инновационной деятельности», «О науке и государственной научно-технической политике», «О статусе наукограда Российской Федерации», «Об особых экономических зонах в Российской Федерации», «О Российской корпорации нанотехнологий»,

«О внесении изменений в Федеральный закон Государственной корпорации «Ростехнологии»» и ряд других [4; 5].

Гражданское законодательство, в частности Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ), оказывает значительное влияние на процессы развития инновационной деятельности. Кодекс включает нормы, касающиеся интеллектуальной собственности, проведения научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, а также коммерческой концессии. Вторую категорию составляют региональные нормативные акты. В настоящее время в большинстве субъектов Российской Федерации приняты и действуют различные законодательные акты, определяющие инновационную политику регионов и регулирующие инновационную деятельность хозяйствующих субъектов.

Таким образом, ключевыми стратегическими направлениями для формирования и развития законодательства России в сфере инновационной деятельности должны стать создание единого понятийного аппарата, четкое разграничение компетенций органов государственной власти в области регулирования инноваций по уровням управления и разработка механизма государственной поддержки инновационной сферы. В свою очередь, законодательно поддерживаемая и регулируемая инновационная деятельность должна стать основой для структурной модернизации экономики России.

#### Список источников

1. Антонов И. Ю. Общие механизмы стимулирования инновационно-инвестиционных процессов в России // Бизнес в законе №6. – 2012. – с. 260-262
2. Губин, Е. П. Государственное регулирование рыночной экономики и предпринимательства. Правовые проблемы / Е. П. Губин. – Москва: ЮРИСТЪ. – 2015. – 320 с.
3. Демин, В.А. Инновационно-инвестиционная стратегия промышленности / В. А. Демин. - Москва: Московский государственный индустриальный университет (МГИУ). – 2017. – 571 с.
4. Федеральный закон "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части формирования благоприятных налоговых условий для финансирования инновационной деятельности" от 19.07.2007 N 195-ФЗ (последняя редакция) URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_51890/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51890/) (дата обращения: 24.10.2024).
5. Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон "О Государственной корпорации "Ростехнологии" и отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 09.07.2014 URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102118338&backlink=1&&nd=102356127> (дата обращения: 24.10.2024).

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ХИМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**ОБОДЕЦ Р.В.,**

*д-р экон. наук., доцент, профессор  
ФГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и  
управления при Главе Республики Башкортостан»  
Уфа, Российская Федерация;*

**ХАРСЕВ И.П.**

*аспирант  
ФГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и  
управления при Главе Республики Башкортостан»  
Уфа, Российская Федерация*

*Аннотация.* Актуальность исследования инновационного потенциала предприятий химической отрасли Российской Федерации значительна в условиях современных экономических вызовов, связанных с санкциями и изменениями в глобальной экономике. Данная область требует внимания, поскольку химическая промышленность играет ключевую роль в экономике страны и обеспечивает множество смежных отраслей. В рамках данной статьи рассмотрены элементы инновационного потенциала предприятий в химической отрасли.

*Ключевые слова:* инновации, потенциал, химическая отрасль.

## THEORETICAL APPROACHES TO DETERMINING THE INNOVATIVE POTENTIAL OF CHEMICAL INDUSTRY ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

**OBODETS R.V.,**

*Doctor of Economics, Associate Professor, Professor  
FSBEI HE «Bashkir Academy of Public Administration and Management  
under the Head of the Republic of Bashkortostan»,  
Ufa, Russian Federation;*

**KHARSEV I.P.**

*postgraduate student  
FSBEI HE «Bashkir Academy of Public Administration and Management  
under the Head of the Republic of Bashkortostan»,  
Ufa, Russian Federation*

*Annotation.* The relevance of the study of the innovative potential of enterprises of the chemical industry of the Russian Federation is significant in the context of modern economic challenges associated with sanctions and changes in the global economy. This area requires attention, since the chemical industry plays a key role in the country's economy and provides many related industries. Within the framework of this article, elements of the innovative potential of enterprises in the chemical industry are considered.

*Keywords:* innovation, potential, chemical industry.

Инновационный потенциал, представляет собой не только совокупность ресурсов, но и отражает готовность предприятия к реализации новых идей и технологий. В условиях быстро меняющегося рынка, уровень инновационного потенциала может стать решающим фактором в конкурентной борьбе и устойчивом развитии компаний. Автор А.А. Трифилова [1] разработала методику, которая позволяет классифицировать тип инновационного потенциала предприятия, основываясь на уровне его обеспечения собственными оборотными средствами. Методика, изображенная на рисунке 1, помогает определить, каким образом финансовые ресурсы влияют на способность компании к внедрению инноваций и развитию новых технологий.

На наш взгляд этот подход имеет свои ограничения, так как учитывает лишь финансовый потенциал предприятия. Более комплексный подход к оценке инновационного потенциала формируется в рамках исследований коллектива авторов [2]. Однако, в условиях стремительного развития технологий, инновационный потенциал предприятия должен отвечать гибкости и готовности предприятия быть устойчивым на рынке. Особенно это актуально для химической отрасли, где необходимость внедрения новых решений и технологий возрастает с каждым годом. Важно понимать, что инновационный потенциал не ограничивается лишь финансовыми ресурсами, а включает в себя множество взаимосвязанных элементов, таких как рыночный, интеллектуальный, кадровый, технико-технологический, информационный, финансовый и мотивационный потенциалы. Каждый из этих компонентов играет свою уникальную роль в формировании общей способности предприятия к инновациям. Исследование и развитие этих аспектов может не только помочь химическим компаниям преодолеть существующие ограничения, но и создать прочную основу для дальнейшего роста и адаптации к изменениям. В данной статье мы рассмотрим каждый из перечисленных элементов инновационного потенциала и их значение для успешного функционирования предприятий в химической отрасли, акцентируя внимание на необходимости комплексного подхода к их поддержке со стороны государства и других заинтересованных сторон.



Рис. 1. Процессы определения инновационного потенциала предприятия [1]

Инновационный потенциал играет ключевую роль в понимании того, насколько предложения компании соответствуют потребностям рынка. Это позволяет избежать ненужных инвестиций в разработки, которые могут не найти спроса. В свою очередь, интеллектуальный потенциал указывает на способность фирмы генерировать новые идеи, что особенно важно в условиях научно-технического прогресса. Что изучалось в рамках публикации авторов Ободца Р.В. и Захарова С.В. в части определения ресурсного потенциала предприятия определенной отрасли [3]. Потенциал может формироваться как в рамках внутренних разработок, так и в сотрудничестве с научными учреждениями и другими организациями.

Не менее значимым является кадровый потенциал, где квалификация и мотивация сотрудников становятся основополагающими факторами для



успешной реализации инновационных проектов. Наличие высококвалифицированных специалистов позволяет более эффективно внедрять новшества. Техничко-технологический потенциал, заключающийся в современных технологиях и оборудовании, также существенно влияет на эффективность производства. Предприятия должны быть готовы к быстрому внедрению новых технологий, что требует гибкости и адаптивности.

В условиях цифровизации информационный потенциал становится еще более важным, так как доступ к информации и ее качественное использование играют ключевую роль в принятии решений. Эффективные системы управления информацией могут существенно ускорить процесс разработки и внедрения инноваций. Финансовый потенциал, в свою очередь, обеспечивает наличие достаточных ресурсов, позволяющих гибко реализовывать инновационные проекты и проводить долгосрочные исследования и разработки.

Наконец, мотивационный потенциал, заключающийся в согласовании интересов различных участников процесса инноваций, помогает создать благоприятную атмосферу для внедрения новшеств. Это, в свою очередь, может значительно повысить эффективность работы команды. Все перечисленные потенциалы взаимосвязаны и вместе формируют основу для успешной инновационной деятельности предприятия.

Наиболее важными элементами, способствующими обеспечению инновационного потенциала компаний химической отрасли, являются: технологии контроля производственной деятельности; квалифицированный персонал; характер реализуемых нововведений и инноваций. Таким образом, в рамках данной статьи мы проанализировали теоретические и методологические основы обеспечения инновационного потенциала предприятий химической промышленности Российской Федерации в современных условиях.

#### **Список источников**

1. Трифилова, А.А. Управление инновационным развитием предприятия / А.А. Трифилова. – М.: Финансы и статистика. – 2003. – 176 с.
2. Воробьева, О.А. Методические подходы к оценке инновационного потенциала промышленного предприятия / О.А. Воробьева, О.Д. Головина, Ю.Н. Поляков // Вестник Удмурдского университета. – 2016. – Т. 26., вып1. – С. 25.
3. Ободец, Р.В. Ресурсный потенциал предприятий агропромышленного комплекса в условиях нестабильности / Р.В.Ободец, С.В. Захаров // Менеджер. – 2020. - № 1(91). – С. 92-99.

## АНАЛИЗ РЫНКА ЦИФРОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПЛАТФОРМ

**ПАПАЗОВА Е.Н.,**

*канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ЧЕРНЫХ О. Г.,**

*главный специалист Центра трансфера технологий  
ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»,  
Севастополь, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе рассматривается вопрос о развитии рынка цифровых образовательных платформ в России и за рубежом. Представлен анализ цифровых платформ лидеров отрасли.

*Ключевые слова:* цифровая образовательная платформа, образовательный on-line курс, электронное обучение, образовательная среда.

## ANALYSIS OF THE DIGITAL EDUCATIONAL SERVICES MARKET

**PAPAZOVA E.N.,**

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

**CHERNYKH O.G.,**

*Chief Specialist of the Technology Transfer Center  
FGEE HE «Sevastopol state university»,  
Sevastopol, Russian Federation*

*Annotation.* The paper examines the development of the digital educational platform market in Russia and abroad. An analysis of digital platforms of industry leaders is presented.

*Keywords:* digital educational platform, online educational course, e-learning, educational environment.

Исходя из опыта последних пяти лет, в России наблюдается всплеск развития большого числа коммерческого и с государственным участием типов цифровых образовательных платформ. Ряд компаний, лидеров данного направления, представлены в таблице 1.

Приведенные коммерческие платформы представляют собой бизнес-модель обеспечивающую подготовку необходимого уровня знаний и компетенций у пользователей. Также в таблице 1 приведены примеры цифровых платформ, утвержденных в Перечне образовательных платформ, рекомендованных Министерством просвещения РФ для реализации образовательных программ с применением электронного обучения и

дистанционных образовательных технологий [1], которые лидируют на рынке и совмещают в себе как игровые практики (Uchi.ru) для участников более юной возрастной категории, так и возможности для создания собственных образовательных программ или курсов (Moodle.org). Например, платформа GetCourse предоставляет возможность экспертам создать свой образовательный курс или онлайн школу, платформа Skyeng предназначена для изучения английского языка без ограничений в уровне подготовки, возрасте и профессиональной направленности.

Таблица 1

*Лидеры на мировом рынке образовательных цифровых платформ*

№ п/п	Страна	Наименование цифровой платформы	Ссылка
1.	Великобритания	EdLounge, LEARN WORLDS	<a href="https://edlounge.com/">https://edlounge.com/</a> <a href="https://soware.ru/products/learnworlds">https://soware.ru/products/learnworlds</a>
2.	США	Cisco Digital Education Platform	<a href="https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/industries/education.html">https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/industries/education.html</a>
3.	Финляндия	Tieto, ArboEdu	<a href="https://www.tietoevry.com/en/industry/education/students-guardians/">https://www.tietoevry.com/en/industry/education/students-guardians/</a> <a href="https://www.arboned.nl/en">https://www.arboned.nl/en</a>
4.	Нидерланды	LessonUp	<a href="https://www.lessonup.com/site/en">https://www.lessonup.com/site/en</a>
5.	Китай	17zuoye CCtalk	<a href="https://ucenter.17zuoye.com/">https://ucenter.17zuoye.com/</a> <a href="https://www.cctalk.com/">https://www.cctalk.com/</a>
6.	Россия	Moodleorg Skyeng Uchi.ru GetCourse	<a href="https://moodleorg/">https://moodleorg/</a> <a href="https://skyeng.ru/">https://skyeng.ru/</a> <a href="https://uchi.ru/">https://uchi.ru/</a> <a href="https://getcourse.ru/">https://getcourse.ru/</a>

Из всего многообразия видов и форматов цифровых платформ рассмотрим некоторые, функционирующие на мировом рынке образовательных цифровых платформ. Лидерами на данном рынке являются Великобритания, США, Финляндия, Нидерланды и Китай, как показано в табл. 1.

Следует отнести к наиболее популярным цифровым платформам Tieto и ArboEdu (Финляндия), предназначенные для дошкольного и школьного обучения детей, LessonUp (Нидерланды) – комплексная платформа для учителей по созданию уроков. Платформа для инклюзивного обучения Cisco Digital Education Platform (США) помогает развить необходимые навыки людям, попавшим в сложную жизненную ситуацию, привлекая к поддержке известных личностей и звезд. Цифровая платформа из Великобритании EdLounge имеет банк из более чем семи тысяч уроков и на базе этой платформы

учащиеся имеют возможность проводить консультации и общаться с учителем on-line.

Приведенные выше платформы отличаются спецификой, но в целом, их направленность сводится к созданию полностью интегрированной цифровой среды, включающей в себя учебные модули и услуги для организации процесса цифрового обучения.

Анализируя рынок цифровых платформ Азии, можно сделать выводы, что быстрый рост инвестиций в сектор образовательных технологий в данном регионе, в первую очередь, в Китае, говорит о перспективности сектора и его дальнейшем росте. Наиболее крупной образовательной онлайн-платформой Китая считается 17zuoye (перевод с китайского – «Совместное домашнее задание»), которая еще в феврале 2018 г. обслуживала более 60 млн. пользователей из 120 тыс. школ. Второе место, по величине и охвату пользователей, в Китае занимает платформа CStalk, предлагающая широкий спектр образовательных программ, включая курсы по подготовке к международным и национальным экзаменам, обучению иностранным языкам, профессиональным навыкам и многому другому [2].

Отдельным блоком, играющим важную роль в развитии платформенного взаимодействия в образовательной среде, стоит отметить цифровые игровые платформы, не имеющие задач освоения образовательных программ, но способные в рамках игровых форматов развивать когнитивные навыки.

Так как цифровизация, на данном этапе, является неотъемлемой частью трансформации экономики, то цифровые образовательные платформы как триггер тенденций в образовательной индустрии и вектор развития, могут помочь в подготовке общества к новым цифровым вызовам. Для этого необходимость быть лидером отрасли в мировом сообществе подразумевает выбор образовательной цифровой повестки, сопряженной с поисками верных бизнес-стратегий, что требует мощной инвестиционной поддержки, в том числе и государственной.

### Список источников

1. Перечень образовательных, рекомендованных Министерством просвещения РФ для реализации образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.- платформ. - 2020. - Режим доступа: file:///C:/Users/%D0%A1%D0%B2%D1%8F%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%B%D0%B0%D0%B2/Downloads/platforma\_minobr.pdf (дата обращения: 10.09.2024)
2. Технологии против человека / Герд Леонгард ; пер. с англ. А. О. Юркова, М. Ю. Килина, Т. Ю. Глазкова ; предисл. М. Федорова. — Москва : Издательство АСТ, 2018 — 320 с. — (Технологии и бизнес). ISBN 978-5-17-109923-7

## **ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКОВ**

**ПАСТУШЕНКО С.Я.,**

*ассистент*

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

**БАЗАЛЕВСКИЙ А.Р.,**

*обучающийся бакалавриата*

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

*Аннотация.* В работе проанализированы методы принятия управленческих решений, а также подходы к выбору наиболее эффективного варианта действий в условиях неопределённости и ограниченных ресурсов. Рассматриваются как традиционные методы, так и современные инструменты, используемые в управлении, и освещаются сильные и слабые стороны каждого из них.

*Ключевые слова.* Управленческое решение, методы принятия решений, аналитические методы, интуиция, риск, неопределенность, эффективность, оптимизация.

## **INFLUENCE OF SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL CLIMATE ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY AND MOTIVATION**

**PASTUSHENKO S.YA.,**

*Assistant*

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

**BAZALEVSKIY A.R.,**

*student*

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

*Abstract.* This paper analyzes decision-making methods and approaches to selecting the most effective course of action under conditions of uncertainty and limited resources. Both traditional methods and modern tools used in management are examined, highlighting their strengths and weaknesses.

*Keywords.* Managerial decision, decision-making methods, analytical methods, intuition, risk, uncertainty, efficiency, optimization.

Постановка проблемы в общем виде. Социально-психологический климат в коллективе напрямую влияет на мотивацию сотрудников и их

производительность. В условиях высокой конкуренции и глобализации компаний становятся все более заинтересованными в эффективном управлении внутренней атмосферой. Психологический климат влияет на организационные процессы, снижая или, наоборот, увеличивая трудовую мотивацию. Несмотря на важность этого аспекта, многие компании недооценят значимость создания здоровой психологической атмосферы, что в свою очередь может вести к снижению эффективности труда и роста уровня стресса среди сотрудников.

2. Цель исследования. Цель исследования заключается в анализе влияния социально-психологического климата на мотивацию и производительность труда сотрудников. Необходимо выявить основные факторы, которые способствуют формированию здорового климата в коллективе, а также оценить их влияние на мотивацию работников. В рамках исследования также будет рассмотрено влияние социального климата на управленческую эффективность и на мотивацию сотрудников.

3. Изложение материалов основного исследования. Важным фактором, влияющим на мотивацию и производительность труда сотрудников, является социально-психологический климат в организации. Этот климат включает в себя такие аспекты, как межличностные отношения, уровень доверия, взаимопомощи и общее настроение коллектива, которые оказывают значительное влияние на эффективность работы. Положительный климат способствует созданию благоприятной атмосферы, в которой работники ощущают поддержку, что повышает их вовлеченность и заинтересованность в работе. Исследования показывают, что в организациях с хорошими межличностными отношениями и открытым общением сотрудники более удовлетворены своей работой и демонстрируют более высокие результаты труда. В таких коллективах часто наблюдается более низкий уровень стресса и конфликтов, что способствует улучшению общего морального климата. При этом важно, чтобы руководство создавало условия для признания достижений сотрудников, что стимулирует их дальнейшую продуктивность. Таким образом, поддержание здорового социально-психологического климата в организации напрямую влияет на ее успех и конкурентоспособность [1, с. 22].

На производительность сотрудников также влияет фактор доверия между работниками и руководителями. Высокий уровень доверия способствует созданию открытого и прозрачного общения, что минимизирует стресс и повышает вовлеченность сотрудников в процесс. Однако в организациях с низким уровнем доверия наблюдается рост конфликтности и недовольства, что ведет к снижению производительности и ухудшению общей атмосферы в коллективе [2, с. 41].

Важным аспектом социально-психологического климата является восприятие справедливости. Когда сотрудники ощущают, что их усилия и достижения справедливо оцениваются и вознаграждаются, это создает мотивацию к более продуктивной работе. Исследования показывают, что восприятие справедливости в коллективе прямо связано с уровнем трудовой

мотивации, а её отсутствие может привести к снижению вовлеченности и росту текучести кадров [3, с. 58].

Социально-психологический климат также влияет на способность сотрудников работать в команде и эффективно взаимодействовать. Высокий уровень командной сплоченности способствует не только повышению морального климата в коллективе, но и улучшению качества выполнения рабочих задач, поскольку сотрудники легче достигают согласия и работают с большей отдачей [4, с. 66]. В организациях с негативным психологическим климатом, напротив, работники чаще сталкиваются с трудностями в сотрудничестве, что замедляет выполнение проектов и снижает их качество.

Важной частью социально-психологического климата является поддержка и признание достижений сотрудников. Исследования показывают, что признание успехов на рабочем месте значительно повышает мотивацию и способствует формированию устойчивого позитивного отношения к организации и её целям. Организации, активно внедряющие систему признания и вознаграждения, демонстрируют более высокие показатели вовлеченности и производительности труда, поскольку сотрудники ощущают свою значимость и ценность для коллектива [5, с. 72].

Вывод. Социально-психологический климат оказывает значительное влияние на производительность и мотивацию труда сотрудников в организации. Положительная атмосфера, характеризующаяся доверием, поддержкой и справедливостью, способствует повышению удовлетворенности сотрудников, их вовлеченности в рабочие процессы и улучшению результатов труда. Напротив, негативный психологический климат, сопровождающийся низким уровнем доверия, конфликтами и несправедливым отношением, может привести к снижению производительности, росту стресса и текучести кадров. Для создания эффективного социально-психологического климата необходимо учитывать такие факторы, как межличностные отношения, восприятие справедливости, а также наличие системы признания достижений. Эти аспекты должны быть в центре внимания руководства, которое играет ключевую роль в формировании и поддержании благоприятного климата в коллективе. Важно также, чтобы организационная культура способствовала открытости и взаимопониманию между сотрудниками, а методы управления учитывали потребности работников и поддерживали высокий уровень морального духа.

#### **Список источников**

1. Иванов, П. И. Социально-психологический климат как фактор мотивации труда в современных организациях : учебное пособие / П. И. Иванов, А. В. Смирнов. – М. : Издательство "Наука", 2023. – 128 с. (дата обращения: 15.12.2024).

2. Сидорова, Л. М. Влияние социально-психологического климата на производительность труда / Л. М. Сидорова, Е. В. Ковальчук. – СПб. : Речь, 2022. – 152 с. (дата обращения: 10.12.2024).

3. Петров, А. В. Мотивация работников и социально-психологический климат на производстве / А. В. Петров, Т. Н. Лебедева. – Екатеринбург : Уральское издательство, 2021. – 102 с. (дата обращения: 18.12.2024).

4. Лебедев, К. С. Роль корпоративной культуры в формировании социально-психологического климата / К. С. Лебедев, И. В. Соколова. – Казань : Издательство "Мастер-Книга", 2022. – 110 с. (дата обращения: 14.12.2024).

5. Гаврилова, Н. И. Психологические аспекты управления коллективом : теория и практика / Н. И. Гаврилова, В. И. Никифорова. – Ростов-на-Дону : Ростовское издательство, 2023. – 95 с. (дата обращения: 20.12.2024).

## **БАЗОВЫЕ АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ**

**ПЕТРЕНКО И.В.,**

*канд. физ.-мат. наук, доцент, доцент*

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

*Аннотация.* В условиях современных экономических вызовов, таких как кризисы, инфляция и изменения на рынке труда государственная социальная политика играет ключевую роль в поддержании социальной стабильности и обеспечении базовых стандартов жизни для населения. В основные аспекты входят социальная защита населения, здравоохранение и образование. Эти базовые направления дают государству возможность минимизировать социальные риски и способствуют устойчивому развитию общества.

*Ключевые слова:* социальная защита, социальное обеспечение, социальная стабильность, социальная справедливость, здравоохранение, образование,

## **BASIC ASPECTS OF STATE SOCIAL POLICY IN THE CONTEXT OF MODERN ECONOMIC CHALLENGES**

**PETRENKO I.V.,**

*PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* In the context of modern economic challenges such as crises, inflation and changes in the labour market, state social policy plays a key role in maintaining social stability and ensuring basic standards of living for the population. The basic aspects include social protection of the population, health care and



education. These basic areas enable the state to minimise social risks and contribute to the sustainable development of society.

*Keywords:* social protection, social security, social stability, social justice, health, education.

Государственная социальная политика в условиях современных экономических вызовов включает несколько базовых аспектов:

#### I. Социальная защита населения.

Основные аспекты социальной защиты населения.

##### 1. Экономический аспект.

- Снижение уровня бедности. Социальная защита помогает уменьшить уровень бедности, обеспечивая материальную поддержку для наиболее уязвимых групп населения. Это, в свою очередь, способствует сокращению социального неравенства и повышению среднего уровня жизни населения в целом.

- Стимулирование роста доходов населения. За счет повышения покупательной способности населения, социальная защита стимулирует спрос на товары и услуги, что способствует развитию экономики и созданию новых рабочих мест.

- Социальные инвестиции. Программы социальной защиты, такие как образование и здравоохранение, рассматриваются как инвестиции в человеческий капитал, что в долгосрочной перспективе должно положительно сказаться на повышении производительности труда и конкурентоспособности экономики в целом.

##### 2. Социологический аспект.

- Социальная стабильность. Социальная защита способствует снижению уровня социальной напряженности и конфликтности в обществе, обеспечивает справедливое распределение ресурсов и поддержку наиболее нуждающихся слоев населения.

- Улучшение качества жизни. Это означает обеспечение беспрепятственного доступа к таким важным услугам, как медицинская помощь и образование, что способствует улучшению качества жизни и увеличению продолжительности жизни граждан.

##### 3. Политический аспект.

- Легитимность власти. Эффективная социальная защита укрепляет доверие граждан к государственным институтам и увеличивает легитимность власти в глазах населения.

- Снижение социальной напряженности. Социальная защита помогает предотвратить социальные протесты и беспорядки, обеспечивая гражданам приемлемый минимальный уровень благосостояния в кризисные времена.

Механизмы социальной защиты.

- Социальное страхование. Включает пенсии, пособия по безработице, медицинское страхование и выплаты по временной нетрудоспособности.

- Социальное обеспечение. Программы государственной поддержки для малоимущих, инвалидов, многодетных семей и других уязвимых групп населения.

- Социальные услуги. Означает доступные образование, здравоохранение, жилищно-коммунальные услуги и другие социальные услуги.

Вывод.

Социальная защита населения является неотъемлемой частью государственной политики, обеспечивающей экономическое развитие, социальную стабильность и улучшение качества жизни членов общества. Важно продолжать развивать и совершенствовать системы социальной защиты, чтобы эффективно противостоять современным экономическим вызовам.

II. Здравоохранение.

Основные аспекты здравоохранения.

1. Экономический аспект.

- Увеличение производительности труда. Здоровые работники более продуктивны и реже отсутствуют на рабочем месте. Это способствует экономическому росту и повышению конкурентоспособности страны.

- Снижение затрат на лечение. Профилактические меры и ранняя диагностика заболеваний позволяют значительно снизить затраты на лечение в долгосрочной перспективе.

- Инвестиции в человеческий капитал. Качественное здравоохранение является важной частью инвестиций в человеческий капитал, что в долгосрочной перспективе обеспечивает устойчивый рост экономики.

2. Социологический аспект

- Улучшение качества жизни. Доступ к качественному здравоохранению способствует увеличению продолжительности жизни и улучшению общего уровня здоровья населения.

- Социальная стабильность. Обеспечение широкого доступа населения к качественной медицинской помощи способствует социальной стабильности и улучшению общего благополучия общества.

3. Политический аспект

- Укрепление легитимности власти. Эффективная государственная система здравоохранения укрепляет доверие граждан к государственным институтам и тем самым повышает легитимность власти.

- Снижение социальной напряженности. Обеспечение доступного и качественного здравоохранения помогает создать фундамент для искоренения социальных протестов и беспорядков.

Механизмы улучшения здравоохранения

- Профилактика и ранняя диагностика. Введение программ профилактики и скрининга для раннего выявления заболеваний.

- Улучшение инфраструктуры. Проводить регулярные инвестиции в модернизацию существующих медицинских учреждений и создание новых, оснащенных современным медицинским оборудованием.

- Повышение квалификации медицинского персонала. Обучение и переподготовка медицинских работников с целью повышения качества оказываемых услуг.

- Доступность лекарств. Создать условия, чтобы лекарства стали доступными для широких слоев населения.

Вывод.

Здравоохранение играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития общества и экономики. Инвестиции в здравоохранение приводят к улучшению качества жизни населения, снижению социальной напряженности и развитию человеческого капитала. Обеспечение доступа к качественной медицинской помощи является приоритетом государственной политики. В условиях современных экономических вызовов важно сохранить финансирование здравоохранения с учетом инфляции и улучшить его эффективность.

III. Образование.

Основные аспекты образования.

1. Экономический аспект.

- Повышение производительности труда. Образованные люди более продуктивны и способны выполнять более сложные профессиональные задачи, что способствует росту экономики и повышению конкурентоспособности страны.

- Инновации и технологическое развитие. Образование способствует развитию научных исследований и технологических инноваций, что является двигателем экономического роста и улучшения качества жизни людей.

- Снижение уровня безработицы. Высокий уровень образования способствует лучшим возможностям для трудоустройства, снижению уровня безработицы и повышению уровня доходов населения.

2. Социологический аспект.

- Социальная мобильность. Образование открывает больше возможностей для социальной мобильности, позволяя людям улучшать свое социальное и экономическое положение.

- Улучшение качества жизни. Образованные люди более приспособлены к получению нужной им информации, бесплатных общественных и медицинских услуг, что улучшает качество их жизни.

3. Политический аспект.

- Гражданская активность. Образование развивает навыки критического мышления, позволяя гражданам объективно анализировать информацию, распознавать пропаганду и манипуляции, а также формировать свое собственное независимое мнение. Это способствует более активному и осознанному участию в политических и социальных процессах..

- Укрепление легитимности власти. Образованные граждане лучше понимают политические процессы, свои права и обязанности. Эффективная

система образования повышает доверие граждан к государственным институтам и укрепляет легитимность власти.

- Развитие взаимопонимания. Образование способствует развитию социальной сплоченности, толерантности и взаимопонимания. Образованные граждане более склонны к участию в общественных инициативах и к сотрудничеству ради общего блага.

Механизмы улучшения образования.

- Инвестиции в образовательную инфраструктуру. Строительство новых и модернизация существующих школ, университетов и других учебных заведений.

- Повышение квалификации учителей и преподавателей. Обучение и переподготовка педагогов для повышения качества преподавания.

- Обеспечение доступности образования. Программы стипендий, грантов и других форм поддержки студентов из малоимущих слоев населения.

Вывод.

В современном мире качественное образование становится ключевым фактором устойчивого развития экономики и общества. Оно повышает производительность труда, способствует внедрению инноваций и общему технологическому прогрессу, снижает уровень безработицы и улучшает качество жизни населения. Образование способствует социальной мобильности, социальной справедливости, толерантности и взаимопонимания в обществе, укрепляет легитимность власти и гражданскую активность населения. Важно продолжать развивать систему образования, обеспечивая её доступность для всех слоев населения, чтобы максимально использовать потенциал образованной части населения для устойчивого развития экономики и общества в целом.

Заключение.

Государственная социальная политика в условиях современных экономических вызовов должна быть гибкой и адаптивной, чтобы эффективно реагировать на изменения в экономической и социальной среде. Вот некоторые ключевые базовые аспекты этой политики:

Нивелирование неравенства в обществе. В условиях растущего экономического неравенства важно внедрять программы, направленные на поддержку уязвимых групп населения, обеспечивая их доступным образованием, здравоохранением и жильем.

Поддержка занятости. В условиях современных экономических вызовов, вызванных автоматизацией и цифровизацией, государственная политика должна сосредоточиться на широкой переподготовке и повышении квалификации работников всех отраслей, чтобы они могли адаптироваться к новым профессиональным требованиям на рынке труда.

Социальная защита. Необходима разработка дополнительных эффективных систем социальной защиты малообеспеченных слоев населения, включая пособия по безработице, социальные выплаты и программы

поддержки малоимущих семей, что поможет смягчить последствия инфляции и грядущих экономических кризисов.

Инвестиции в человеческий капитал. Образование и здравоохранение должны оставаться приоритетными направлениями во внутренней политике государства, так как они способствуют долгосрочному развитию экономики и планомерному сохранению и, по возможности, повышению качества уровня жизни населения.

Таким образом, государственная социальная политика в современных условиях должна быть ориентирована на создание справедливого, устойчивого, толерантного общества равных возможностей, способного адекватно и эффективно реагировать на уже существующие и будущие экономические вызовы.

### Список источников

1. Агеева Е.В. Подходы к роли социальной защиты населения в жизни общества и современные вызовы, стоящие перед ней / Е.В. Агеева // *Baikal Research Journal*. – 2017. Т.8, № 2. – DOI: 10.17150/2411-6262.2017.8(2).33

## ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ЦИФРОВИЗАЦИИ СФЕРЫ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ: ОПЫТ, ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИНТЕГРАЦИИ РЕГИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМ

**РОМОДАН Ю.О.,**

*канд. экон. наук, доцент*

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

*Аннотация.* Статья посвящена изучению инновационных подходов к цифровизации сферы социальной защиты, с акцентом на опыт, вызовы и перспективы интеграции региональных систем. Рассматриваются ключевые проблемы, такие как нехватка квалифицированных кадров, информационная безопасность и фрагментированность данных, препятствующая эффективному взаимодействию. Проанализированы успешные примеры внедрения цифровых технологий в различных регионах. Предложены рекомендации по созданию унифицированной цифровой инфраструктуры, обучению специалистов и повышению доступности услуг для населения. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода для успешной цифровой трансформации социальной защиты.

*Ключевые слова:* социальная защита, цифровизация, инновации, интеграция систем, управление данными, информационная безопасность, обучение персонала.

## **INNOVATIVE APPROACHES TO DIGITALIZING THE SOCIAL PROTECTION SECTOR: EXPERIENCES, CHALLENGES, AND PROSPECTS FOR REGIONAL SYSTEM INTEGRATION**

**ROMODAN Yu.O.,**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor*

*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 innovative approaches to digitalization of the social protection sphere, with an emphasis on the experience, challenges and prospects for integrating regional systems. Key issues such as the lack of qualified personnel, information security and data fragmentation that hinders effective interaction are considered. Successful examples of implementing digital technologies in various regions are analyzed. Recommendations are proposed for creating a unified digital infrastructure, training specialists and increasing the availability of services for the population. A conclusion is made about the need for an integrated approach for successful digital transformation of social protection.

*Keywords:* social protection, digitalization, innovation, systems integration, data management, information security, personnel training.

**Постановка проблемы.** В современных условиях цифровая трансформация является ключевым фактором повышения эффективности и доступности социальной защиты. Она открывает возможности для автоматизации процессов, улучшения качества услуг и повышения прозрачности взаимодействия с населением. Однако реализация цифровизации сопряжена с рядом вызовов: нехваткой квалифицированных кадров, информационной безопасностью и необходимостью интеграции с другими государственными системами.

**Цель исследования.** Проанализировать опыт цифровизации социальной защиты в разных регионах, определить основные вызовы и предложить перспективные подходы к интеграции региональных систем в общую цифровую инфраструктуру.

**Изложение материала.** Современное общество сталкивается с необходимостью трансформации систем социальной защиты в ответ на вызовы времени. Цифровизация становится ключевым направлением, способным существенно повысить эффективность и доступность социальной поддержки для граждан. Внедрение цифровых технологий позволяет автоматизировать многие процессы, улучшить качество предоставляемых услуг и укрепить доверие между государственными органами и населением за счет прозрачности и оперативности взаимодействия. Однако переход к цифровой модели социальной защиты сопряжен с рядом проблем, требующих комплексного и инновационного подхода.

Среди основных вызовов цифровизации можно выделить нехватку квалифицированных кадров, сложности с информационной безопасностью и необходимость интеграции разрозненных региональных систем в единую цифровую инфраструктуру. Во многих регионах внедрение цифровых технологий идет с разной скоростью и эффективностью, что связано как с уровнем развития локальной инфраструктуры, так и с особенностями управления процессами цифровой трансформации. Например, успешный опыт внедрения цифровых платформ для социальных услуг в ряде регионов показывает значительный потенциал таких решений, однако в менее развитых районах все еще сохраняются барьеры, связанные с недостаточным доступом к интернету, устаревшими технологическими решениями и слабой координацией между различными структурами.

Не менее значимым является кадровый аспект. Современные информационные системы требуют от работников органов социальной защиты новых компетенций, которые зачастую отсутствуют у персонала. Это создает необходимость масштабного обучения и переподготовки специалистов. Одновременно с этим важно мотивировать сотрудников к освоению новых инструментов и внедрению инновационных подходов в повседневную практику. Разработка эффективных программ повышения квалификации может стать важным шагом на пути преодоления этого барьера.

Интеграция данных между различными уровнями управления представляет собой еще одну значительную проблему. Разрозненность баз данных, отсутствие единых стандартов и технических требований затрудняют обмен информацией и взаимодействие между регионами и федеральными органами. Решение этой задачи возможно через разработку унифицированных стандартов для программного обеспечения и создание национальной платформы социальной защиты, которая обеспечит доступ к актуальным данным для всех участников системы.

Информационная безопасность играет ключевую роль в цифровизации социальной защиты, так как объемы персональных данных, обрабатываемых в этой сфере, постоянно растут. Утечка такой информации может иметь серьезные последствия, что требует внедрения надежных систем защиты и постоянного мониторинга их эффективности. Использование инновационных технологий, таких как блокчейн и облачные решения, может значительно повысить уровень безопасности и обеспечить устойчивость системы к внешним угрозам.

Кроме того, успешная цифровизация невозможна без учета реальных потребностей населения. Разработка удобных для пользователей интерфейсов, таких как мобильные приложения и интерактивные сервисы, позволяет сделать социальные услуги более доступными и оперативными. Важно, чтобы внедрение таких решений сопровождалось активной коммуникацией с гражданами и разъяснением возможностей использования цифровых технологий.

Выводы. Цифровая трансформация социальной защиты открывает перспективы для создания единой системы, способной эффективно отвечать на вызовы современности. Это требует не только технических изменений, но и перестройки рабочих процессов, изменения организационной культуры и активного взаимодействия всех участников процесса. Несмотря на существующие барьеры, системный подход, основанный на инновациях и стратегическом управлении, может привести к созданию устойчивой и высокоэффективной системы социальной защиты, которая станет примером успешной интеграции цифровых технологий в интересах общества.

## **ЭВОЛЮЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ И УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

**РОМОДАН Ю.О.,**

*канд. экон. наук, доцент*

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

**СЕМЕНЧУК В.В.,**

*обучающийся бакалавриата,*

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

**СВИТЮХА Д.С.,**

*обучающийся бакалавриата,*

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

*Аннотация.* В условиях цифровизации экономики управление экономическими системами претерпевает значительные изменения, требующие разработки новых моделей и подходов. Современные реалии обуславливают интеграцию цифровых технологий в управленческие процессы, что трансформирует традиционные методы управления. Важным аспектом трансформации является использование искусственного интеллекта, автоматизации и других инструментов, позволяющих повысить эффективность и адаптивность экономических систем.

*Ключевые слова:* цифровая трансформация, управление экономическими системами, искусственный интеллект, автоматизация, цифровые технологии.

## **EVOLUTION OF ECONOMIC SYSTEMS AND GOVERNANCE IN THE DIGITAL TRANSFORMATION**

**ROMODAN Y.O.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,*



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

**SEMENCHUK V.V.,**

*master,*

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

**SVITUHA D.S.,**

*master,*

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

*Annotation.* With the digitalization of the economy, the management of economic systems is undergoing significant changes requiring new models and approaches. Modern realities are driving the integration of digital technologies into management processes, which is transforming traditional management methods. An important aspect of this transformation is the use of artificial intelligence, automation and other tools that allow for increased efficiency and adaptability of economic systems.

*Keywords:* digital transformation, economic systems management, artificial intelligence, automation, digital technologies.

Современные экономические системы переживают период значительных трансформаций, вызванных стремительным развитием цифровых технологий. Эти изменения требуют пересмотра традиционных методов управления и активного внедрения инноваций.

В последние два столетия мир наблюдал за существованием различных типов экономических систем, среди которых можно выделить две нерыночные – традиционную и командно-административную, а также две рыночные – экономику свободной конкуренции и современную смешанную экономику. Каждая из этих систем обладает уникальными признаками, свойственными всем экономическим системам представленными на рисунке 1.



*Рис. 1. Признаки типов экономических систем*

Традиционная экономическая система, существующая в развивающихся странах, базируется на отсталой технологии и широком распространении ручного труда. Здесь сохраняются натурально-общинные формы хозяйства, а также мелкотоварное производство. В жизни общества преобладают традиции и обычаи, религиозные культурные ценности, кастовые и сословные деления, сдерживая социально-экономический прогресс [1, с. 33].

Административно-командная система (АКС), или централизованно-плановая, характеризуется общественной (а в реальности государственной) собственностью практически на все экономические ресурсы, а также монополизацией и бюрократизацией экономики. Хозяйственный механизм характеризуется централизованным управлением и полным контролем государства над производством и распределением продукции [1, с. 33].

Рыночная система представляет собой способ организации экономической жизни, при котором капитал и земля находятся в частной собственности, а распределение ресурсов, производство, обмен и потребление товаров и услуг осуществляются на основе спроса и предложения. Эта система опирается на принципы свободы предпринимательства и выбора [1, с. 34].

Смешанная экономика – это система, характеризующаяся наличием разных форм собственности и хозяйствования, способов регулирования экономических и социальных вопросов [1, с. 36]. Каждая из экономических систем имеет свои преимущества и недостатки, что делает их изучение необходимым для понимания современных экономических процессов.

В контексте этих изменений подготовка экономической системы к цифровым трансформациям требует объективной оценки её готовности к данным процессам, что включает в себя определение уровня технико-технологического развития, уровня информатизации, развития информационной инфраструктуры, степени интеграции в единое информационное пространство, качества институциональных условий и имеющихся финансовых возможностей [2, с. 142]. Цифровая трансформация является неотъемлемой частью модернизации экономических систем, способствуя их адаптации к современным условиям и обеспечивая устойчивое развитие в будущем.

На основе эволюционного подхода можно сделать выводы о том, что процесс трансформации экономики заключался в следующем: во-первых, в экономике знаний, помимо традиционных экономических факторов, таких как труд, капитал и земля, она включает в себя знание. Знание начинает занимать лидирующую позицию среди остальных экономических переменных. Во-вторых, развитие информационных технологий повлияло на то, что знания очень быстро проходят путь от своей уникальности до превращения в общественное благо. В-третьих, новая роль знаний в целом обусловлена не только доступностью, но и расширением возможностей их использования и создания. Благодаря информационным технологиям появилась возможность в глобальном масштабе формировать социальные сети, что придает обществу

динамику. В связи с этим очень быстро распространяются различные инновации [3, с. 32].

Данная трансформация от индустриальной экономики, основанной на товарном производстве, к экономике знаний, базирующейся на накоплении и формировании ключевых компетенций, открывает новые горизонты для бизнеса.

Ранее под этим понятием подразумевался лишь перевод традиционных форм данных в цифровой формат. Однако в современном контексте цифровая трансформация охватывает гораздо более широкий спектр изменений. В рамках этого понятия выделяются несколько ключевых терминов.

Оцифровка (digitization) представляет собой процесс преобразования информации «с физических носителей на цифровые». При этом не происходит изменений в качестве и содержании информации, она просто преобразуется в электронную форму для последующей обработки в цифровом формате.

Переход к цифровой экономике становится мощным двигателем инновационного развития общества. В этих условиях особенно актуально развитие методологии управления инновационными процессами.

Автоматизация и искусственный интеллект (ИИ) играют особую роль в цифровой трансформации. Автоматизация представляет собой «одно из направлений научно-технического прогресса, использующее саморегулирующие технические средства и математические методы в целях освобождения человека от участия в процессах получения, преобразования, передачи и использования энергии, материалов, изделий или информации либо существенного уменьшения степени этого участия или трудоемкости выполняемых операций» [3, с. 43].

Искусственный интеллект – это способность искусственных интеллектуальных систем проявлять когнитивные функции: обучаться, в том числе на собственном опыте, подстраиваться под заданные параметры и выполнять задачи, которые ранее были доступны только человеку [4, с. 7].

Основными составляющими частями искусственных интеллектуальных систем являются: база знаний, позволяющая осуществлять поиск, хранение и преобразование информации; решатель задач, то есть блок, способный находить решения благодаря встроенной в него стратегии; интеллектуальный интерфейс для общения с человеком.

Согласно классической теории оптимального управления, модель управления экономической системой должна включать: модель наблюдателя; модель объекта управления; модель регулятора; критерий оптимизации (целевой функционал). В контексте управления экономической системой, например, предприятием, этот набор компонентов трансформируется в систему, состоящую из модели учетно-аналитической системы, модели функционирования предприятия, модели организационно-распорядительной системы, а также целевой функции управления и программы развития предприятия.

Модель учетно-аналитической системы (МУАС) играет важнейшую роль в формализации алгоритма оценки и анализа состояния предприятия. Основная цель разработки этой модели заключается в формализации алгоритма оценки и анализа состояния предприятия. На основе МУАС формируется система управленческого учета, которая отвечает за сбор, организацию, обработку и представление информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений. Кроме того, МУАС учитывает случайные возмущения и ошибки, возникающие из-за искажений и неточностей в поступающей информации. В частности, на основе МУАС формируются структура внутренней отчетности, бланки учета, анкеты, способы выбора и расчета контрольно-аналитических показателей и т. д.

Следующим важным элементом является модель функционирования предприятия (МФП). Цель этой модели заключается в формализации способов описания состояния объекта управления (предприятия) и разработка алгоритма синтеза управленческих решений на основе информации, полученной от учетно-аналитической системы. Структура и содержание МФП могут сильно варьироваться в зависимости от задач разработчика: от агрегированного представления ключевых бизнес-процессов до детального математического

Выводы. Основная цель разработки алгоритма генерации управленческих решений и управляющих воздействий, необходимых для целенаправленного изменения состояния предприятия. На основе МОРС формируется административная система управления предприятием. В частности, на базе МОРС разрабатываются организационная структура предприятия, положения об отделах (службах), должностные инструкции, технологические регламенты, приказы, рабочие задания и др. Важно также отметить, что МОРС и МУАС строятся по единым принципам и имеют схожую структуру, это способствует их интеграции в процессе управления.

Данная модель управления является наиболее подходящей для адаптации к цифровой трансформации. Она обеспечивает формализацию и автоматизацию процессов сбора, анализа и использования данных, что способствует более точному и быстрому принятию управленческих решений. Однако для полной интеграции ИИ и других цифровых инструментов может потребоваться модернизация этих моделей, чтобы учесть новые возможности и вызовы, связанные с цифровыми инновациями.

### Список источников

1. Романенко, Е. В. Микроэкономика : учебное пособие / Е. В. Романенко. — Омск : СибАДИ, 2020. — 175 с. — ISBN 978-5-00113-147-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/163762> (дата обращения: 28.10.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Жукова, М. А. Перспективы цифровой трансформации сельского хозяйства : монография / М. А. Жукова, А. В. Улезько. — Воронеж : ВГАУ,

2021. — 179 с. — ISBN 978-5-7267-1213-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/202727> (дата обращения: 28.10.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Грибанов, Ю. И. Цифровая трансформация бизнеса : учебное пособие / Ю. И. Грибанов, М. Н. Руденко. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2021. — 213 с. — ISBN 978-5-394-04192-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/174008> (дата обращения: 28.10.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Реальный сектор экономики в условиях новой промышленной революции / Н. М. Абдикеев, В. И. Авдийский, П. В. Арефьев [и др.]. — Москва : Издательство Когито-Центр, 2021. — 428 с. — ISBN 978-5-89353-551-8. — EDN PORELN.

## ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

**РОМОДАН Ю.О.,**

*канд. экон. наук, доцент*

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

**ХАЛИУЛЛИНА К.Р.,**

*обучающаяся бакалавриата,*

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

*Аннотация.* Современное мировое хозяйство находится в состоянии постоянной перестройки, что особенно актуально в условиях ограниченных природных ресурсов. Активизация инновационной деятельности на всех уровнях хозяйствования позволяет социально-экономическим системам адаптироваться к новым вызовам и эффективно использовать доступные ресурсы. В исследовании рассматриваются особенности инновационного развития социально-экономических систем, акцентируется внимание на важности учета социальных, экономических и технологических факторов, способствующих справедливому доступу к инновациям. Представлены ключевые проблемы, такие как недостаток инвестиций и сложности с доступом к финансированию, а также предложены меры для улучшения инвестиционной среды. Выделены перспективные программы поддержки инноваций, направленные на развитие науки, технологий и человеческого капитала.

*Ключевые слова.* инновационное развитие, социально-экономические системы, инвестиции, конкурентоспособность, устойчивое развитие, инновационные программы, глобальная конкуренция.

## FEATURES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

**ROMODAN Y.O.,**

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

**KHALIULLINA K.R.,**

*student*

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

*Annotation.* The modern world economy is in a state of constant restructuring, which is especially important in conditions of limited natural resources. Activation of innovative activity at all levels of management allows socio-economic systems to adapt to new challenges and effectively use available resources. The study examines the features of innovative development of socio-economic systems, focusing on the importance of taking into account social, economic and technological factors that contribute to fair access to innovation. Key problems are presented, such as the lack of investment and difficulties with access to financing, and measures are proposed to improve the investment environment. Promising programs to support innovation aimed at developing science, technology and human capital have been identified.

*Key words.* innovative development, socio-economic systems, investments, competitiveness, sustainable development, innovative programs, global competition.

Постановка проблемы в общем виде. Современная мировая экономика находится в постоянном процессе трансформации, что особенно актуально в условиях ограниченных природных ресурсов и растущей потребности в устойчивом развитии. В таких условиях экономические системы вынуждены перестраивать свои структурные элементы и процессы, чтобы обеспечить эффективное использование капитала и природных ресурсов. Ключевую роль в этих изменениях играют инновации, позволяя адаптироваться к новым вызовам и стимулировать экономический рост.

Тематика инновационного развития стала одной из наиболее актуальных в современных научных исследованиях, так как инновации обеспечивают долгосрочную конкурентоспособность и устойчивое развитие. Сегодня прогрессивное развитие подразумевает не только рост валового внутреннего и регионального продукта, но и рациональное использование ресурсов территорий, их комплексное развитие и адаптацию к вызовам глобализации. Однако достижение этих целей сопряжено с рядом проблем, среди которых основными являются недостаток инвестиций, сложности с финансированием инновационных проектов и высокая степень рисков, особенно для малых и средних предприятий.

Цель исследования заключается в анализе особенностей инновационного развития социально-экономических систем с учетом взаимосвязи между социальными, экономическими и технологическими факторами. В рамках данной цели исследование направлено на выявление основных барьеров, препятствующих активному внедрению инноваций, и разработку рекомендаций по созданию благоприятной среды для устойчивого инновационного роста.

Инновационное развитие социально-экономических систем – это не просто введение новых технологий, а комплексный процесс преобразования всех сфер жизни общества. Для достижения устойчивого и справедливого развития необходимо учитывать социальные аспекты инноваций, разрабатывать эффективные механизмы управления рисками и обеспечивать равный доступ к инновациям для всех членов общества.

В условиях глобализации и быстрого технологического прогресса инновации приобретают решающее значение для устойчивого экономического роста и социального развития. Современные социально-экономические системы сталкиваются с вызовами, такими как ограниченные ресурсы, климатические изменения и неравенство, что требует комплексного подхода к управлению инновационным развитием и пересмотра его влияния на ключевые сферы жизни. [2]

Инновационное развитие, обладая значительным потенциалом, сталкивается с рядом серьезных препятствий, которые могут замедлить или усложнить процессы преобразований.

Например, такие как недостаток инвестиций, так как именно они требуют значительных инвестиций, как государственных, так и частных. Часто отсутствует достаточный уровень инвестиционной активности, особенно в сфере фундаментальных исследований и рискованных проектов. Возникают сложности с доступом к финансированию. Малые и средние предприятия сталкиваются с трудностью получения кредитов и инвестиций для реализации инновационных проектов.

Для решения проблемы связанной с недостатком инвестиций необходимо упростить процедуру регистрации и ведения бизнеса, уменьшить административные барьеры и внедрить механизмы государственного софинансирования инновационных проектов. Целесообразно разработать системы налоговых льгот для инвесторов в инновационные проекты. Таким образом, создание более привлекательной и комфортной инвестиционной среды станет ключевым фактором привлечения капитала в инновационные проекты.

В качестве второй проблемы выделяется сложность с доступом к финансированию. Для решения данной проблемы целесообразно создать специализированные программы кредитования. Разрабатывать специальные программы кредитования для инновационных проектов, с учетом их специфики и рисков. Снизить процентные ставки, предоставлять льготные процентные ставки на кредиты для инновационных проектов. Упростить процедуры

залогового обеспечения. Создать механизмы альтернативного залогового обеспечения для инновационных проектов, например, основанных на интеллектуальной собственности или будущих доходах. Таким образом, создание более гибкой и доступной системы кредитования для инновационных проектов станет важным стимулом для их развития.

В условиях стремительного технологического прогресса и растущих вызовов современности, социально-экономические системы нуждаются в эффективных программах, способствующих инновационному развитию. Эти программы должны учитывать комплексный характер инноваций, включая технологические, социальные, экономические и институциональные аспекты.

Наиболее востребованные программы инновационного развития в современном мире:

программы грантового финансирования фундаментальных и прикладных исследований;

поддержка исследований в перспективных областях науки и технологий, включая искусственный интеллект, биотехнологии.

программы поддержки инновационных предприятий и стартапов, создание бизнес-инкубаторов, технопарков, венчурных фондов и других институтов, способствующих развитию инновационного бизнеса;

программы повышения квалификации и переподготовки кадров, обучение и переподготовка специалистов с современными навыками и компетенциями в области науки, технологий, инноваций и цифровых технологий [3].

Выводы. Инновационное развитие социально-экономических систем - это сложный, многогранный процесс, требующий комплексного подхода. Успешное инновационное развитие невозможно без учета социальных аспектов, управления рисками и обеспечения равного доступа к инновациям для всех членов общества.

Несмотря на огромный потенциал инноваций, существуют серьезные препятствия, такие как недостаток инвестиций и сложности с доступом к финансированию. Для решения этих проблем необходимо создавать более привлекательную инвестиционную среду, упрощать процедуры регистрации и ведения бизнеса, внедрять механизмы государственного софинансирования, развивать специализированные программы кредитования и упрощать процедуры залогового обеспечения.

Важно также уделить внимание развитию науки и образования, повышению уровня научной грамотности населения, формированию инновационного менталитета и созданию условий для международного сотрудничества.

Внедрение эффективных программ инновационного развития, учитывающих все перечисленные аспекты, позволит обеспечить устойчивое и справедливое развитие социально-экономических систем, повысить качество жизни населения и укрепить позиции страны в глобальной конкуренции.



### Список источников

1. Лукичев В.Ф. Принципы управления социально-экономическими системами // Налоги. Инвестиции. Капитал. – 2021. – № 5–6. – С. 183–190.
2. Жариков О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению / под ред. Персианова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 62 с.
3. Белова М.А. Гранты для научных исследований: как получить, как использовать. Вопросы науки. – № 3, 2021 год.

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ КАК ОБЪЕКТ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА: ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ И ПОДХОДЫ

**СМИРНОВА Е.А.,**

*преподаватель*

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

**ВЕРШИНИНА А.С.,**

*магистр,*

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

*Аннотация.* В последние десятилетия экономическая система получила значительное развитие в качестве структуры, включающей разнообразные элементы и связи между ними, что оказывает влияние на государственные действия как на международной, так и на внутренней арене. Без системного подхода в экономике было бы невозможно обновление экономических связей и институтов, а также формирование теоретических основ для анализа и управления экономическими процессами. Экономическая система рассматривается как целостная организация, объединяющая природные и социальные аспекты, где ресурсы и технологические достижения интегрируются для удовлетворения потребностей общества. Теоретическое обоснование экономики включает в себя неоклассическую, кейнсианскую и институционально-социологическую концепции, которые предлагают разные подходы к анализу и регулированию экономической деятельности. Методология системного анализа — функциональный, структурный и эволюционный подходы — позволяет изучать динамику и характер экономических явлений, отражая процессы организации, распределения и потребления ресурсов в рамках социально-экономической среды.

*Ключевые слова:* экономика, экономическая система, общество, концепция, анализ.

## **ECONOMIC SYSTEMS AS AN OBJECT OF THEORETICAL ANALYSIS: BASIC CONCEPTS AND APPROACHES**

**SMIRNOVA E.A.,**

*Lecturer*

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

**VERSHININA A.S.,**

*master's student*

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

*Annotation.* In recent decades, the economic system has developed significantly as a structure encompassing various elements and connections, influencing state actions both internationally and domestically. Without a systematic approach to economics, it would be impossible to renew economic relations and institutions or to form theoretical foundations for analyzing and managing economic processes. The economic system is viewed as a holistic organization integrating natural and social aspects, where resources and technological advancements are combined to meet societal needs. The theoretical foundations of economics include neoclassical, Keynesian, and institutional-sociological concepts, each offering different approaches to analyzing and regulating economic activities. The methodology of systems analysis—functional, structural, and evolutionary approaches—allows the study of the dynamics and nature of economic phenomena, reflecting the processes of organizing, distributing, and consuming resources within the socio-economic environment..

*Keywords:* economics, economic system, society, concept, analysis.

Экономическая система представляет собой сложную структуру, в которой объединены различные элементы и связи, формирующие условия для производства, распределения и потребления ресурсов. В условиях глобализации и ускоряющегося технического прогресса роль системного подхода в экономике становится все более значимой. Без него невозможно не только обновление экономических связей и институтов, но и выявление закономерностей, управляющих экономическими процессами, что затрудняет реализацию согласованной и эффективной экономической политики.

Системный анализ экономики включает несколько уровней исследования: функциональный, структурный и эволюционный. Эти уровни позволяют изучать экономику как целостную структуру, где ресурсы и технологии интегрируются с общественными потребностями и институтами. При этом современные теоретические подходы, такие как неоклассическая, кейнсианская и институционально-социологическая концепции, дают различные перспективы для анализа экономических систем, акцентируя внимание на роли рыночных

механизмов, государственного вмешательства и социальных институтов соответственно. Все эти аспекты подчеркивают важность системного подхода, который позволяет анализировать экономику не только как совокупность отдельных процессов, но и как единую, динамично развивающуюся систему.

Система представляет собой целостное образование, состоящее из множества взаимосвязанных элементов, которые закономерно связаны между собой причинно-следственными отношениями и взаимозависимостями. В природе и обществе функционируют две взаимодействующие системы. Человек является частью природы и одновременно элементом социальной системы, возникшей и действующей на основе природной среды, неотъемлемо связанной с ней, ведь сама природа человека имеет двойственную сущность.

Человеческое общество, рассматриваемое как система, состоит из взаимодействующих индивидов, а также их различных групп и объединений, которые проявляются как социальные явления. В рамках современной экономической науки термин "экономическая система" обозначает совокупность всех экономических процессов, происходящих в обществе и основанных на действующих имущественных отношениях и формах организации. В каждой системе могут существовать региональные модели, различия между которыми определяются уровнем развития производительных сил, национальными традициями и обычаями, культурным и историческим наследием, а также ресурсным потенциалом и географическим расположением.

Экономическая система служит связующим звеном между природой и обществом, интегрируя различные аспекты обеих сфер. В этой области действуют ресурсы, научные и технические достижения, а также организационные направления, формируемые социальной структурой. Социальная система, в свою очередь, определяет потребности и как качественные, так и количественные характеристики продуктов.

Совокупность всех экономических процессов, происходящих в обществе на базе существующих имущественных отношений и организационных структур, образует экономическую систему данного общества. Понимание структуры этой системы помогает осознать важные закономерности в хозяйственной жизни.

Экономическая система представляет собой структурированную организацию взаимодействия природы и общества, где каждое явление связано с другими и оказывает влияние на них. Неразрывные связи и устойчивое взаимодействие между различными явлениями формируют специфические системы с их уникальными чертами. Экономическая система включает в себя общественные институты, наличие и функционирование которых определяет характер производства, обмена, распределения и потребления экономических благ.

Под экономической системой подразумевается реальная, национальная экономика, соответствующая специфике каждой страны, ее структуре, компаниям и домохозяйствам, где разнообразные производственные единицы и

отрасли взаимосвязаны через процессы разделения труда и обмена. Основными составляющими экономической системы являются (Рис.1):

- производительные силы общества, представленные личными, вещественными, социальными факторами;
- техничко-экономические отношения;
- социально-экономические отношения;
- хозяйственный механизм.

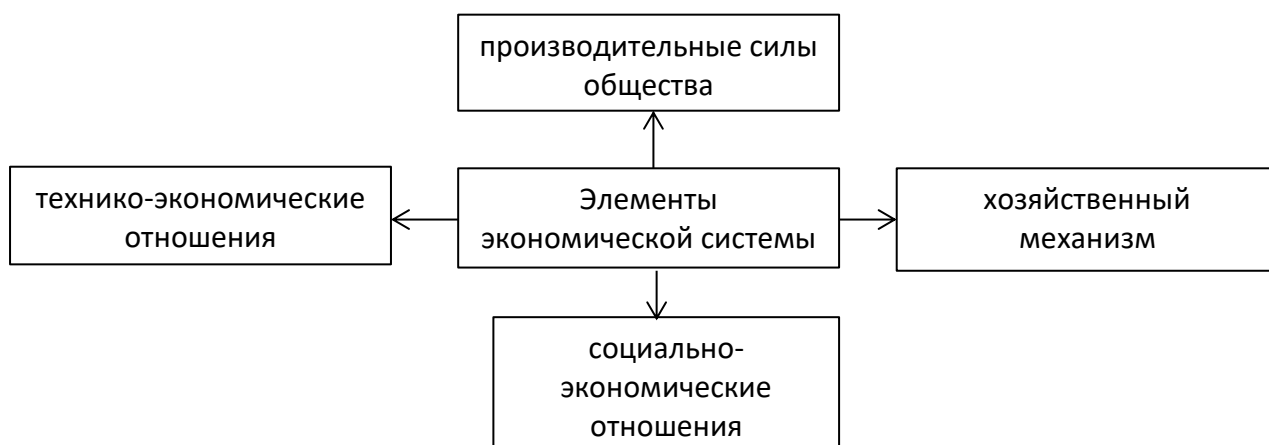


Рис. 1. Основные структурные элементы экономической системы

Производительные силы и технико-экономические отношения образуют технологический способ производства.

Технологический способ производства вместе с социально-экономическими отношениями образует социальный или общественный способ производства.

Хозяйственный механизм - это совокупность технико-экономических, социально-экономических, юридических отношений в области хозяйства и гражданского права и экономической политики.

Ввиду всех современных мировых тенденций, можно сказать, что понятие «экономическая система» в настоящее время охватывает практически все сферы жизни человека и общества, обеспечивает их существование и жизнедеятельность, обуславливает их развитие.

Экономическая теория представляет собой набор научно обоснованных гипотез о динамике функционирования экономической системы, которые связаны общими базовыми теоретическими и методологическими принципами.

Основными концепциями теоретического анализа экономических систем являются:

- неоклассическая экономическая концепция;
- кейнсианская экономическая концепция;
- институционально-социологическая экономическая концепция.

В современной науке заложены различные концепции в области экономики, каждая из которых имеет свои основные принципы.

В неоклассической экономической концепции ключевыми моментами являются идеи о свободной конкуренции и рациональном развитии экономики под влиянием рыночных законов спроса и предложения.

С другой стороны, кейнсианская экономическая концепция, предложенная Дж. М. Кейнсом, подчеркивает необходимость государственного вмешательства для защиты общества от возможных негативных последствий экономического кризиса. Она предполагает, что государственное регулирование играет ключевую роль в повышении эффективности экономики и формировании спроса.

Помимо этих двух концепций, существует и институционально-социологическая экономическая концепция, согласно которой человек не только экономический агент, но и активный участник различных социальных отношений, которые определяют его поведение. Следовательно, функционирование социальных институтов, таких как семья, религия, традиции, также оказывает влияние на экономическое развитие общества.

Для современной экономической теории характерны различные подходы к изучению природы экономических систем, одним из которых является теория систем. Многие другие научные направления создают конкурентную среду, развивая, обогащая и углубляя методологию экономических исследований. Системный анализ можно представить как совокупность трех взаимосвязанных исследовательских векторов: функционального, структурного и эволюционного анализа. Опираясь на функциональность, структуру и эволюцию, можно выйти за рамки конкретной природы элементов системы и изучить их с точки зрения организации и дезорганизации. Это также позволяет интегрировать социальные, экономические и общественные явления, процессы и события на основе общей структуры.

Функциональный анализ экономической системы можно рассматривать как инструмент изучения ресурсов, вовлеченных в процесс общественного производства и взаимодействующих друг с другом для производства экономических благ. В этом отношении известные элементы производственной функции общественного бытия обладают необходимой работоспособностью. Сочетание и взаиморасположение взаимосвязанных факторов производства, складывающиеся в каждый конкретный исторический момент, определяют особенности, характер, направление и эффективность экономики. Результирующий продукт реальной экономической системы может быть выражен в виде производственной функции.

Структурный анализ экономической системы предполагает специфику размещения ресурсов и социальных факторов производства. Разделяя экономику на отдельные элементы, устанавливая вес и долю каждого элемента в системе в целом, связывая элементы прямыми и обратными связями, определяя законы изменения связей, выявляется общая картина структурной динамики экономики.

Эволюционный анализ экономической системы фокусируется на вопросе о взаимных тенденциях общественного развития и сопутствующих им процессах планомерного обновления, реорганизации и упадка экономических и социальных компонентов. С помощью эволюционного анализа можно изучить механизмы воспроизводства ресурсов и факторов производства. Безусловный приоритет отдается вопросу сохранения и расширения производственного знания и его носителей, т.е. человеческого капитала как фактора производственной функции.

Таким образом, экономические системы являются объектом изучения современной экономической теории. Под экономической концепцией понимается совокупность научно обоснованных предположений о характере развития экономической системы. Экономические концепции объединены общими исходными теоретическими и методологическими позициями. Основными концепциями теоретического анализа экономических систем являются неоклассическая экономическая концепция, кейнсианская экономическая концепция и институционально-социологическая экономическая концепция. Используя методологию системного подхода к исследованию экономической организации общественной жизни, в природе экономических систем можно выделить следующие уровни анализа: функциональный, структурный, эволюционный, исходя из многозначности их природы, экономические системы претерпевают непрерывное эволюционное развитие через распределение и использование ресурсов. Ее можно определить как структурно организованное пространство, которое претерпевает

#### **Список источников**

1. Басовский Л.Е. Экономическая теория: учебник. - М.: ИНФРА-М. - 2018. - 224 с.
2. Даниленко Л.Н. Экономическая теория: курс лекций по микро-и макроэкономике: учебное пособие / Л.Н. Даниленко. - М.: ИНФРА-М. – 2019. - 576с.

### **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И СОЦИАЛЬНАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ: ПУТИ РАЗРЕШЕНИЯ ПРОТИВОРЕЧИЙ**

**СТАСЮК Н. В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**УДАЛЫХ О. А.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Донбасская аграрная академия»,  
Макеевка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Исследованы пути разрешения противоречий между экономической эффективностью и социальной справедливостью. Отмечено, что экономическое развитие может носить не только прогрессивный, но и регрессивный характер, когда в системе происходят деструктивные изменения. Выявлены отрицательные эффекты экономического роста, предложены пути их нейтрализации.

*Ключевые слова:* экономическое развитие, экономический рост, внешние эффекты, социальное развитие.

## **ECONOMIC EFFICIENCY AND SOCIAL JUSTICE: WAYS OF RESOLVING CONTRADICTIONS**

**STASIUK N. V.**

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

**UDALYKH O. A.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Donbass Agricultural Academy»,  
Makéjevka, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The ways of resolving contradictions between economic efficiency and social justice are investigated. Noted that economic development can be not only progressive, but also regressive when destructive changes occur in the system. The negative effects of economic growth have been identified, and ways to neutralize them have been proposed.

*Keywords:* economic development, economic growth, externalities, 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 ведет к изменению структуры экономики, расширению производства, повышению его эффективности и технологическому обновлению.

Экономическое развитие ведет к изменению структуры экономики, расширению производства, повышению его эффективности и технологическому обновлению.

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 и разрешения противоречий между экономической эффективностью и социальной справедливостью необходимо учитывать социальные и экологические аспекты, а также находить компромисс между экономическими, социальными и экологическими целями.

Ключевым фактором экономического развития общества является его социальное развитие. 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 [1].

Экологическая безопасность общества – это состояние защищенности 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 распространен 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 [2].

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 объемов производства, возникают серьезные 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 объемов выпуска продукции.

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 подчеркивает 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 слоев населения.

Экономический рост по-разному влияет на общество и экологию.

Негативное воздействие заключается в том, что рост производства, потребления и торговли может привести к интенсивному загрязнению окружающей среды и проблемам экологического характера.

Положительное воздействие экономического роста на экологию заключается в том, что повышение уровня жизни, стабильный государственный бюджет и отлаженная налоговая система способствуют увеличению финансирования на экологические цели. Это позволяет применять качественные технологии по утилизации отходов, грамотно и быстро проводить очистку рек и водоёмов, лесов и других территорий.

Основной целью традиционной экономики является не устойчивость, а непрерывный рост. Такая перспектива привлекательна сиюминутными выгодами и опасна конечными результатами: для развития экономики необходимо всё больше и больше природных ресурсов, но чем больше ресурсов потребляет экономика, тем меньше возможностей для экономического роста.

Природные ресурсы, благодаря техническому прогрессу и кажущейся бесконечной замещаемости, считаются, по существу, безграничными. С одной стороны, материальные потребности людей и всего человеческого общества безграничны и неутолимы, однако, материальные ресурсы – средства удовлетворения потребностей – ограничены или редки.

Экологическая ответственность в условиях нового качества предусматривает учет экологических ограничений и требований при планировании и осуществлении экономической деятельности, с целью снижения негативного воздействия на окружающую среду и обеспечения устойчивого использования природных ресурсов.

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. Причем 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 признается социально опасным» [2].

Еще 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.

Остановимся на противоречии между экономической эффективностью и социальной справедливостью это отражение противоречия между производством и потреблением.

Экономическая эффективность – это способ действий, обеспечивающий получение в результате осуществляемых усилий и затрат ресурсов максимального (наилучшего) результата. В принципе она противоречит социальной справедливости в таких сферах, как перераспределение ресурсов в пользу малоимущих, поддержание всеобщей занятости, решение экологических проблем и др.

Социальная справедливость в сфере экономики – это соответствие системы экономических отношений (преимущественно отношений распределения) представлениям, потребностям, интересам, господствующим в данном обществе.

Один из подходов к разрешению этого противоречия заключается в создании смешанной экономики, которая сочетает в себе элементы как свободного рынка, так и государственного регулирования [3]. 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 групп. В целом, разрешение этого противоречия требует компромисса между различными социальными группами и учета интересов всех участников экономической

деятельности. Для этого необходимо сочетание государственного регулирования, развития гражданского общества и социального диалога.

### Список источников

1. 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.

2. 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> (дата обращения: 15.10.2024).

3. Костровец, Л.Б. Планирование и прогнозирование в управлении : учебное пособие для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент организаций») всех форм обучения / Л. Б. Костровец, Е. В. Тарасова, Н. В. Стасюк ; Минобрнауки РФ, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Кафедра менеджмента непромышленной сферы. – Донецк : ДОНАУИГС, 2024. – 193 с.

## ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

**ТАРАСОВА Е.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ГЛУХОВА Е.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент  
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассматриваются основные аспекты формирования и функционирования системы антикризисного управления, акцентируя внимание на специфических вызовах, связанных с изменениями во внешней среде. В работе анализируются методы и подходы, позволяющие предприятиям адаптироваться к кризисным ситуациям, включая мониторинг рисков, стратегическое планирование и внедрение инновационных решений. Результаты исследования подчеркивают важность комплексного подхода к управлению в условиях нестабильности и предлагают практические рекомендации для повышения эффективности антикризисных мер.

*Ключевые слова:* антикризисное управление, внешняя среда, факторы взаимодействия, механизм, управленческие решения.

## **FEATURES OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF AN UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT**

**TARASOVA E.V.,**

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

**GLUHOVA E.A.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Donetsk State University»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The article examines the main aspects of the formation and functioning of the anti-crisis management system, focusing on specific challenges associated with changes in the external environment. The paper analyzes methods and approaches that allow enterprises to adapt to crisis situations, including risk monitoring, strategic planning and the implementation of innovative solutions. The results of the study emphasize the importance of an integrated approach to management in unstable conditions and offer practical recommendations for improving the effectiveness of anti-crisis measures.

*Keywords:* anti-crisis management, external environment, interaction factors, mechanism, management decisions.

Постановка проблемы в общем виде. Высокий динамизм эпохи информационного общества актуализирует проблематику своевременной адаптации предприятий к непредсказуемым изменениям вследствие совокупного действия факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия. Это обосновывает обновления теоретических и методологических положений антикризисного управления предприятий и разработку практических предложений по формированию эффективных антикризисных управленческих решений. Главный концепт антикризисного управления предприятий заключается в том, что кризис необходимо предусматривать, ожидать и предотвращать, кризисные процессы могут быть в определенной степени управляемыми и одновременно эффективное антикризисное управление способно ускорять преодоления кризиса и уменьшать его последствия.

Цель исследования – раскрыть особенности системы антикризисного управления предприятием в условиях нестабильной внешней среды.

Основные результаты исследования. Главной внутренней первопричиной развития кризиса на предприятии есть ошибки в управлении, а также недостаточно эффективное и своевременное реагирование на неблагоприятные внешние факторы. Кроме того, внутренние причины непосредственно имеют свои источники в среде предприятия и связанные с высоким риском в стратегии маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенство инновационной и инвестиционной политики.

Высокая вероятность возникновения и развития кризиса в процессе деятельности любого предприятия обуславливает необходимость осуществления антикризисного управления, которое должно основываться на разработке комплекса мер выхода из кризиса и преодоления неплатежеспособности.

Осуществляя анализ имеющихся подходов, описанных в работах отечественных и зарубежных ученых, можно сделать вывод, что подавляющее большинство взглядов авторов соглашается, что антикризисное управление является функцией менеджмента, которая обеспечивает: избежание кризисных ситуаций; уменьшение или ликвидацию последствий финансового кризиса на предприятии; обеспечение надлежащего уровня платежеспособности.

Несмотря на существующие определения сущности антикризисного управления можно сделать вывод, что в современных условиях антикризисное управление направлено не только на предупреждение развития кризисов и кризисных ситуаций, однако и на адаптацию системы управления к изменениям во внешней среде предприятия, что будет способствовать устойчивому развитию.

В связи с этим возникает необходимость формирования на предприятии системы антикризисного управления, которое должно обеспечивать постоянный мониторинг кризисных явлений, осуществлять планирование, организацию и реализацию антикризисных мероприятий с целью сохранения первоначальных положительных характеристик предприятия, а также восстановление его эффективного функционирования. Систему антикризисного управления формирует совокупность взаимосвязанных составляющих, которые обеспечивают бесперебойное функционирование предприятия при изменении внутренних и внешних условий деятельности предприятия, а именно: субъекты, объекты, принципы, функции, ресурсы, методы антикризисного управления. Проведение организационных мероприятий по осуществлению эффективного антикризисного управления предприятия предусматривает построение поэтапных структурных схем осуществления общего менеджмента и схем непосредственной реализации управления предприятием в период кризиса. При построении эффективной системы антикризисного управления предприятия используются такие принципы как: непрерывности, цикличности, эволюционности, общности, адекватности, согласованности, системности, самоорганизации, иерархичности, пропорциональности, оптимальности.

Принятие эффективного управленческого решения в системе антикризисного управления направлено на стратегическое планирование деятельности предприятия, управление человеческими ресурсами, производственную и обслуживающую деятельность предприятия, управленческое консультирование и взаимодействие с внешней средой.

Несвоевременное устранение причин и факторов возникновения кризисных явлений в организационно-управленческой и финансово-экономической деятельности влечёт за собой банкротство предприятия, характеризующееся неспособностью восстановить свою платежеспособность из-за потерь собственного и заемного капитала. Для обеспечения стабилизации экономических отношений и обеспечения финансовой устойчивости в современных условиях хозяйствования необходимо проводить своевременную диагностику по предупреждению неплатежеспособности предприятия [1].

Результаты проведенной диагностики банкротства необходимы для разработки антикризисных мероприятий, которые для каждого предприятия являются индивидуальными с учётом отраслевой принадлежности, стадии развития кризисного процесса, особенностей организации управления и финансового учёта. Для минимизации влияния факторов внутренней и внешней среды на финансово-хозяйственную деятельность предприятия необходимо проведение антикризисных мероприятий, которые позволят своевременно выполнять платежные обязательства предприятия и обеспечат реализацию планов финансово-хозяйственной деятельности.

Созданный на предприятии механизм антикризисного управления - это сложная система анализа и оценки угроз, противодействия, локализации и устранения кризисных явлений, созданная на основе стратегического, маркетингового и финансового управления. Также он является особой предпринимательской системой, которая построена на четырех основных блоках: диагностики ситуации, прогнозирование тенденций, анализа состояния и реакции предприятия, в которой выделено пять основных функций: определение цели, планирование, организацию, мотивацию, контроль и процессы их сочетание - принятие решений и коммуникации, которые объединяют отдельные функции в единый процесс антикризисного управления. Применение механизма антикризисного управления на предприятии необходимо осуществлять с учетом современных условий ведения бизнеса, например, заключение договоров рефинансирования и реструктуризации долга с использованием кредитов от государственных банков или мотивация персонала на генерирование инновационных идей [2].

Для повышения эффективности реализации механизма антикризисного управления необходимо учитывать следующее:

необходимо проведение периодической диагностики кризисных явлений с целью раннего обнаружения признаков развития кризисного состояния на предприятии;

повышение мотивации и заинтересованности сотрудников предприятия в преодолении кризисных явлений;

создание специальной коммуникативной сети связей, охватывающей информационные потоки внешней и внутренней среды предприятия.

Процесс реализации механизма антикризисного управления на предприятии представлен основными этапами, значение которых состоит в следующем:

устранение неплатежеспособности или принцип «отсечения лишнего» определяет необходимость сокращения размеров как текущих потребностей (вызывающих соответствующие финансовые обязательства), так и отдельных видов ликвидных активов (с целью их срочного преобразования в денежную форму);

восстановление финансовой устойчивости или принцип «сжатие предприятия» обеспечивает прирост собственных финансовых ресурсов, прежде всего, за счет сокращения уровня постоянных и переменных издержек, проведения ускоренной амортизации активной части основных средств с целью возрастания объема амортизационного потока);

обеспечение финансового равновесия в длительном периоде основывается на применении модели устойчивого экономического роста предприятия, которая должна быть согласована со стратегией деятельности предприятия, задачами антикризисного управления, а также с осуществляемыми мероприятиями внутренней финансовой стабилизации на предприятии.

Если предприятие не имеет достаточный объем финансовых ресурсов, то формирование и реализацию механизма антикризисного механизма следует осуществлять, в первую очередь, за счет денежных средств, которые не требуют значительного финансирования и могут привести к увеличению денежных потоков, а именно: реинжиниринг процессов оказания услуг, изменение условий договоров с поставщиками и клиентами, стимулирование предлагаемой услуги с помощью скидок. Но после стабилизации деятельности, предприятие может использовать финансовые ресурсы, требующие существенных инвестиций (модернизация предприятия, расширение ассортимента предоставляемых услуг, рекламная кампания) [3].

Таким образом, кризисные явления в системе управления предприятия представляют собой состояние неустойчивости, характеризующееся дефицитом денежных средств, ухудшением платежеспособности и финансовой устойчивости. Причинами возникновения кризисных явлений являются: нерациональное использование финансовых ресурсов, низкий уровень маркетинга и потеря рынков сбыта, отсутствие стратегической направленности предприятия. К факторам возникновения кризисных явлений на предприятии относятся: изменение структуры потребительского спроса, насыщенность рынка отдельными товарами или услугами, неэффективность формирования собственного и привлечения заемного капитала.

### Список источников

1. Левкина Н.Н. Антикризисные стратегии управления ресурсами предприятий в современных условиях РФ / Н.Н. Левкина // Научные исследования и разработки. Экономика. 2022. Том 10. № 3 С. 65-69.
2. Кокошников Е.А. Обеспечение финансово-экономической устойчивости компании в период антироссийских санкций и кризиса российской экономики // Стратегии бизнеса. 2022. Том 10. № 1. С. 19-21.
3. Бондаренко А.А. Особенности функционирования механизма антикризисного управления предприятием в контексте диагностики риска банкротства/А.А. Бондаренко, Е.В. Тарасова // «Студенческий вестник ДонАУиГС», научный журнал». – 2021. – №1 (21) – С. 19-26.

### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ

**TARASOVA E.B.,**

*канд.экон.наук, доцент, заведующий кафедрой*

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

**SEREDA K.S.,**

*магистр*

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

*Аннотация.* В статье рассматривается актуальность синергетического подхода в стремлении преодолеть трудности, возникающие при разработке эффективных систем мотивации для сотрудников различных организаций и предприятий, а также в необходимости создания систематизированного подхода к анализу адаптации классической теории мотивации к специфическим условиям этих структур.

*Ключевые слова:* синергетический подход, стратегия, менеджмент, персонал, мотивация, процесс, развитие, предприятие, координация.

### STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT: A SYNERGISTIC APPROACH TO IMPROVING EFFICIENCY

**TARASOVA E.B.,**

*Candidate of Economics. Associate Professor, Head of the Department  
Donetsk Academy of Management and Public Administration,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**SEREDA K.S.,**

*master's student*



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

*Annotation.* The article examines the relevance of the synergetic approach in an effort to overcome the difficulties encountered in developing effective motivation systems for employees of various organizations and enterprises, as well as the need to create a systematic approach to analyzing the adaptation of the classical theory of motivation to the specific conditions of these structures.

*Keywords:* synergetic approach, strategy, management, personnel, motivation, process, development, enterprise, coordination.

Ключевым процессом, определяющим конкурентные преимущества предприятия или организации, является межструктурное взаимодействие и межфункциональная координация. Эти аспекты способствуют созданию у сотрудников, мотивированных к эффективному сотрудничеству, среды для совместной работы, даже если у них разные профессиональные навыки. Эффект синергии в значительной степени зависит от уровня взаимодействия между членами команды. Важным внутренним резервом и фактором успеха является профессиональный уровень руководителей на всех уровнях. Их компетентность влияет на скорость и эффективность реализации преобразований, способствующих достижению синергетического эффекта [1].

Синергетический подход в управлении персоналом представляет собой методологию, основанную на принципах взаимодействия и взаимозависимости компонентов организационной системы. Данный подход подчеркивает важность формирования интегрированной среды, где сотрудничество и совместные усилия сотрудников способствуют достижению общих целей. В условиях динамично изменяющегося рынка синергетический подход обеспечивает организациям большую адаптивность, инновационность и устойчивость.

Вместо традиционной модели «зарождение - становление - рост - зрелость - спад - ликвидация (поглощение, распад)», синергетика предлагает циклическую концепцию развития, где выделяются короткие, средние и длинные циклы, количество которых в жизни организации может быть произвольным. Это нацеливает на длительное существование экономических формаций.

Синергетический подход в управлении персоналом основывается на принципе, что взаимодействие отдельных элементов (сотрудников, команд, подразделений) может создавать более высокий результат, чем сумма их индивидуальных усилий. Этот подход акцентирует внимание на следующих аспектах:

1. Командная работа: Синергия возникает, когда сотрудники работают вместе, используя свои сильные стороны для достижения общих целей.

2. Инновации и креативность: Взаимодействие разных взглядов и идей способствует генерации новых решений и улучшению процессов.

3. Гармония в коллективе: Создание атмосферы доверия и взаимопомощи повышает мотивацию и удовлетворенность сотрудников.

4. Адаптивность: Синергетический подход позволяет организациям быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды благодаря более эффективному взаимодействию между сотрудниками.

5. Обучение и развитие: Обмен знаниями и опытом между сотрудниками способствует их профессиональному росту и повышению общей компетенции команды.

Многие специалисты подчеркивают, что традиционный менеджмент как область научных знаний завершил своё развитие примерно к началу XXI века, и в настоящее время наблюдается явная тенденция к изменению управленческих парадигм. До указанного времени все концепции в сфере менеджмента сводились к разработке методов жесткого и целенаправленного воздействия управляющего субъекта на управляемый объект, что обеспечивало наиболее эффективное использование совокупного потенциала предприятия или организации (физического, психологического и интеллектуального) для достижения поставленных тактических и стратегических целей.

На протяжении всего периода эволюции теории управления было предложено множество подходов к управлению, включая:

1. управление по целевым критериям;
2. управление по текущим результатам;
3. управление по отклонениям от установленных критериев;
4. управление по ситуационным условиям и др.

Все эти методы входят в категорию так называемых «кибернетических методов», которые основаны на разделении объекта или системы на управляющие и управляемые компоненты, а также на применении обратной связи как одного из ключевых элементов управления. В этом контексте процесс управления неизбежно включает элементы принуждения, что можно рассматривать как «насилие» над системой [2].

В рамках данной концепции выделяются шесть возможных состояний сложных нелинейных экономических систем (шесть типов социодинамики организации):

1. Самозарождение - процесс появления новой организации, включая становление корпоративной культуры, уточнение целей, задач и миссии, а также формирование рабочей команды.

2. Расцвет - стремительное увеличение производственных мощностей, расширение рынков сбыта и рост прибыли (преобладают короткие и средние циклы).

3. Стабильное функционирование - сохранение устойчивого роста умеренными темпами (доминируют короткие циклы с небольшими изменениями, но с положительной динамикой).

4. Застой - стабилизация экономической системы на одном уровне (в основном короткие циклы с равновероятной положительной и отрицательной динамикой).

5. Упадок, кризис - снижение прибыли, производственных мощностей и рынков сбыта (преобладают средние и короткие циклы с отрицательной динамикой). Кризис в синергетике рассматривается не как финал функционирования, а как точка бифуркации, открывающая несколько возможных путей дальнейшего развития:

а) Качественный и количественный скачкообразный рост (переход на новый уровень);

б) Преодоление кризиса и стабилизация (возврат к стабильному функционированию);

в) Ликвидация (прекращение деятельности, распад на более мелкие предприятия, поглощение более крупными компаниями, банкротство и т. д.);

г) Возрождение - качественный и количественный скачкообразный рост (переход на новый уровень).

Овладение синергетическими закономерностями жизненного цикла организации значительно изменяет восприятие целей и функций как самих экономических систем, так и системы управления. В классическом менеджменте управление рассматривается как ключевой фактор, определяющий судьбу организации, причем между эффективностью управления и приложенными усилиями предполагается линейная связь, что не всегда подтверждается практикой [4].

Синергетический подход меняет парадигму управления, требуя поиска новых, социально ориентированных методов исследования эффективности менеджмента. В таких сложных социально-экономических системах, как промышленная организация, важную роль играют процессы самоорганизации. Формирование корпоративной культуры, этики, психологии и навыков командной работы происходит не столько под внешним влиянием, сколько в результате взаимодействия и саморазвития элементов организации (отделов, функциональных подразделений, рабочих бригад). Из этого следует, что система управления персоналом не должна жестко навязывать организации возможные пути развития. Задача управления, согласно синергетическому подходу, состоит в том, чтобы поддерживать позитивные тенденции саморазвития и препятствовать распространению деструктивных корпоративных ценностей [3].

В периоды устойчивого развития саморазвивающаяся организация слабо подвержена внешним воздействиям, и управляющие функции в основном координирующие. В то же время в периоды нестабильности даже небольшие направленные воздействия могут значительно изменить направление развития всей системы. Поэтому с точки зрения синергетики в менеджменте акцентируется внимание на малых резонансных воздействиях в удачно выбранный момент [5]. Таким образом, если ранее система управления

рассматривалась как системообразующий фактор, ответственный за формирование корпоративной культуры и идеологии организации, то синергетический подход предполагает создание системы управления, максимально согласованной с внутренними тенденциями развития организации.

#### Список источников

1. Алексеевский, В.С. Синергетика менеджмента: Управление устойчивым развитием диссипативных структур / В. С. Алексеевский. - Москва: СИНТЕГ. - 2016. - 566 с.
2. Егорова, М. С. Пищальников, И. Г. Трудовые ресурсы предприятия: оценка потребности и эффективности использования // М. С. Егорова, И. Г. Пищальников// Молодой ученый. - 2018. - №9. - С. 586-589.
3. Иванова, Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Юрайт. - 2024. - 331 с. URL: <https://urait.ru/bcode/537672> (дата обращения: 25.10.2024).
4. Ивашковский, С. Н. Экономика для менеджеров. Микро- и макроуровень / С. Н. Ивашковский. - Москва: Дело. - 2019. - 408 с.
5. Кошелева, Т. Н. Управление формированием инновационной среды малого предпринимательства как основа инновационного развития экономики / Т. Н. Кошелева. - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики. - 2016. - 302 с.

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ РЕШЕНИЯ АКТУАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ В ОБЛАСТИ КОММУНИКАЦИЙ СФЕРЫ ЖКХ ДНР

**ЧЕРТОВ Д.В.,**

*аспирант,*

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

*Аннотация.* В современных условиях социально-экономического развития сфера жилищно-коммунального хозяйства является одной из ключевых сфер жизни граждан, однако динамика преобразований в данной сфере в Донецкой Народной Республике не соответствует темпам роста потребностей граждан в качестве жизни и благоприятных, комфортных условиях жизни. В работе сформулированы проблемы в области коммуникаций сферы ЖКХ, которые негативно влияют на функциональную эффективность жилищно-коммунального хозяйства и обозначены стратегические приоритеты их решения.

*Ключевые слова:* экономика, социально-экономическое развитие, жилищно-коммунальное хозяйство, услуга, коммуникация, информационные технологии.

## **STRATEGIC PRIORITIES FOR SOLVING URGENT PROBLEMS IN THE FIELD OF COMMUNICATIONS IN THE HOUSING AND COMMUNAL SERVICES SECTOR OF THE DPR**

**CHERTOV D. V.,**

*postgraduate student*

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

*Annotation.* In modern conditions of socio-economic development, the sphere of housing and communal services is one of the key areas of citizens' lives, however, the dynamics of transformations in this area in the Donetsk People's Republic does not correspond to the growth rates of citizens' needs for quality of life and favorable, comfortable living conditions. The paper formulates problems in the field of communications in the housing and communal services sector that negatively affect the functional efficiency of housing and communal services and identifies strategic priorities for their solution.

*Keywords:* economy, socio-economic development, housing and communal services, service, communication, information technology.

Жилищно-коммунальное хозяйство является одной из важнейших отраслей в жизни граждан, что подчеркивает актуальность проведения исследований по вопросам, связанным с разработкой и внедрением новых подходов к оценке результатов управленческой и инновационной деятельности в жилищно-коммунальном хозяйстве с целью повышения качества жизни населения. В настоящее время жилищно-коммунальное хозяйство можно считать одним из ключевых секторов экономики, обеспечивающим население важными услугами и необходимой инженерной инфраструктурой для промышленности.

Функционирование системы ЖКХ в Донецкой Народной Республике далеко от совершенства в силу совокупности различных причин экономического и управленческого характера. Тенденция к цифровизации всех сфер жизни общества в ответ на изменение потребительских стандартов не нашла отражения в изменениях в сфере предоставления населению жилищно-коммунальных услуг.

В настоящее время жилищно-коммунальное хозяйство представляет собой достаточно сложную социально-экономическую систему, состоящую из множества взаимосвязанных элементов, каждый из которых работает в своей сфере деятельности и решает конкретные задачи.

Жилищно-коммунальный сектор предоставляет жителям два вида услуг: жилищные и коммунальные. Жилищные услуги включают в себя все необходимое для надлежащего содержания общего имущества собственников жилого комплекса. Например, жилищные услуги включают в себя:

- содержание и ремонт общего имущества (осмотр общего имущества, выявление и устранение повреждений);
- контроль санитарного состояния общего имущества (уборка помещений, уборка подъездов, дезинфекция, обезжиривание, очистка мусоропроводов);
- услуги по управлению общим имуществом и общими фондами (прием, хранение и передача технической документации, ведение электронных паспортов квартир).

К услугам общего пользования относятся горячее и холодное водоснабжение, канализация, электро-, газо- и теплоснабжение. Ученые, исследующие состояние и особенности функционирования сферы ЖКХ выделяют следующие общие проблемы, негативно влияющие на эффективность сферы ЖКХ и качество предоставляемых услуг:

- низкая энергоэффективность жилищного фонда и коммуникационных сетей;
- низкая энергоэффективность жилищного фонда и сетевого хозяйства;
- низкая конкуренция на рынке управляющих организаций;
- отсутствие необходимой актуальной информации среди жителей;
- недостаточное взаимодействие между жилищно-коммунальными организациями и органами местного самоуправления;
- низкий уровень использования современных информационных технологий.

Большинство проблем, связанных с жилищно-коммунальным хозяйством, решались и продолжают решаться неформально, небольшими группами граждан. Домовладельцы, составляющие подавляющее большинство участников рынка жилищно-коммунальных услуг, до сих пор не имеют достаточного влияния на качество управления жилыми домами. Отчасти это объясняется низким уровнем общественного интереса к управлению жильем и отсутствием возможностей для полноценного участия граждан в управлении жильем. Другая проблема заключается в том, что в ЖКХ отсутствуют превентивные механизмы снижения социальной напряженности за счет надлежащего взаимодействия со всеми сторонами, участвующими в предоставлении услуг. Сегодня даже разрешение локальных споров между жильцами и коммунальными службами может привести к значительным финансовым потерям и репутационному ущербу.

Исходя из обозначенных проблем, для комплексной трансформации ЖКХ необходим системный подход к разработке мер по совершенствованию деятельности. В контексте улучшения качества взаимодействия управляющих компаний с гражданами, необходимо повысить «прозрачность» деятельности ресурсоснабжающих организаций и обеспечить экономическую

обоснованность установления тарифов за счет использования информационных технологий. При установлении тарифов и включения в законодательство обязанности по установлению и раскрытию информации о различных этапах – от приема тарифных заявок до принятия и опубликования тарифных решений.

Для обеспечения ясности и прозрачности деятельности регулируемых организаций в сфере теплоснабжения, водоснабжения, водоотведения и обращения с твердыми бытовыми отходами, а также открытости данных о деятельности таких организаций желательно унифицировать и систематизировать стандарты раскрытия информации, установить единый механизм и формат раскрытия информации. Даже своевременная публикация отчетов о работе управляющей организации может избавить от половины возможных жалоб жильцов и способствовать укреплению доверия между сторонами.

Стоит отметить, что в настоящее время граждане Донецкой Народной Республики стали активнее пользоваться информационными технологиями и появились возможности использовать современные коммуникации для решения проблем в работе с управляющими компаниями. Например, современные мессенджеры и онлайн-сервисы дают возможность многим жильцам решать возникающие проблемы и вопросы, не выходя из дома, с помощью компьютеров и смартфонов. Учитывая тенденцию к цифровизации ключевых отраслей экономики, важным направлением развития цифровизации и автоматизации сферы жилищно-коммунального хозяйства, безусловно, является внедрение комплексных решений для коммуникации между управляющими компаниями и гражданами, с последующим включением в процесс управления жилищным фондом.

Таким образом, использование новых технологических решений и инноваций в сфере ЖКХ, безусловно, повышает как качество работы отдельных сотрудников управляющих компаний, так и культуру и уровень управления жилым фондом в целом. Использование современных информационно-коммуникационных технологий позволяет управляющим компаниям оперативно обрабатывать поступающие от граждан заявки, налаживать быструю и надежную обратную связь и автоматизировать большинство задач.

Совершенствование коммуникаций в сфере ЖКХ является важной задачей для повышения качества обслуживания и удовлетворенности граждан. Стратегическими приоритетами решения проблем в области коммуникаций сферы ЖКХ ДНР должны стать комплексная цифровизация, модернизация инфраструктуры, повышение прозрачности и открытости деятельности управляющих компаний, создание систем обратной связи, позволяющих жителям сообщать о проблемах и получать оперативные ответы, обучение сотрудников сферы ЖКХ современным технологиям. На практике реализация данных направлений обеспечит повышение уровня лояльности граждан и

качественное предоставление услуг жителям ДНР, что является главной задачей сферы ЖКХ.

#### **Список источников**

1. Куклина Е.А., Мицеловская О.С. Современные проблемы жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации и направления их решения // Экономика нового мира. – 2019. – №4 (16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-zhilischno-kommunalnogo-hozyaystva-rossiyskoj-federatsii-i-napravleniya-ih-resheniya> (дата обращения: 21.10.2024).

2. Тимчук О.К., Никитюк Л.Г. К вопросу о классификации жилищно-коммунального хозяйства РФ // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2015. – № 1 (96). – С. 174-179.

3. Багдасарова А.Э., Джафаров Н.К. Актуальные проблемы в сфере жилищно-коммунального хозяйства // Вестник экономической безопасности. – 2020. – №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-v-sfere-zhilischno-kommunalnogo-hozyaystva> (дата обращения: 23.10.2024).

### **УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ С УЧЕТОМ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ**

**ШПАРЧУК И.С.,**

*аспирант,*

*ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет им. В.Даля»,  
Луганск, Луганская Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Устойчивое развитие региона подразумевает комплексный процесс, направленный на удовлетворение потребностей населения без ущерба для будущих поколений. Для достижения устойчивого развития необходимо учитывать экономические, социальные и экологические аспекты. Важным условием для формирования стратегии устойчивого развития региона является анализ его экономического потенциала в условиях современных вызовов.

*Ключевые слова:* устойчивое развитие, регион, экономика, экономический потенциал, стратегия, развитие.

### **CONDITIONS FOR THE FORMATION OF A STRATEGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE LUGANSK PEOPLE'S REPUBLIC, TAKING INTO ACCOUNT THE ECONOMIC POTENTIAL IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES**



***SHPARCHUK I.S.,***  
*graduate student,*  
*FSBEI HE «Lugansk State University named after V.Dahl»,*  
*Lugansk, Luhansk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The sustainable development of the region implies a comprehensive process aimed at meeting the needs of the population without prejudice to future generations. To achieve sustainable development, it is necessary to take into account economic, social and environmental aspects. An important condition for the formation of a strategy for the sustainable development of the region is the analysis of its economic potential in the context of modern challenges.

*Keywords:* sustainable development, region, economy, economic potential, strategy, development.

Устойчивое развитие Луганской Народной Республики представляет собой последовательный процесс, направленный на удовлетворение потребностей населения Луганской Народной Республики без ущерба для будущих поколений удовлетворять свои потребности. Для достижения устойчивого развития необходимо учитывать экономические, социальные и экологические аспекты, что представляет собой комплексный подход во время формирования стратегии устойчивого развития региона.

В экономическом осмыслении устойчивое развитие Луганской Народной Республики может быть достигнуто путем создания благоприятных условий для развития малого и среднего бизнеса и привлечения инвестиций, в том числе за счет развития инновационных технологий и доступной модернизированной инфраструктуры. В социальном осмыслении устойчивое развитие Луганской Народной Республики может быть достигнуто путем обеспечения доступа местного населения к начальному, среднему, профессиональному и высшему образованию, здравоохранению и социальной защите уязвимых групп населения. Что касается окружающей среды, то устойчивое развитие Луганской Народной Республики может быть достигнуто за счет защиты природных ресурсов, в том числе местной флоры и фауны; минимизация выбросов вредных веществ в атмосферу и водные объекты [2].

Значение устойчивого развития для Луганской Народной Республики заключается в том, что оно позволит создать благоприятные условия для жизни и развития местного населения, обеспечить экономический рост и устойчивость перед внешними вызовами, защитить природные ресурсы и биоразнообразие, а также укрепит политическую стабильность и безопасность региона.

Экономический потенциал Луганской Народной Республики определяет совокупность ресурсов, умений и возможностей, которые могут быть использованы для развития ее экономики и обеспечения устойчивого роста. Определение экономического потенциала является важным этапом планирования восстановления и устойчивого развития региона. Для этого

необходимо проанализировать основные отрасли экономики, их текущее состояние, потенциал развития и конкурентоспособность на рынке [5].

Одним из ключевых элементов экономического потенциала Луганской Народной Республики являются ее природные ресурсы, такие как каменный уголь, металлы, сельскохозяйственные угодья и водные ресурсы (табл.1). Оценка наличия и использования этих ресурсов позволит определить их роль в региональной экономике и возможность эффективного использования этих ресурсов.

Таблица 1

*Составные элементы экономического потенциала Луганской Народной Республики (разработано автором на основе [3])*

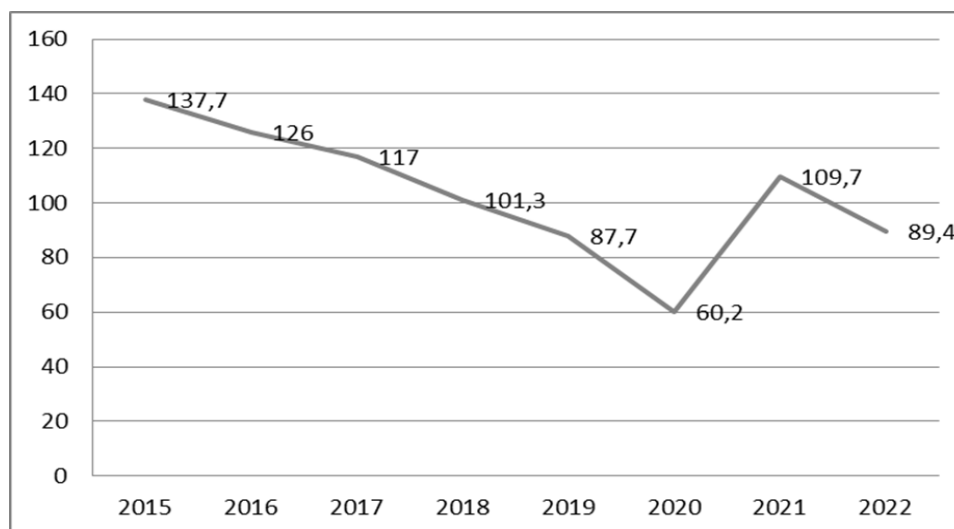
Элементы	Характеристика
1	2
<b>Каменный уголь</b>	Один из основных ресурсов региона, используемый для энергетических нужд и в металлургии. Обладает высоким качеством и значительными запасами.
<b>Металлы</b>	Регион богат на полезные ископаемые, такие как железная руда, которые играют ключевую роль в промышленности.
<b>Сельскохозяйственные угодья</b>	Плодородные земли позволяют развивать сельское хозяйство, включая выращивание зерновых, овощей и кормов для скота.
<b>Водные ресурсы</b>	Наличие рек и водоемов обеспечивает водоснабжение для населения и сельского хозяйства, а также создает возможности для развития рыболовства и рекреации.

Также необходимо оценить технологический потенциал Луганской Народной Республики, включая существующие производственные мощности, квалификацию рабочей силы, научные и инновационные возможности [2]. Оценка технологического потенциала позволит определить области, в которых регион может быть конкурентоспособным и иметь потенциал для развития.

Машиностроительный комплекс – это один из системообразующих элементов экономики Луганской Народной Республики (рис.1). От уровня развития машиностроения зависят важнейшие удельные показатели валового внутреннего продукта региона, производительность труда в отраслях народного хозяйства, уровень экологической безопасности промышленного производства, занятость населения и обороноспособность региона.

Подводя итог, важно отметить, что экономический потенциал Луганской Народной Республики также включает в себя социальные ресурсы, такие как уровень образования населения, доступ к медицинскому обслуживанию, инфраструктура и качество жизни местного населения. Определение экономического потенциала Луганской Народной Республики требует

всестороннего анализа всех аспектов экономики и общества региона, а также понимания их взаимосвязи и влияния на устойчивое развитие региона. Эта информация является основой для формирования стратегии устойчивого развития Луганской Народной Республики. Стоит отметить, что поскольку в Луганской Народной Республике все еще действует военное положение, по соображениям безопасности работа многих компаний не разглашается и является государственной тайной, именно поэтому у нас есть возможность рассмотреть эксклюзивное моделирование.



*Рис. 1. Динамика производства продукции машиностроительной отрасли Луганской Народной Республики за период 2015-2022 (разработано автором на основе [4])*

### Список источников

1. Капыльцова, В.В. К вопросу социально-экономического развития Республики: проблемы, факторы роста, перспективы / В.В. Капыльцова, Е.Э. Халафова // Географические и экономические исследования в контексте устойчивого развития государства и региона: Материалы IV Международной научно-практической конференции в 2-х томах, Донецк, 10-11 ноября 2022 года / под общей редакцией Е. Г. Кошелевой. Том 1. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2022

2. Нестерец О.Н. Анализ современного состояния и использования земель сельскохозяйственного назначения в Луганской Народной Республике / О.Н. Нестерец – Воронеж: Воронежский ГАУ. – 2019.

3. Социально-экономическое положение Луганской Народной Республики / Официальный сайт Государственного комитета статистики Луганской Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.gkslnr.su](http://www.gkslnr.su)

4. Статистический бюллетень «Экономическое и социальное положение Луганской Народной Республики» Государственный комитет статистики Луганской Народной Республики, г. Луганск, – 2024.

5. Формирование государственности Луганской Народной Республики: монография / Д.А. Бабичев, Н.А. Бабичева, В.В. Груздев; Институт государства и права Российской академии наук Центр интеграционных и цивилизационных исследований; Костр. гос. ун-т.; Луган. акад. внутр. дел им. Э.А. Дидоренко. – Кострома: Костромской государственной университет; Луганск, 2021. – 328 с.

## **ПОВЫШЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ: КЛЮЧ К УСПЕХУ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ**

**ЯРУНИЧЕВ А.И.,**

*ассистент*

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

*Аннотация.* Экономический рост региона во многом зависит от адаптации организаций и бизнеса к современным реалиям в сфере инноваций. Достижение устойчивого развития в эпоху цифровой трансформации возможно путём постоянного повышения цифровой зрелости организаций.

*Ключевые слова:* цифровая экономика, цифровая трансформация, цифровая зрелость

## **INCREASING THE DIGITAL MATURITY OF ORGANIZATIONS: THE KEY TO SUCCESS IN THE DIGITAL AGE**

**ANDREI I. YARUNICHEV**

*assistant*

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

*Annotation.* The economic growth of the region largely depends on the adaptation of organizations and businesses to modern realities in the field of innovation. Achieving sustainable development in the era of digital transformation is possible by continuously increasing the digital maturity of organizations.

*Keywords:* digital economy, digital transformation, digital maturity

Постановка проблемы. В настоящее время, как и в начале 2020-х годов, цифровая трансформация больше не является движущей силой, влияющей на все социально-экономические процессы. Во многом это связано с ускорением цифровой трансформации в большинстве организаций во время пандемии. Сегодня мировая экономика располагает широким спектром цифровых инструментов, поэтому организации уделяют особое внимание стратегиям цифрового совершенствования и модернизации, которые расширяют и

совершенствуют использование существующих цифровых инструментов, а не пытаются внедрять новые инструменты. Особенно это актуально для малого бизнеса (63%) и стартапов (52%). [1]. Цифровое совершенствование включает в себя повышение цифровой зрелости организации и уровня цифровой грамотности персонала. Цифровая зрелость, то есть способность повышать ценность с помощью цифровых инструментов и процессов, является ключевым показателем успеха цифровой трансформации организации на сегодняшний день. Но самое главное, способность организации удовлетворять цифровые потребности сотрудников также положительно коррелирует с удовлетворенностью сотрудников и напрямую связана с количеством людей, рассматривающих возможность увольнения. Понимание цифровой зрелости организации — это не только ключ к сохранению ценных сотрудников, но и ключ к успешной разработке, внедрению и координации цифровых стратегий.

Актуальность темы исследования. С каждым днем технологические инновации становятся все более важными для бизнеса и общества в целом. Организации, которые успешно адаптируются к цифровым трансформациям, обычно более конкурентоспособны, инновационны и способны эффективно реагировать на изменения в окружающей среде и требования клиентов.

Такие аспекты, как стратегическое видение, инновационная культура, цифровые навыки и обучение, гибкие бизнес-процессы и использование данных, остаются критически важными для успешной цифровой трансформации. Безопасность данных также становится все более актуальной, учитывая угрозы кибербезопасности в современном цифровом мире.

Таким образом, тема повышения цифровой зрелости организаций остается важной и актуальной, и она будет продолжать развиваться в будущем вместе с появлением новых технологий и изменениями в бизнес-среде.

Анализ последних исследований и публикаций. Цифровая зрелость является популярной тематикой для исследований отечественных и зарубежных учёных. Важность цифровой зрелости организаций для цифровой экономики описана в работах А. И. Яруничева и Л.М. Дедяевой [2]. В своей работе авторы обозначают цифровую зрелость организаций как базовый фактор цифровых преобразований экономики.

Анализ моделей оценки цифровой зрелости, разработанных зарубежными и отечественными исследователями и компаниям, отражён в работах учёных РАНХиГС – Н.В. Тарасовой, И.П. Пастуховой и А.Е. Казакова. Авторы провели анализ сущностно-смыслового понимания категории «цифровая зрелость», анализ существующих зарубежных и отечественных методик и инструментария оценки уровня «цифровой зрелости» организационных систем.

Особого внимания заслуживают понятия, связанные с "цифровой зрелостью", предложенные А. Росманном (2019) [3]. Шкала (уровень) цифровой зрелости, разработанная им в рамках первоначальной методологии, позволяет анализировать текущее состояние цифровой трансформации и отслеживать его на постоянной основе. Ограничения использования шкалы

связаны с включением эмпирических данных из Центральной Европы, но исследователи могут развивать идеи, представленные автором, и применять их в других культурных контекстах.

«Цифровая зрелость рассматривается как систематический подход к цифровой трансформации организаций в соответствии с подходом (G. C. Kane, D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron и N. Buckley) [4]. В своей концепции цифровой зрелости авторы подчеркивают процесс систематической подготовки и непрерывной адаптации организации к текущим цифровым изменениям. Важно отметить, что цифровая зрелость связана с психологическим определением "зрелости", которое основано на способности учиться реагировать на окружающую среду соответствующим образом, что означает адаптивную способность организаций эффективно конкурировать в развивающейся цифровой среде.

Выделение нерешённых проблем. Бизнес-лидерам необходимо оптимизировать производительность труда сегодня, одновременно закладывая фундамент для успеха завтра. Эти стратегии требуют создания и поддержания цифровой инфраструктуры, культуры и методов работы, которые помогают преодолеть различия и оптимизировать текущую производительность, обеспечивая при этом будущий рост и устойчивость. Поскольку цифровая зрелость является важным параметром любой стратегии, необходимо использовать системный подход к стратегическому планированию цифрового совершенствования организации.

Цель исследования заключается в обосновании важности цифровой зрелости организации на пути к цифровому совершенствованию и выстраивание системного подхода к повышению уровня цифровой зрелости.

Результаты исследования. Цифровая зрелость отражает степень интеграции и оптимизации организацией цифровых технологий и процессов в рамках своей операционной инфраструктуры. Она определяет готовность и эффективность организации использовать цифровые технологии и процессы для достижения своих стратегических целей. Эта зрелость оказывает огромное влияние на устойчивость — компании с "очень высокой" цифровой зрелостью в три раза более устойчивы к преобразованиям, чем компании с "низкой" цифровой зрелостью. Иными словами, цифровая зрелость организации является результатом её цифровой трансформации.

Оценка цифровой зрелости организации дает представление о том, в какой степени организация использует цифровые инструменты и процессы для оптимизации своей деятельности. Цифровая зрелость — это показатель не только степени внедрения технологий в компании, но и эффективности внедрения технологий, степени интеграции технологий с бизнес-процессами, а также готовности компании к дальнейшему развитию и изменениям в цифровой среде. С тех пор как организации поняли важность оценки цифровой зрелости, появилось множество моделей её оценки [5], которые в большинстве своём оценивают зрелость по набору критериев (табл. 1).

Таблица 1.

*Обобщённый анализ критериев оценки цифровой зрелости [5]*

№	Критерий	Содержание критерия
1	Цифровая культура	Цифровая культура отражает набор ценностей, норм, убеждений и поведенческих практик в организации, связанных с использованием цифровых технологий. Это включает в себя отношение к цифровым инструментам, готовность к использованию новых технологий, уровень цифровой грамотности сотрудников, способность адаптироваться к цифровым изменениям и гибкость в работе с цифровыми ресурсами.
2	Персонал	Способность эффективно использовать цифровые технологии и ресурсы в своей работе и повседневной жизни. Она включает в себя не только умение пользоваться конкретными программами или устройствами, но и понимание цифровых концепций, безопасности в интернете, умение оценивать и анализировать информацию, а также готовность и способность к обучению и адаптации к новым цифровым средствам.
3	Бизнес-процессы	Цифровые бизнес-процессы – это операции и задачи, выполняемые в организации с использованием цифровых технологий и инструментов. Они охватывают все аспекты деятельности компании, от внутренних операций до взаимодействия с клиентами и партнерами.
4	Данные	Сбор различных типов цифровых данных, которые отражают деятельность организации, например, данные о производственных процессах, финансовых операциях, клиентских взаимодействиях, а также данные о использовании цифровых инструментов и технологий внутри компании.
5	Цифровая инфраструктура	Анализ всех цифровых систем, технологий и ресурсов, используемых в организации. Это включает в себя аппаратное обеспечение (серверы, сетевое оборудование), программное обеспечение (операционные системы, приложения), облачные сервисы, базы данных и прочее.

Специалисты различных консалтинговых организаций, экономисты, исследователи и учёные сходятся во мнении, что в результате измерения цифровой зрелости организации можно поделить на 4 сегмента (рис. 1).

Уровень	Поведение	Стратегия	Диапазон оценки
<b>Зрелые</b>	Используют цифровые технологии для оптимизации бизнес-процессов	Свободно дифференцируют физические данные и цифровые	72-100%
<b>Коллаборационисты</b>	Преодолевают традиционные барьеры	Используют технологии для создания преимуществ	53-71%
<b>Адаптеры</b>	Инвестируют в технологии и навыки	Уделяют внимание цифровизации производства, а не взаимоотношений с клиентами	34-52%
<b>Скептики</b>	Только начинают инвестировать в цифровые технологии	Пересматривают стратегии развития в пользу цифровых технологий	0-33%

Рис. 1. Сегменты цифровой зрелости [6]

Для стратегического планирования цифрового совершенствования рекомендуется использовать комбинированный подход (рис. 2).



Рис. 2. Комбинированный подход к стратегическому планированию цифрового совершенствования организации



Анализ текущего состояния включает оценку текущего уровня цифровой зрелости организации, идентификацию сильных и слабых сторон, определение областей, требующих улучшения. Постановка целей - определение конкретных цели и показателей успеха для цифрового совершенствования. Цели должны быть измеримыми, достижимыми и связанными с бизнес-стратегией.

Разработка стратегии, вытекающей из целей организации, включающую в себя выбор правильных технологий, определение ключевых инициатив и распределение ресурсов, их мобилизацию, обучение и развитие персонала организации, как главного актива.

Система мониторинга прогресса внедрения цифровых инициатив важна для периодического оценивания достижения поставленных целей и внесения корректировок в стратегию при необходимости.

Выводы. Сосредоточившись на повышении цифровой зрелости, организации могут увеличить свои конкурентные преимущества в плане времени выхода на рынок, эффективности затрат, качества продукции и удовлетворенности клиентов. Цифровые организации используют данные и технологии для постоянного совершенствования всех аспектов своей бизнес-модели, включая предлагаемые продукты, корпоративную философию и методы работы с клиентами и поставщиками. Повышение цифровой зрелости организации требует системного подхода и постоянной работы над улучшением.

#### Список источников

1. DocuSign 2023 Digital Maturity Report : сайт. – URL: <https://www.docusign.com/en-gb/lp/digitalmaturityreport> (дата обращения: 28.04.2024 г.). – Текст: электронный.
2. Дедаева, Л. М. Цифровая зрелость организаций - ключевой фактор цифровой трансформации экономики / Л. М. Дедаева, А. И. Яруничев // Менеджер. – 2021. – № 4(98). – С. 86-95. – DOI 10.5281/zenodo.5749716. – EDN RJMBMZ. – Текст: непосредственный.
3. Isaev, E. A., Korovkina, N. L., and Tabakova, M. S. (2018) Evaluation of the Readiness of a Company's IT Department for Digital Business Transformation. *Business Informatics* (44:2), pp. 55–64. - URL: <https://doi.org/10.17323/1998-0663.2018.2.55.64> (дата обращения 23.04.2024). – Текст: электронный.
4. Модель оценки цифровой зрелости общего образования: методологические основания и технологии разработки / Н. В. Тарасова, И. П. Пастухова, А. Е. Казаков, С. Г. Чигрина // Перспективы науки и образования. – 2023. – № 4(64). – С. 10-27. – DOI 10.32744/pse.2023.4.1. – EDN JOTSZG. – Текст: электронный.
5. The Digital Maturity Model 4.0 : сайт. – Forrester. – URL: <https://www.forrester.com/report/the-digital-maturity-model-40/RES131801> (дата обращения: 29.04.2024 г.). – Текст: электронный.

## ОПТИМИЗАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ РАЗРАБОТКИ МЕСТОРОЖДЕНИЙ НЕФТИ И ГАЗА НА НАЦИОНАЛЬНОМ И РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЯХ

**ЯХИН А. Р.**

*канд. техн. наук, доцент*

*Уфимский государственный нефтяной технический университет,*

*Уфа, Российская Федерация;*

**ШАКАРИШВИЛИ Г. Б.,**

*обучающийся бакалавриата*

*Уфимский государственный нефтяной технический университет,*

*Уфа, Российская Федерация*

*Аннотация.* Оптимизация экономических моделей для разработки месторождений нефти и газа имеет решающее значение для максимизации прибыльности, эффективности использования ресурсов и долгосрочной стабильности, как на национальном, так и на региональном уровнях. В этой статье рассматриваются различные экономические модели, методы оптимизации и стратегические рамки, используемые для улучшения процессов принятия решений при разработке месторождений нефти и газа.

*Ключевые слова:* экономическая модель, нефтегазовая отрасль, оптимизация, национальный и региональный уровни.

## OPTIMIZATION OF ECONOMIC MODELS FOR DEVELOPMENT OF OIL AND GAS DEPOSITS AT THE NATIONAL AND REGIONAL LEVELS

**YAKHIN A. R.**

*Ph.D., Associate Professor*

*Ufa State Oil Technological University,*

*Ufa, Russian Federation;*

**SHAKARISHVILI G. B.,**

*Student*

*Ufa State Oil Technological University,*

*Ufa, Russian Federation*

*Annotation.* Optimizing economic models for oil and gas development is critical to maximizing profitability, resource efficiency, and long-term sustainability at both national and regional levels. This article reviews various economic models, optimization methods, and policy frameworks used to improve decision-making processes in oil and gas development.

*Keywords:* economic model, oil and gas industry, optimization, national and regional levels.

Нефтегазовый сектор играет важнейшую роль в мировой экономике, поставляя необходимые энергетические ресурсы и принося значительный доход странам и регионам-производителям. Поскольку глобальный спрос на нефть и газ колеблется из-за волатильности цен, давления на окружающую среду и изменений в энергетической политике, эффективные экономические модели стали жизненно важными для руководства стратегиями развития. Эти модели помогают определять оптимальные темпы добычи, сроки инвестирования, ценообразование и политические вмешательства, обеспечивая эффективное распределение ресурсов. Целью данной статьи является обзор ключевых экономических моделей и методов, используемых для оптимизации разработки месторождений нефти и газа, с акцентом на применение на национальном и региональном уровнях.

#### Ключевые экономические модели в разработке месторождений нефти и газа

Экономические модели для разработки месторождений нефти и газа обычно стремятся максимизировать прибыль при управлении затратами, рисками и стратегическими целями. Обычно используемые модели включают:

- анализ дисконтированных денежных потоков;
- анализ реальных опционов;
- модели теории игр;
- агентно-ориентированные модели;
- макроэкономические модели.

Рассмотрим подробнее каждую из моделей.

Анализ дисконтированных денежных потоков остается одной из наиболее широко используемых моделей в нефтегазовой отрасли для оценки осуществимости проекта. Эта модель рассчитывает текущую стоимость ожидаемых будущих денежных потоков, дисконтируя их на основе указанной ставки, обычно отражающей стоимость капитала. Чистая приведенная стоимость (NPV) и внутренняя норма доходности (IRR), полученные из дисконтированных денежных потоков, предоставляют основные показатели для оценки жизнеспособности проекта. Оптимизация в дисконтированных денежных потоках часто включает определение наиболее эффективных стратегий распределения капитала и управления затратами для улучшения результатов NPV и IRR.

Анализ реальных опционов позволяет лицам, принимающим решения, моделировать значение гибкости в инвестиционных решениях в неопределенных условиях. Эта модель особенно актуальна в нефтегазовом секторе, где рыночные цены, издержки производства и нормативные факторы могут значительно различаться. Анализ реальных опционов поддерживает такие стратегии, как отсрочка инвестиций, корректировка темпов добычи или отказ от проектов в случае ухудшения условий, помогая компаниям адаптироваться к меняющейся динамике рынка.

Теория игр помогает оценить конкурентные взаимодействия в нефтегазовой отрасли, особенно когда в одном регионе работают несколько фирм. Прогнозируя, как будут действовать конкурирующие субъекты на основе доступной информации, теория игр позволяет компаниям принимать стратегические решения о ценообразовании, уровнях производства и выходе на рынок.

Агентно-ориентированные модели имитируют взаимодействия различных субъектов в нефтегазовом секторе, включая компании, регулирующие органы и сообщества. Такие модели полезны для моделирования сложных систем и региональных рынков, поскольку они учитывают, как каждый «агент» реагирует на изменения политики, рыночные сдвиги или конкурентное поведение.

Макроэкономические модели включают более широкие экономические факторы, такие как мировые цены на нефть, курсы валют и национальный ВВП, для оценки того, как разработки в нефтегазовой отрасли влияют на национальную экономику. Эти модели представляют ценность для политиков, стремящихся оценить налоговые поступления, влияние на занятость и экономический рост, связанный с добычей нефти и газа.

Методы оптимизации в экономическом моделировании для нефти и газа

Оптимизация в экономическом моделировании подразумевает максимизацию прибыльности и минимизацию риска. Ключевые методы включают:

- минимизацию затрат и распределение ресурсов;
- анализ чувствительности;
- стохастическое моделирование;
- динамическую оптимизацию.

Оптимизация производственных затрат имеет решающее значение для поддержания прибыльности, особенно в чувствительных к ценам средах. Такие методы, как линейное программирование и анализ затрат и выгод, помогают определить идеальное сочетание ресурсов, рабочей силы и технологий. Правильное распределение этих ресурсов может значительно снизить эксплуатационные расходы и повысить прибыльность проектов по добыче.

Анализ чувствительности оценивает, как изменения переменных, таких как, цены на нефть, издержки производства и ставки дисконтирования, влияют на результаты проекта. Этот анализ позволяет компаниям и политикам определить, какие факторы оказывают наиболее существенное влияние на прибыльность, и разработать планы действий в чрезвычайных ситуациях.

Стохастическое моделирование включает в себя вероятностные элементы, позволяя лицам, принимающим решения, моделировать различные сценарии на основе волатильности рынка, геологической неопределенности и нормативных изменений. Например, моделирование Монте-Карло используется для моделирования ряда потенциальных результатов для таких переменных, как цены на нефть и издержки производства.

Динамическая оптимизация учитывает изменяющиеся с течением времени условия, такие как технологические достижения или сдвиги в рыночном спросе. Такие методы, как дифференциальные уравнения или динамическое программирование, используются для моделирования корректировок темпов добычи, помогая максимизировать ресурсы в течение срока службы месторождения.

Применение экономических моделей на национальном уровне

На национальном уровне экономические модели для разработки нефти и газа сосредоточены на максимизации государственных доходов, обеспечении энергетической безопасности и управлении экономическими рисками. Национальные правительства могут использовать эти модели для разработки стратегических рамок, которые направляют разработку политики и инвестиции.

Правительства часто взимают налоги и роялти с добычи нефти и газа, чтобы обеспечить долю прибыли. Оптимизируя налоговые ставки на основе текущих рыночных условий и прогнозов добычи, правительства могут обеспечить стабильный поток доходов, не сдерживая инвестиции. Модели, которые включают рыночную чувствительность, такие как анализ реальных опционов, полезны для создания адаптивной налоговой политики.

Национальные правительства могут использовать экономические модели для определения оптимальных темпов добычи, которые уравнивают получение доходов с сохранением резервов. Это особенно актуально в странах, где запасы нефти и газа являются значительным источником иностранной валюты. Динамические модели оптимизации помогают корректировать темпы добычи на основе рыночного спроса и долгосрочных целей управления резервами.

Макроэкономические модели играют важную роль в оценке более широкого воздействия нефтегазовых проектов на ВВП, занятость и экспортные доходы. Эти оценки позволяют правительствам выделять средства на инфраструктуру, образование и здравоохранение, что может косвенно повысить производительность и экономическую стабильность.

Применение экономических моделей на региональном уровне

На региональном уровне внимание часто уделяется созданию рабочих мест, поддержке местных отраслей промышленности и управлению экономической зависимостью от доходов от нефти и газа.

Регионы, богатые нефтяными и газовыми месторождениями, часто зависят от сектора в плане занятости и доходов. Агентно-ориентированные модели моделируют влияние различных политик на уровень занятости, поддерживая решения по развитию навыков, установлению заработной платы и распределению рабочих мест в местных отраслях.

Региональным правительствам необходимо планировать инфраструктуру, такую как транспорт, водоснабжение и электросети, для поддержки нефтегазовой деятельности. Оптимизированные экономические модели помогают эффективно распределять инвестиционные фонды, гарантируя, что

развитие инфраструктуры соответствует долгосрочным региональным потребностям.

Чрезмерная зависимость от доходов от нефти и газа может сделать регионы уязвимыми для экономических потрясений. Теория игр и анализ реальных опционов помогают оценить стратегии диверсификации, позволяя регионам планировать инвестиции в другие сектора, такие как технологии, образование и производство, чтобы сбалансировать свою экономическую базу.

Проблемы оптимизации экономических моделей для разработки месторождений нефти и газа

Оптимизация экономических моделей для разработки месторождений нефти и газа сталкивается с рядом проблем, включая:

- неопределенность и волатильность данных;
- политическая и нормативная неопределенность;
- технологические изменения;

Цены на нефть и себестоимость добычи сильно колеблются, что затрудняет точное моделирование. Стохастические методы и анализ реальных опционов помогают смягчить эту проблему, но требуют надежных источников данных. Изменения в государственной политике, нормативных актах и налоговых режимах добавляют уровень сложности к экономическому моделированию. Модели должны быть адаптируемы к изменениям в регулировании, чтобы оставаться точными и релевантными. Достижения в технологиях бурения и добычи могут кардинально повлиять на стоимость и осуществимость нефтегазовых проектов. Экономические модели должны включать гибкость для учета этих изменений с течением времени.

Выводы. Оптимизация экономических моделей для разработки месторождений нефти и газа играет важную роль для максимизации прибыльности и устойчивости этих проектов на национальном и региональном уровнях. Применяя такие модели, как анализ дисконтированных денежных потоков и реальных опционов, теорию игр и агентно-ориентированные модели, а также используя методы оптимизации, такие как анализ чувствительности и динамическая оптимизация, заинтересованные стороны могут принимать более обоснованные решения, которые уравнивают краткосрочные выгоды с долгосрочной стабильностью. Несмотря на такие проблемы, как неопределенность данных и изменения в регулировании, достижения в области экономического моделирования и методов оптимизации продолжают улучшать процесс принятия решений в нефтегазовом секторе, в конечном итоге поддерживая более широкие экономические цели.

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

### АДАПТАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА К НОВЫМ ВЫЗОВАМ: ОТ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ДО САНКЦИОННЫХ РЕЖИМОВ

**АГАФОНОВА А.А.,**

*ассистент*

*ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет  
экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ДЕНИСЕНКО А.С.,**

*обучающаяся бакалавриата*

*ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет  
экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассматриваются ключевые вызовы, с которыми сталкиваются производственные системы в условиях глобализации и санкционных режимов. Особое внимание уделено антикризисным стратегиям и инновационным решениям, направленным на повышение устойчивости предприятий. Проанализированы подходы к адаптации производственного менеджмента в современных условиях внешнеэкономической нестабильности.

*Ключевые слова:* производственный менеджмент, глобализация, санкции, антикризисное управление, инновации, цепочки поставок, адаптация.

### ADAPTATION OF PRODUCTION MANAGEMENT TO NEW CHALLENGES: FROM GLOBALIZATION TO SANCTIONS REGIMES

**AGAFONOVA A.A.,**

*assistant*

*FSBEI HE «Donetsk National University  
economy and trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**DENISENKO A.S.,**

*bachelor student*

*FSBEI HE «Donetsk National University  
economy and trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

*Annotation.* The article examines the key challenges that production systems face in the context of globalization and sanctions regimes. Particular attention is paid

to anti-crisis strategies and innovative solutions aimed at increasing the sustainability of enterprises. Approaches to adaptation of production management in modern conditions of foreign economic instability are analyzed.

*Keywords:* production management, globalization, sanctions, crisis management, innovation, supply chains, adaptation.

В условиях стремительного развития мировой экономики производственный менеджмент стал ключевым элементом эффективного управления предприятиями. Глобализация, которая охватила все аспекты хозяйственной деятельности, предоставила бизнесу возможности для расширения рынков сбыта, оптимизации цепочек поставок и снижения производственных затрат. Однако эти же процессы создали и новые вызовы: международная конкуренция, зависимости от внешних рынков и поставщиков, а также усиление геополитической нестабильности.

Санкционные режимы, которые вводятся в отношении стран и компаний, изменяют привычные производственные модели. Ограниченный доступ к технологиям, материалам и внешним рынкам требует от компаний гибкости и оперативности в принятии решений. В условиях внешнеэкономических санкций предприятия вынуждены пересматривать свои производственные стратегии, внедрять новые технологии и искать локальные ресурсы, что ставит под вопрос их долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность.

Цель статьи – рассмотреть современные вызовы, стоящие перед производственным менеджментом, и предложить антикризисные стратегии и инновационные решения, которые помогут предприятиям адаптироваться к новым условиям и продолжить устойчивое развитие.

Глобализация оказала значительное влияние на развитие производственного менеджмента, трансформируя подходы к управлению производственными процессами. Одним из ключевых аспектов глобализации стало формирование транснациональных цепочек поставок, что позволило предприятиям получать ресурсы и компоненты со всего мира, снижая производственные издержки и повышая эффективность [2]. Компании, выходя на международные рынки, получили доступ к новым возможностям, таким как расширение клиентской базы, привлечение инвестиций и использование дешевой рабочей силы в развивающихся странах.

Тем не менее, глобализация также привнесла множество новых вызовов. Во-первых, производственные системы стали зависимыми от сложных цепочек поставок, которые уязвимы к внешним факторам, таким как политическая нестабильность, экономические санкции и природные катастрофы. Нарушения в поставках могут привести к значительным убыткам и остановкам производства, что заставляет компании разрабатывать альтернативные пути снабжения и внедрять механизмы мониторинга и управления рисками.

Во-вторых, глобализация усилила международную конкуренцию. Компании вынуждены постоянно совершенствовать свои производственные



процессы, внедрять инновации и искать новые способы снижения затрат для сохранения конкурентоспособности на мировых рынках. Этот фактор вынуждает предприятия становиться более гибкими и внедрять передовые подходы, такие как «философия бережливого мышления» и гибкие методы разработки проектов.

Наконец, глобализация усилила зависимость предприятий от внешнеэкономических факторов, таких как валютные колебания и изменения в торговых режимах. Для эффективного управления в условиях глобальной экономики необходимо учитывать макроэкономические факторы и уметь быстро адаптировать стратегические планы к изменениям внешней среды [4].

Санкционные режимы, вводимые в отношении стран и компаний, становятся одним из самых значительных вызовов для современного производственного менеджмента. Санкции оказывают непосредственное влияние на доступ к технологиям, сырью и оборудованию, что нарушает сложившиеся производственные цепочки и ставит компании в условия внешнеэкономической изоляции. В результате предприятия сталкиваются с необходимостью адаптировать свои производственные процессы, что требует значительных изменений в стратегиях управления и ресурсах.

Одним из ключевых последствий санкций является потеря доступа к международным рынкам сбыта и поставок. Компании, работающие в условиях санкций, вынуждены пересматривать свои логистические и снабженческие цепочки, искать новые источники ресурсов внутри страны или в странах, не попавших под ограничения. Примером может служить российский производственный сектор, который после введения санкций столкнулся с проблемой импортозамещения, требующей активной локализации производства и разработки собственных технологий.

Также санкции оказывают влияние на технологическое развитие компаний. Ограничения на импорт передовых технологий и оборудования вынуждают предприятия искать альтернативы либо самостоятельно разрабатывать новые решения, что часто требует значительных финансовых вложений.

Еще одним аспектом воздействия санкций является усиление неопределенности и необходимость быстрого реагирования на изменения внешней среды. Производственные предприятия, находящиеся под санкциями, должны внедрять антикризисные стратегии, способные гибко реагировать на изменения политической и экономической ситуации.

Для эффективного управления производственными процессами в условиях глобальных вызовов и санкционных ограничений предприятиям необходимо разрабатывать и внедрять антикризисные стратегии, способные обеспечить гибкость и устойчивость бизнеса. Ключевыми элементами таких стратегий являются адаптация производственных систем, оптимизация цепочек поставок и внедрение передовых цифровых технологий [3].

Один из наиболее эффективных антикризисных подходов – это внедрение

гибких производственных систем, таких как lean и agile-методологии. Lean-управление фокусируется на минимизации потерь и повышении эффективности на всех этапах производства. Этот метод помогает компаниям быстрее адаптироваться к изменениям, снижать издержки и улучшать качество продукции. Agile-методы, в свою очередь, делают производственные процессы более гибкими, позволяя реагировать на быстрые изменения внешних условий и потребности рынка.

В условиях санкций и нарушений логистических цепочек компании сталкиваются с необходимостью искать альтернативных поставщиков, как на локальных, так и на международных рынках. Для снижения рисков сбоев поставок предприятия должны диверсифицировать источники снабжения и внедрять системы мониторинга и управления рисками.

Внедрение цифровых технологий также является важным инструментом антикризисного управления производством [5]. Цифровизация позволяет компаниям быстрее и точнее анализировать данные, прогнозировать потенциальные сбои и оперативно корректировать производственные процессы. В условиях кризисов цифровизация позволяет предприятиям сохранять конкурентоспособность и оперативно реагировать на внешние вызовы.

Кроме того, компании могут использовать стратегию локализации производства, которая предполагает снижение зависимости от внешних поставок и развитие собственных производственных мощностей. Локализация не только уменьшает риски, связанные с международными санкциями и сбоями в глобальных цепочках поставок, но и способствует созданию новых рабочих мест и развитию национальной экономики.

Одним из ключевых направлений инновационного развития является автоматизация производственных процессов. Внедрение роботизированных систем, автоматизированных конвейеров и цифровых решений позволяет значительно повысить производительность труда и снизить затраты на производство. Современные производственные компании всё активнее используют технологии искусственного интеллекта, которые позволяют интегрировать оборудование в единую информационную сеть и автоматизировать управление на всех этапах производственного процесса. В условиях санкций и ограничений такие системы могут помочь компенсировать недостаток квалифицированной рабочей силы и уменьшить зависимость от внешних поставщиков.

Цифровизация управления производственными процессами также является ключевым элементом инновационной адаптации [1]. Внедрение систем управления данными (ERP, MES) и использование системы больших данных (Big Data) помогают компаниям оперативно собирать, анализировать и прогнозировать информацию о производственных операциях. Это не только повышает общую производительность, но и позволяет быстро реагировать на изменения внешней среды, такие как нарушения в цепочках поставок или

изменения в требованиях рынка.

Инновации также охватывают аспекты экологической устойчивости. Компании всё чаще внедряют технологии, направленные на снижение энергопотребления, оптимизацию использования ресурсов и минимизацию отходов. Эти решения позволяют не только сократить издержки, но и улучшить экологическую репутацию компании, что важно в условиях растущих требований к устойчивому развитию и ответственности перед обществом.

Многие предприятия в России, в том числе в секторе высоких технологий и машиностроения, уже начали развивать собственные научно-исследовательские подразделения и локализовать производство критически важных компонентов. Это позволило не только сохранить производство на высоком уровне, но и усилить его автономность в условиях санкций.

Инновации, как важный инструмент адаптации, играют критическую роль в развитии производственных систем. Автоматизация процессов, внедрение инновационных технологий и цифровизация управления не только повышают эффективность производственных операций, но и снижают зависимость от внешних поставщиков и международных рынков. Компании, активно использующие инновационные решения, способны быстрее адаптироваться к изменяющимся условиям и сохранять свою рыночную позицию даже в условиях кризиса.

Подводя итоги, успешная реализация антикризисных стратегий в производственном менеджменте требует комплексного подхода, сочетающего инновационные технологии, оптимизацию производственных процессов и управление рисками.

Предприятия, способные интегрировать эти элементы в свою стратегию, имеют больше шансов на успешное преодоление вызовов и дальнейшее развитие в условиях современной экономики.

### **Список источников**

1. Александрова Т.В. Цифровизация как современный тренд развития менеджмента производственных организаций // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. Т. 13. № 3. – С. 137-144.
2. Константинова Ю.Н. Производственный менеджмент: учебное пособие. – Таганрог: ЧОУ ВО ТИУиЭ, 2018. 148 с.
3. Нефедов Б.А., Суворов Г.А. Современный уровень развития производственных систем и роль информации в производственном менеджменте // Управление рисками в АПК. 2018. № 2. – С. 7-15.
4. Рыжова О.А. Производственный менеджмент: учебное пособие. – Саратов: КУБиК, 2019. 107 с.
5. Чичерин Ю.А. Производственный менеджмент: учебное пособие. – Белгород: Изд-во Белгородского ун-та кооперации, экономики и права, 2018. 319 с.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИМПЕРАТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОБЩЕСТВА

*АПЛЁТОВА Д.М.,*

*аспирант*

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

*Аннотация.* Определены стратегические императивы на уровне промышленных предприятий в контексте цифровой трансформации общества. Установлены базовые и специфические стратегические императивы для промышленных предприятий Донецкой Народной Республики.

*Ключевые слова:* императивы, предприятие, стратегия, устойчивость, цифровая трансформация, эффективность.

## STRATEGIC IMPERATIVES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF SOCIETY

*APLETOVA D.M.,*

*postgraduate*

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

*Annotation.* Strategic imperatives at the level of industrial enterprises in the context of the digital transformation of society are identified. The basic and specific strategic imperatives for industrial enterprises of the Donetsk People's Republic have been established.

*Keywords:* imperatives, enterprise, strategy, sustainability, digital transformation, efficiency.

В современных экономических условиях, характеризующихся крайней неустойчивостью и быстротой изменений, очевидной становится необходимость системных преобразований и действий, направленных на развитие цифровой экономики в отечественных социально-экономических системах всех уровней. В связи с этим в развитых странах во всех отраслях наблюдается пристальное внимание гармоничному развитию системообразующих элементов цифровой экономики, информационного общества и экономики знаний.

Проведение цифровых трансформаций – это необходимое условие достижения промышленным предприятием высокого уровня экономического развития. Также этот процесс является основой для улучшения положения

бизнеса в современной конкурентной среде.

Цифровые технологии позволяют повысить уровень экономической безопасности и, как следствие, эффективность и конкурентоспособность не только промышленных предприятий, но и экономики и уровня жизни населения на уровне государства.

Вследствие сложившихся экономических условий и цифровой трансформации общества перед промышленными предприятиями возникает задача фокусировки на факторах создания добавленной стоимости, источниках будущих доходов и свободных денежных потоков, а также требованиях общества (социальная ответственность, соблюдение нравственных принципов ведения бизнеса). Поэтому возникает необходимость системного подхода к определению стратегических императивов предприятий.

Стратегические императивы развития, в общем понимании, – это доминирующие на определенный период времени приоритеты, которым подчинены стратегические цели, направленные на достижение результата. Логично, в контексте устойчивого развития региона стратегические императивы могут включать такие цели, как преодоление бедности населения, обеспечение равных возможностей доступа к качественным медицинским и образовательным услугам, поддержка социально уязвимых групп населения и другие. На уровне промышленных предприятий стратегические императивы отражают самые важные действия, которые нужно предпринять, чтобы преуспеть на рынке и достичь конкурентного преимущества. Например, внедрение инноваций как необходимое условие повышения своей конкурентоспособности; ориентирование на потребителей и оценка их потребностей и предпочтений как условие роста объемов продаж; повышение эффективности и, как следствие, устойчивости предприятия путем оптимизации операционных затрат.

Определение современных императивов, актуальных для промышленных предприятий, направлено на формирование иерархии стратегических мероприятий, которые должны быть осуществлены с целью обеспечения высокой результативности их деятельности. Такое иерархическое выстраивание мероприятий будет способствовать эффективной организации распределения ресурсов путём установления приоритетов времени и усилий в процессе стратегического планирования, анализа и выполнения.

Системный подход к определению стратегических императивов в контексте цифровой трансформации общества предполагает рассмотрение базовых и специфических (актуальных для определенной отрасли или отдельного предприятия) императивов.

Определение стратегических императивов, актуальных для промышленных предприятий, направлено на формирование иерархии стратегических мероприятий, которые должны быть осуществлены с целью обеспечения результативности деятельности предприятий. Поскольку предприятия конкурируют за капитал, время и ресурсы, систематизация

важных современных стратегических императивов может помочь в выборе и обосновании эффективных мер, которые будут лучше сбалансированы для достижения в современных условиях стратегических целей промышленными предприятиями.

Если подходить к формированию основных стратегических императивов промышленных предприятий в контексте цифровой трансформации общества как к процессу, то, прежде всего, необходимо: 1) чётко сформулировать бизнес-задачи и данные – представление всей информации в показателях, их значениях и спарклайнах; 2) пересмотреть бизнес-модели и операционные процессы – частичный или полный отказ от традиционных подходов к операционной деятельности; 3) сформировать новую инфраструктуру и программное обеспечение – оптимизация внедрения программного обеспечения, программ обучения и его постоянной поддержки [1, 2].

При разработке стратегических императивов важно понимать, каким образом промышленное предприятие формирует добавленную стоимость: за счет эффективного бренда, низкой стоимости капитала, экономии на масштабах, привилегированных отношений с потребителями и другими контрагентами или доступа к уникальным ресурсам. Чаще всего для выбора предприятием тех или иных императивов должны учитываться и объективные предпосылки – рыночное положение, инфраструктура и технологии, компетенции и опыт.

Анализ условий для функционирования промышленных предприятий Донецкой Народной Республики позволил идентифицировать подходы к определению стратегических императивов, отражающих базовые и специфические стратегические императивы (таблица).

Таблица 1

*Обоснование базовых и специфических стратегических императивов для промышленных предприятий [3, 4, 5, 6].*

Условия функционирования предприятий	Базовые подходы к разработке стратегических императивов	Специфические стратегические императивы
1	2	3
Низкая рентабельность собственного капитала	Использование подхода, основанного на управлении стоимостью	Определение финансовой стратегии для поддержки внедрения бизнес-стратегии.
Низкая обеспеченность квалифицированным персоналом, низкая мотивация труда	Открытая кадровая стратегия	Поиск и привлечение новых сотрудников. Стимулирование организационного обучения, аккумуляция уникальных способностей.
Слабая позиция на рынке	Теория позиционирования предприятий	Фокусирование на идентификации привлекательных потребительских сегментов.
	Подход «голубого океана»	Создание инноваций потребительской ценности (сочетание сокращения затрат

Продолжение таблицы 1

1	2	3
		и роста доходов за счет положительной реакции потребителей на предложение ценности, отсутствовавшей до этого).
	Подход «сотворчества» с потребителем	Разработка «инноваций опыта», то есть использование знаний и опыта потребителей в процессе создания продукта. Взаимодействие с потребителями (учет пожеланий) в процессе создания продукта.
Предприятие в состоянии осуществлять технологические операции, поиск данных о потребителях или особенностях продукта, способно создавать инновации	Ресурсно-ориентированный подход и идентификация ключевых компетенций	Поиск ценных, редких, имущественных, неповторимых и незаменимых ресурсов (в т. ч. нематериальных: репутация, лояльность потребителей). Идентификация, развитие, укрепление, поддержка и использование ключевых компетенций и организационных способностей.

Таким образом, для эффективного формирования стратегий промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации необходимо учитывать и реализовывать фундаментальные и специфические императивы. При этом выбор базовых стратегических императивов зависит от условий функционирования компаний, а специфические стратегические императивы основываются на факторах создания стоимости определенных отраслей или отдельных предприятий.

### Список источников

1. Гейман О.Б. Сбалансированная система показателей: учебное пособие. – Москва: РТУ МИРЭА, 2020. 80 с.
2. Молчанов Н.Н., Рыбакова Ю.В. Методология разработки инновации, основанной на сотворчестве и сопроизводстве // Экономика и управление. 2019. №7. С. 64-73.
3. Фейлинг Т.Б., Каткова Т.В., Третьяк В.В. Современный брендинг. Часть 1: учебное пособие. – РГГМУ, 2022. 178 с.
4. Шумак Ж.Г. Методика комплексной оценки ресурсного потенциала предприятий на основе инновационно ориентированного подхода // БИЗНЕС. ИННОВАЦИИ. ЭКОНОМИКА. 2022. Выпуск 6. С. 79–91. – URL: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/295363/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B022%D1%8179-91.pdf> (дата обращения 18.10.2024 г.)
5. Попов Н.А. Характеристика стратегии голубого океана. – URL: [https://alley-science.ru/domains\\_data/files/2August2020/HARAKTERISTIKA%20STRATEGII%20GOLUBOGO%20OKEANA.pdf](https://alley-science.ru/domains_data/files/2August2020/HARAKTERISTIKA%20STRATEGII%20GOLUBOGO%20OKEANA.pdf) (дата обращения 22.10.2024 г.)

## **ПРОБЛЕМА ОПРЕДЕЛЕНИЯ И РАЗЛИЧЕНИЯ ТЕРМИНОВ «РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ» И «ОТРАСЛЕВОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ»<sup>1</sup>**

**БЕЛЕНЦОВ В.Н.,**

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

**БУРИК Н.А.,**

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

*Аннотация.* Аргументировано, что основным критерием определения понятия отрасли является однородность экономической деятельности, а отраслевую структуру экономики образуют отрасли, которые неоднородны по ее видам. Они связаны однородными отношениями по поводу распределения, обмена и потребления товаров и услуг.

*Ключевые слова:* экономика, отрасль, развитие, экономическая деятельность, однородность, структура, товары и услуги, производительные силы, оплата труда.

## **THE PROBLEM OF DEFINING AND DISTINGUISHING THE TERMS «DEVELOPMENT OF THE SECTORAL STRUCTURE» AND «SECTORAL DEVELOPMENT OF THE ECONOMY»**

**BELENTSOV V.N.,**

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

**BURIK N.A.,**

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

*Annotation.* It is argued that the main criterion for defining the concept of an industry is the homogeneity of economic activity, and the sectoral structure of the

---

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



economy is formed by industries that are heterogeneous in their types. They are connected by homogeneous relations regarding the distribution, exchange and consumption of goods and services.

*Keywords:* economy, industry, development, economic activity, homogeneity, structure, goods and services, productive forces, wages.

Понятия отраслевого развития и развития отраслевой структуры в себя включают известные экономические термины: «отрасль экономики», «отраслевая структура экономики» и «развитие экономики». С точки зрения методологии научного исследования на синтезе их содержания должно базироваться определение понятий отраслевого развития экономики и развития отраслевой структуры.

Экономические системы отрасли образуют отраслевую экономическую систему. В любом случае они имеют свою структуру. В Современном экономическом словаре под ред. Б.А. Райзберга отраслевая структура – это «разделение хозяйства, экономики на отрасли» [1]. В Экономической энциклопедии под редакцией А.М. Румянцева она представляет собой «распределение предприятий и хозяйственной деятельности по качественно однородным группам» [2]. Возникает вопрос, что является критерием такого распределения и как оно связано с процессами экономического роста и развития.

В экономической теории понятия экономического роста и экономического развития отличаются содержанием. В неоклассических теориях понятие экономического роста, как правило, связывают с повышением объемов производства товаров и услуг в результате накопления факторов производства. В кейнсианской теории – с ростом доходов и сбережений, которые формируют совокупный спрос и инвестиции [3]. Но с точки зрения диалектики существует количественный и качественный экономический рост, поскольку объективно существуют количественные и качественные факторы этих процессов. Например, в работе Кемпбелла, Макконнелла и Стэнли Брю [4] они определяются количеством и качеством природных, трудовых ресурсов и основного капитала, технологией производства и спросом на производимые товары и услуги.

Понятие экономического развития, которое происходит в результате инноваций, ввел Й.А. Шумпетер [5]. Инновации обеспечивают качественный экономический рост, поскольку они, как правило, связаны с научно-техническим прогрессом и инвестициями. В результате, как считает М.П. Тодаро, улучшается качество жизни людей [6]. То есть количественный экономический рост происходит в результате накопления факторов производства и увеличения доходов и сбережений, а качественная составляющая экономического роста обеспечивается за счет научно-технического прогресса, инноваций и инвестиций за счет роста сбережений.

В работе [7] с точки зрения диалектики обосновано, что в результате

накопления факторов производства происходит или экономический рост, как преимущественно экстенсивный (количественный) процесс, или экономическое развитие, как преимущественно интенсивный (качественный) процесс. Это логично, поскольку четких границ между этими процессами не существует. Можно ли утверждать, что преимущественно интенсивный экономический рост является экономическим развитием? Очевидно нет, поскольку под экономическим развитием понимается «прогрессивное развитие технологического способа производства, как принципиально новое развитие производительных сил, техники, технологии и организации производства» [8]. В этом заключается отличие экономического развития от преимущественно интенсивного экономического роста.

Как правило, исследователи процесс развития экономики отождествляют с качественными изменениями в структуре. Например, в работе [9] делается вывод, что «экономическое развитие – это процесс структурных изменений, и чаще всего определяется ростом доходов на душу населения. ... С точки зрения системного подхода развитие экономики представляет собой глубокое качественное изменение ее состава, связей (т.е. в целом структуры и функционирования)». В работе [10] обосновано, что критерием развития экономики выступает развитие отношений экономической собственности. В Экономической энциклопедии под редакцией С.В. Мочерного она определяется, как «система производственных отношений между людьми (классами, социальными прослойками, группами, отдельными индивидуумами и т. п.) по поводу присвоения объектов собственности (средств производства, предметов потребления, услуг, рабочей силы, патентов и т. п.) во всех сферах общественного воспроизводства» [11].

При любом варианте роста или развития в экономике происходят структурные изменения, в том числе и в ее отраслевой структуре, которая характеризуется пропорциями между ее отраслями. Этот факт объективен в силу закономерности развития экономики, где развитие отраслей является следствием закономерного развития производительных сил и производственных отношений. Здесь возникает вопрос по поводу отличий между процессами развития отраслевой структуры и отраслевого развития экономики.

Поскольку экономика является системой, то ее отрасли и их организации в той или иной мере взаимосвязаны внешними отношениями только по поводу распределения, обмена и потребления товаров и услуг. В совокупности они образуют отраслевую систему экономики. Она формируется в сфере производства, где отраслевые производства неоднородны между собой, а процессы распределения, обмена и потребления товаров и услуг с точки зрения теории менеджмента однородны. Тогда, с учетом понятия отрасли, отраслевая структура экономики – это субъективно организованная для управления экономикой совокупность отраслей, осуществляющих неоднородную экономическую деятельность, организации которых связаны между собой

однородными отношениями по поводу распределения, обмена и потребления товаров и услуг.

Отраслевая система является структурной частью экономики и имеет свою структуру. Структура любого объекта определяется элементами, из которого он состоит. Характеристикой структуры является удельный вес каждого элемента в общей их совокупности, но она может быть использована только для совокупности однородных элементов. То есть характеристики отраслевой структуры должны иметь одну размерность. Элементами отраслевой структуры являются отрасли, которые неоднородны по осуществляемым видам экономической деятельности, но в пределах каждого вида производительные силы и выпускаемые товары и услуги однородны. Тогда основными характеристиками отраслевой структуры экономики выступает доля: товаров и услуг каждой отрасли в общем объеме их производства; работников каждой отрасли в общей численности занятых в экономике; средств производства каждой отрасли в общем их количестве в экономике.

В экономической теории существует понятие отраслевых пропорций [12]. То есть между долями этих однородных элементов в общей их совокупности существуют определенные пропорции, которые изменяются в процессе развития экономики. Этот процесс может быть разным – от регрессивного до прогрессивного. В любом случае они являются видами развития, где происходят количественные изменения в структуре товаров и услуг, и производительных сил. Тогда, развитие отраслевой структуры – это процесс изменения величины отраслевых пропорций в структуре товаров и услуг, и производительных сил.

Выпуск товаров и услуг зависит от спроса и предложения. Предложение формируется в сфере производства, то есть со стороны отраслевой системы экономики. В ней также существует спрос на товары и услуги промежуточного потребления, которые необходимы для производства товаров конечного потребления. Их основными потребителями являются домашние хозяйства и система государственного управления. В любом случае, в неокейнсианских теориях фактором экономического роста выступает платежеспособный спрос. В неоклассических теориях таковыми выступают факторы производства, от которых зависит предложение. Основными из них являются работники, занятые экономической деятельностью, средства производства и научно технический прогресс, который способствует качественному экономическому росту.

В неокейнсианских теориях основным фактором платежеспособного спроса считаются инвестиции. Но они зависят, в первую очередь, от сберегаемой части доходов домашних хозяйств, а затем государства. В доходах домашних хозяйств наиболее значимой является оплата труда наемных работников, из которой делаются социальные и налоговые отчисления. Социальные отчисления выступают наиболее значимой частью в социальных трансфертах неработающему населению (пенсии, пособия и т.д.) [13].

Очевидно, процессу развития свойственно изменение величины и отраслевой структуры оплаты труда наемных работников. Но такие изменения невозможны без изменения величины и отраслевых пропорций в структуре товаров и услуг, и производительных сил. Тогда, отраслевое развитие экономики – это процесс изменения величины и отраслевых пропорций в структуре выпуска товаров и услуг, производительных сил и оплаты труда наемных работников.

Таким образом, по результатам исследования можно сделать следующие выводы:

1. Основным критерием понятия отрасли является однородность экономической деятельности организаций, которая определяется однородностью технико-экономических отношений по поводу производства однородных товаров и услуг;

2. Отраслевую структуру экономики образуют неоднородные отрасли, организации которых связаны однородными отношениями по поводу распределения, обмена и потребления товаров и услуг;

3. Целесообразно различать процессы развития отраслевой структуры и отраслевого развития экономики. В первом случае – это изменение величины и отраслевых пропорций в структуре выпуска товаров и услуг и структуре производительных сил. Это процесс в совокупности с изменением величины и межотраслевой структуры оплаты труда наемных работников характеризует отраслевое развитие экономики.

#### Список источников

1. Райзберг Б.А. Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь –2-е изд. онлайн. – URL: <https://1235.slovaronline.com/2943-отрасль> (дата обращения 25.10.2024 г.).

2. Румянцев А.М. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия. – М.: Изд-во «Советская энциклопедия», 1975. С. 152-153.

3. Горяинова Л. В. История экономических учений: учебно-практическое пособие. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2007. 248 с.

4. Макконнелл, Кэмпбелл Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика: учебник : перевод с английского. – 19-е изд. – Москва: ИНФРА-М, 2018. 1027 с.

5. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2008. 864 с.

6. Тодаро М. П. Экономическое развитие. – М.: Юнити, 1997. 667 с.

7. Носачевская Е.А. О системных мерах по ускоренному отраслевому развитию отечественной экономики // Бизнес. Образование. Право. 2023. №3(64). С. 87-92. DOI: 10.25683/VOLBI.2023.64.715.

8. Азраилян А. Н. Новый экономический словарь. 3-е изд. М.: Институт новой экономики, 2009. 1088 с.

9. Макаров Л.М. Взаимосвязь факторов экономического роста в

трансформируемой экономике России: дисс. ... канд. экон. / Л. М. Макаров; Челябинский гос. ун-т. – Челябинск, 2004. 161 с.

10. Беленцов В.Н. Оптимальная структура собственности как основа экономического развития Украины: монография. – Донецк: Юго-Восток, 2008. 266 с.

11. Экономическая энциклопедия: в трех томах. Т.1: А-К / Ред. кол.: С.В. Мочерный (отв. ред.) и др. – К.: Издательский центр «Академия», 2000. 864 с.

12. Кривонос Ю.Е., Пашковская Т. В. Экономическая теория: учебное пособие. – Таганрог: Изд-во Таганрогского гос. пед. ин-та, 2011. 287 с.

13. Рытова Н.А. Эффективность результативности социально-экономических систем: методологические основания оценки и регулирования. – Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022. 304 с.

### **«ПСЕВДОФРАНЧАЙЗИНГ» КАК АКТУАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ**

**ГЛУХОВА М.И.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

*ОАНО ВО «Московский психолого-социальный университет»,  
Москва, Российская Федерация*

*Аннотация.* Антикризисное управление фирмой в современной трансформационной экономике должно фокусироваться на решении производственных проблем, в частности, на решении проблем, связанных с производственным менеджментом, так как без возрождения производства товаров и услуг, без насыщения потребительского рынка невозможно динамичное развитие производства и преодоление международных санкций. Одной из таких проблем является появление «псевдофранчайзинга» или «лжефранчайзинга», который на сегодняшний день может рассматриваться не только как одна из форм организации производства, но и как специфический вид мошенничества в сфере менеджмента

*Ключевые слова:* псевдофранчайзинг, антикризисное управление, роялти, производство.

### **«PSEUDO-FRANCHISING» AS AN ACTUAL PROBLEM OF PRODUCTION MANAGEMENT IN THE COMPANY'S CRISIS MANAGEMENT SYSTEM**

**GLUKHOVA M.I.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor*

*OANO VO «Moscow Psychological and Social University»,*

*Moscow, Russian Federation*

*Annotation.* Anti-crisis management of a company in a modern transformational economy should focus on solving production problems, in particular, on solving problems related to production management, since without the revival of production of goods and services, without saturation of the consumer market, dynamic development of production and overcoming international sanctions is impossible. One of such problems is the emergence of "pseudo-franchising" or "pseudo-franchising", which today can be considered not only as one of the forms of production organization, but also as a specific type of fraud in the field of management

*Keywords:* pseudo-franchising, crisis management, royalties, production.

Проблема антикризисного управления, как правило, рассматривается в аспекте деятельности корпораций и институтов власти. К сожалению, кризис затрагивает не только бюджетные учреждения, крупные коммерческие организации, но и малый бизнес, вращающийся в орбите бизнеса крупного. Небольшие ООО и ИП, работающие в системе франчайзинга по договору коммерческой концессии, сегодня также оказываются в состоянии кризиса и нуждаются во внимании со стороны государства и экономической науки.

Антикризисное управление малой фирмой в современной трансформационной экономике должно фокусироваться на решении производственных проблем, в частности, на решении проблем, связанных с производственным менеджментом, так как без возрождения производства товаров и услуг, без насыщения потребительского рынка невозможно динамичное развитие производства и преодоление международных санкций.

Производственный менеджмент малого бизнеса в орбите большого бизнеса сегодня связан с франчайзингом. Эта форма, появившаяся ещё в СССР в семидесятых годах прошлого века, стала активно развиваться в России нового тысячелетия.

По данным РАФ – Российской ассоциации франчайзинга, которая является действительным членом Всемирного совета по франчайзингу и главным институциональным центром франчайзинговых операций, в РФ на первое полугодие 2024 года насчитывалось 1050 брендов, работающих по системе франчайзинга, включающих 40000 работающих объектов, что сопоставимо с такими странами, как Австралия – 1160 и 79000 соответственно, Турция – 1200 и 30000 соответственно [2].

Сложные внешнеполитические процессы не разрушили систему франчайзинга, она оказалась весьма устойчива. РАФ даёт оптимистический прогноз о том, что к 2025 году роль франчайзинговых фирм в создании ВВП России увеличится и может составлять около триллиона рублей, число концепций - свыше 2500, точек продаж – свыше 400000, число занятых – почти 4 000 000 человек, и это реально достижимые результаты [3].

За последние четыре года можно выделить такие достижения:

франчайзинг стал основным механизмом развития сетевых компаний, внесены необходимые изменения в законодательство в области коммерческой концессии (54 Глава Гражданского кодекса), снижен размер пошлины за регистрацию договоров коммерческой концессии с 25000 рублей до 13500 рублей, рынок франчайзинга увеличен с 18500 объектов до 40000 функционирующих объектов, количество действующих франчайзинговых брендов увеличено с 350 до 1050 брендов [3].

Несмотря на снижение рентабельности франшизного бизнеса, франчайзинг России растёт. Причин этому несколько. Во-первых, индивидуальные инвесторы, чтобы сохранить капитал, всё чаще предпочитают вкладываться в готовый бизнес, что рискованно, но более интересно, чем модные авто, виллы и яхты.

Во-вторых, появляется «вынужденная» финансовая активность владельцев коммерческой недвижимости: арендодатели, потерявшие арендаторов, стараются самостоятельно использовать пространства, начать свой бизнес и покупают франшизы.

Сектор франчайзи пополняют бывшие менеджеры, «белые воротнички», попавшие в кризис, под сокращение. Они хотят начать собственное дело по системе франчайзинга.

В-третьих, франчайзинг имеет перспективу в силу большой площади территории России, франчайзинг выходит на простор и активно осваивает новые территории: франчайзи открывают бизнес в малых городах и сёлах.

В силу того, что сеть предлагает готовую эффективную бизнес-модель, рекламную поддержку и имя, франчайзинг становится более конкурентным, чем традиционная предпринимательская деятельность.

К сожалению, как показывает практика, вместе с кризисными явлениями в экономике нарастают проблемы, связанные с мошенническими действиями, незаконными схемами, имеющими цель ухода от налогов, незаконного получения части прибыли и личного обогащения.

Стали популярны такие формы финансового мошенничества как фишинг, вишинг, уэйлинг, дропперство, фарминг, сео-мошенничество.

Многие из них, например, дропперство, нарастают в ответ на попытки усиления государственного регулирования процессов на финансовых рынках.

Современные мошенники не только разрабатывают нелегальные схемы по выводу финансовых ресурсов с банковских карт, но и встраивают в свои сети подставных лиц – дропперов, которые, как правило, используются «в тёмную». Заманивают в сети наименее финансово грамотных и доверчивых людей. Это подростки и пенсионеры, которые открывают счета, получают суммы средств на эти счета, а потом переводят их мошенникам [1].

Кризисные явления являются триггером превращения традиционных форм предпринимательства в мошеннические схемы. Так, на рынке франшиз разрастается такое явление как «псевдофранчайзинг».

Псевдофранчайзинг – форма, имеющая те или иные черты франчайзинга, соответствующие принятым бизнесом и наукой, но с отсутствием его некоторых существенных черт.

При чём это отсутствие не случайно, а имеет «злой умысел».

Рассмотрим основные варианты «псевдофранчайзинга». У псевдофранчайзинга, часто отсутствует роялти или паушальный взнос. Как правило, такую модель используют небольшие компании, зарабатывающие, продавая некий типовой, но неизвестный брэнд, доказавший свою работоспособность, а также предлагая услуги в области консалтинга.

Но в этом заключается определённый парадокс – брэнд должен иметь известность, иначе его трудно назвать брэндом. Молодые франчайзи зачастую с радостью покупают такой «брэнд» из-за низкой цены, но потом понимают, что фактически не имеют покровительства, а, значит, и франчайзинга.

Практикой псевдофранчайзинга, является деятельность компаний, не заключающих со своим партнером договор коммерческой концессии, а также предоставляющих право на использование брендов, которые не вообще не были зарегистрированы в соответствии с существующим законодательством. Здесь уже налицо явные нарушения законодательства России.

Возможны ситуации, когда названия брендов очень похожи на наименования известных в мире торговых марок, это осознанное введение в заблуждение потенциальных покупателей этих франшиз, которые уверены, что имеют дело со знаменитым брэндом. Сегодня уже стал известен брэнд, маскирующийся под известную сеть *Zara*, который реализует в регионы франшизы именем *ZaraZara*. Своим франчайзи он поставяет неизвестно откуда взятую одежду *Zara*, а также одежду ряда иных марок. В подобном случае, у франчайзи будет мало шансов отстоять правоту, если правообладатель оригинального товарного знака примет меры по защите своей интеллектуальной собственности. Это явление также можно отнести к парадоксальным, подделка брэнда стала брэндом.

Появляются и ситуации, когда данные франчайзера об успешности бизнес-модели просто придуманы. «Лжефранчайзеры» рисуют брендбук, логотип, регистрируют торговый знак и продают вымышленный проект как функционирующий весьма успешно.

В некоторых случаях имеют место практики, которые совершенно не соответствуют принципам франчайзинговой модели сотрудничества:

Реализуется возможность смещения или назначения руководства по инициативе франчайзера;

Франчайзи убеждают работать под своим именем (они дают своё наименование бизнесу)

Реализуется возможность давать прямые указания по ведению бизнеса, механизмам расчёта, приобретению сырья и полуфабрикатов. Известна схема, при которой компания-франчайзер полностью контролирует ассортимент своих



франчайзи и фактически полностью управляет сетью сбыта, решая все оперативные вопросы. При этом франчайзи работают как ИП или самозанятые, то есть не платят НДС и пользуются льготами.

Например, в 2024 году получил известность бизнес Андрея Павлова из Zenden, которому ФНС начислила 1,1 миллиарда рублей штрафных платежей.

Для выявления «лжефранчайзеров» проводятся проверки налоговой, и под угрозу попадают компании, у которых при работе с франшизами есть признаки активной координации деятельности с продавцом франшизы. Так, ФНС доказало, что Zenden, зарегистрировала свои собственные магазины как независимые ИП. Компания не смогла убедить суд, что ИП были независимыми видами бизнеса. Благодаря франшизе фирма смогла снизить налоговую нагрузку на 43, 6%, а также широко использовала заниженные внутрифирменные цены [4].

При этом законодательство в области франчайзинга остаётся крайне неразвитым. Финансовая практика опережает нормотворчество.

Возможны и ситуации, когда франчайзер, наоборот, завышает величину текущих платежей (например, за эксклюзивное оборудование) и скоро после совершения сделки полностью теряет интерес к франчайзи.

То есть франчайзер заинтересован получить как можно больше финансовых средств, «привязать» к себе франчайзи, заставить использовать в своем бизнесе какое-то эксклюзивное оборудование, которое только у него может купить франчайзи. Франчайзи попадает в тяжёлую ситуацию: покупает оборудование, выплачивает большие текущие платежи, а потом оказывается один на один с рынком, никто в нем, в его бизнесе не заинтересован и франчайзи – банкрот.

Таким образом, псевдофранчайзинг – франчайзинг по названию, имеющий отдельные черты отношений франшизы, реализующий цели личного обогащения.

### Список источников

1. Гуркина А.В. Дроппер поневоле: как не стать соучастником мошеннической схемы с банковскими картами. – URL: <https://economics.hse.ru/ecjourn/news/847434104.html?ysclid=m2yn0brmvk165309005> (дата обращения 24.10.2024 г.)

2. Российская ассоциация франчайзинга. Официальный сайт. – URL: [https://rusfranch.ru/about/mesto\\_v\\_mire/](https://rusfranch.ru/about/mesto_v_mire/) (дата обращения 22.10.2024 г.)

3. Данные Российской ассоциации франчайзинга. – URL: [https://rusfranch.ru/about/mesto\\_v\\_mire/#:~:text=%D1%87%D1%82%D0%BE%20%D0%BA%202025,%D0%BE%D0%BF%D1%8B%D1%82%20%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B5%D0%B9](https://rusfranch.ru/about/mesto_v_mire/#:~:text=%D1%87%D1%82%D0%BE%20%D0%BA%202025,%D0%BE%D0%BF%D1%8B%D1%82%20%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B5%D0%B9) (дата обращения 24.10.2024 г.)

4. Столяров А.А. Налоговая шерстит франшизы. – URL: <https://kiozk.ru/article/ekspert/nalogovaa-serstit-fransizu> (дата обращения 12.10.2024 г.)

## **КРИЗИСЫ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**ДЮЖЕВА М.Б.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

*ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,  
Омск, Омская область, Российская Федерация;*

**ПОЛЕВОЙ М.Д.,**

*магистрант*

*ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,  
Омск, Омская область, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассматривается проблема кризисов процесса адаптации персонала на предприятии. Авторы анализируют различные аспекты процесса адаптации, его основные проблемы и возможные решения. Заявленная статья систематизирует информацию, полученную на основе ранее проведенных и официально опубликованных исследований, а также отражает комплекс мероприятий направленных на профилактику кризисов процесса адаптации персонала организации.

*Ключевые слова:* кризисы, адаптация, персонал, предприятия, процесс адаптации, кризисы процесса адаптации персонала.

## **CRISES OF THE PERSONNEL ADAPTATION PROCESS AT THE ENTERPRISE**

**DYUZHEVA M.B.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Omsk State Transport University»,  
Omsk, Omsk region, Russian Federation;*

**POLEVOY M.D.,**

*master's student*

*FSBEI HE «Omsk State Transport University»,  
Omsk, Omsk region, Russian Federation*

*Annotation.* The article examines the problem of crises in the process of personnel adaptation at an enterprise. The authors analyze various aspects of the adaptation process, its main problems and possible solutions. The stated article systematizes information obtained on the basis of previously conducted and officially published studies, and also reflects a set of measures aimed at preventing crises in the

process of adaptation of the organization's personnel.

*Keywords:* crises, adaptation, personnel, enterprises, adaptation process, crises of the personnel adaptation process.

Россия переживает сложную экономическую ситуацию, которая возникла из-за факторов, связанных с нестабильной геополитической обстановкой и санкционной политикой некоторых стран. Эти факторы оказывают отрицательное влияние на российское общество в целом, а также на работу компаний и организаций, включая деятельность сотрудников и персонала. Успешная деятельность работников предприятия начинается с эффективной адаптации на этапе вхождения в должность. Однако, процесс адаптации не всегда является эффективным, так как при его реализации могут возникнуть кризисы разного уровня и масштаба.

Эффективный процесс адаптации способствует успешному вхождению новых сотрудников в коллектив и их быстрому включению в трудовую деятельность. Для того, чтобы раскрыть суть заявленной темы, необходимо определить границы ключевых понятий, основными из них являются: «кризис», «адаптация», «процесс адаптации», «кризисы процесса адаптации персонала».

Отметим, что понятие «кризис» многогранно и активно исследуется различными авторами и учеными в разных областях знаний, таких как экономика, социология, психология и другие. Ниже представлено несколько подходов к определению границ понятия «кризис» от разных авторов и ученых: экономисты определяют кризис как состояние серьезного дисбаланса в экономической системе. Так, Джон Мейнард Кейнс в своих работах отмечал, что экономический кризис возникает, когда наблюдается резкое падение спроса на товары и услуги, что ведет к безработице и снижению производства. Кризис, по Кейнсу, это неспособность рынка самостоятельно восстановиться, рынок нуждается во вмешательстве государства [1,4,6].

Социологи подчеркивают, что кризис также имеет социальные корни и проявляется в изменении общественных отношений и систем. Эмиль Дюркгейм утверждал, что кризисы могут возникать в результате социальной аномии – состояния, при котором существуют разрывы в культурных или социальных нормах. Это ведет к дезориентации и конфликтам внутри общества [1,4-6].

С точки зрения психологии, кризис можно понимать как состояние личностного или эмоционального дискомфорта, когда индивид сталкивается с трудной ситуацией или конфликтом. Карл Юнг говорит о кризисе как о состоянии, в котором требуется переосмысление и изменение, что может привести к личностному росту, несмотря на первоначальные трудности.

Политологи обычно рассматривают кризис в контексте власти и управления. Так, Марио Драги, подчеркивает, что политический кризис может являться результатом потери легитимности со стороны правительства или эскалации конфликтов между государствами. Это может привести к социальным или даже к военным действиям.

Некоторые ученые рассматривают кризис как системное явление, которое может затрагивать одновременно различные области (экономику, политику, социум). Норберто Элиас в своих работах говорит о кризисах как о состояниях, когда система сталкивается с неустойчивостью и требует адаптации к новым условиям. Кризис здесь воспринимается как возможность для изменений и реструктуризации [1,4-6].

Таким образом, понятие «кризис» охватывает широкий спектр значений и имеет множество интерпретаций в разных областях. В зависимости от контекста его границы могут варьироваться, но в целом можно сказать, что кризис обычно связан с состояниями неустойчивости, дисбаланса и необходимости изменений. Понимание кризиса как многоаспектного явления позволяет глубже анализировать его причины и предлагать более эффективные стратегии для преодоления.

Что же касается понятия «адаптация», то в биологии «адаптация – это приспособление организма к воздействию окружающей среды», согласно толковому словарю русского языка С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой адаптация есть «процесс приспособления организма к изменяющимся внешним условиям». Российский ученый Д.А. Аширов, автор многочисленных работ по вопросам менеджмента организации, под адаптацией понимает «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда» [1,2,4-7]. Под персоналом принято понимать все категории работников предприятия, которые задействованы в его деятельности.

Изучение трудовой адаптации персонала началось в конце XIX – начале XX веков благодаря основоположникам управления человеческими ресурсами, таким как Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, Э. Мейо, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, М. Фоллет и А. Маслоу. Они акцентировали внимание на человеке как на ключевом участнике производственного процесса [1,4,6].

В период с 1960 по 1990-е годы отечественными психологами Б. Афанасьевым, С. Арефьевым, Ф. Березиным, И. Гичаном, И. Дмитриевой, Е. Климовым, А. Русалиновой и М. Яницким были проведены основные исследования по трудовой адаптации сотрудников в организациях [1,2,4,6,7].

Позже современные ученые, такие как В. Спивак, С. Шекшня, С. Манаев, Ж. Гаврилова, Л. Бершова, Г. Никифоров, А. Свеницкий и А. Кибанов, начали изучать процесс адаптации в контексте управления организацией, рассматривая его как одно из направлений управления человеческими ресурсами. Вклад этой группы в настоящее время в значительной степени анализируется при исследовании проблем и кризисов трудовой адаптации персонала, а также технологий управления процессом адаптации в рамках организационного развития [1,2,4,6,7].

По Т.Ю. Базарову, процесс адаптации включает в себя четыре ключевых этапа. На первом этапе происходит оценка подготовленности нового

сотрудника и его профессиональных навыков. Второй этап, этап ориентации, посвящен знакомству работника с его должностными обязанностями и требованиями организации. Третий этап заключается в адаптации нового сотрудника к своей роли в организации и установлении отношений с коллегами. Заключительный, четвертый этап, предполагает преодоление межличностных и производственных трудностей, что ведет к постепенному переходу к стабильной работе [2,7].

Тем не менее, А.В. Дейнека, анализируя процесс адаптации персонала, выделяет четыре ключевых этапа, которые выглядят следующим образом: первый этап – ознакомление, что подразумевает получение новым сотрудником информации об организации, ее нормах поведения и критериях оценки его работы. Второй этап – приспособление, т.е. усвоение основных ценностей организации при сохранении большинства собственных установок работника. Третий этап – ассимиляция, который означает полное интегрирование работника в группу. Четвертый этап – идентификация, который заключается в соотношении личных целей работника с целями организации [2,7].

Отметим, что «процесс адаптации персонала – это последовательность реализации этапов, мероприятий и иных действий, направленных на успешность приспособления работника к должности или рабочему месту».

Переходя к рассмотрению содержания понятия «кризисы процесса адаптации персонала» в рамках заявленной темы, обратим внимание на ряд ученых и специалистов, изучающих такие кризисы.

Ниже перечислены некоторые авторы и ученые, которые внесли значительный вклад в изучение адаптации персонала и связанных с этим кризисов: Кеттелл Реймонд Бернард. Кеттелл занимался проблемами личностной адаптации и стресса на рабочем месте, выделяя важные факторы, влияющие на психологическую адаптацию работников. Лев Семенович Выготский. Несмотря на то, что Выготский в основном известен своими работами в области детской психологии и педагогики, его теории о социальном взаимодействии и развитии могут быть применены к адаптации персонала, особенно в контексте обучения и социализации [2,3,5,7].

Практические исследования, посвященные изучению проблем и кризисов в управлении трудовой адаптацией, показывают, что срок естественной, «неуправляемой» трудовой адаптации составляет около одного года. В то же время, использование управления в процессе трудовой адаптации значительно сокращает этот период для новых сотрудников, который может составлять от трех до шести месяцев.

Кризисы адаптационного процесса могут привести к нескольким негативным последствиям, включая: увеличение текучести кадров, длительный период «вработываемости» новых сотрудников в рабочий процесс, затруднения в раскрытии профессионального потенциала работников, отсутствие возможностей для получения обратной связи, снижение уровня лояльности персонала, удовлетворенности работой и вовлеченности сотрудников в

решение организационных задач, а также ухудшение HR-бренда компании.

Ниже перечислены основные кризисы процесса адаптации персонала и их характеристики:

#### 1. Информационный кризис

Характеристика: Сотрудник сталкивается с недостатком информации о своей роли, обязанностях и корпоративных процессах. Это может стать причиной неуверенности и тревоги. Недостаток или избыток вводной информации: новичок может столкнуться с нехваткой информации о компании, продукте или процессе работы, что затрудняет адаптацию.

Проявление: Непонимание ожиданий со стороны руководства и смежных отделов, сложности в выполнении задач, возникновение вопросов без готовых ответов.

#### 2. Кризис идентификации

Характеристика: Новый сотрудник может испытывать трудности с определением своей роли в команде и организации. Вопросы о том, кто они как профессионалы и как соотносятся с чужими ожиданиями, становятся актуальными. Отсутствие чётких целей и задач: новые сотрудники могут испытывать трудности в определении своих задач и показателей эффективности, что замедляет процесс адаптации.

Проявление: Неуверенность в собственных силах, желание подстроиться под команду, отсутствие инициативы, замедление процесса обучения.

#### 3. Социальный кризис

Характеристика: Адаптация к новым социальным отношениям в коллективе может вызвать напряжение и стресс. Это обусловлено первоначальной неловкостью и необходимостью установить отношения с коллегами и руководством.

Проявление: Изоляция от команды, сложности в общении, конфликты с другими сотрудниками, снижение работоспособности и мотивации.

#### 4. Эмоциональный кризис

Характеристика: Стресс и эмоциональное напряжение могут возникнуть из-за высокой нагрузки на новом месте, а также из-за изменений в личной жизни, связанных с работой.

Проявление: Усталость, раздражительность, отсутствие интереса к работе, возможные депрессивные состояния.

#### 5. Кризис профессиональных ожиданий

Характеристика: Сотрудник может столкнуться с несоответствием между своими ожиданиями и реальностью работы. Это может происходить из-за преувеличенных ожиданий относительно должности или заниженных условий работы. Неподготовленное рабочее место: отсутствие доступа к рабочим инструментам, системам и ресурсам, необходимым для выполнения обязанностей. Несоответствие ожиданий и реальности: новые сотрудники могут столкнуться с несоответствием между своими ожиданиями от работы и реальностью, что вызывает разочарование и снижает мотивацию к адаптации.

Проявление: Разочарование, недовольство условиями работы, высокая текучесть кадров, конфликт с руководством.

#### 6. Кризис организационной культуры

Характеристика: Процесс приспособления к корпоративной культуре может быть сложным, особенно если она отличается от прежнего места работы. Сотрудник может не понимать и не принимать принципы, ценности и нормы организации. Разрыв между декларируемой корпоративной культурой и реальностью: несоответствие между тем, что компания обещает своим сотрудникам, и реальными условиями работы и отношениями в коллективе.

Проявление: Конфликты, связанные с корпоративной культурой, т.е. нежелание следовать установленным правилам, конфликты с другими членами команды, отсутствие вовлеченности.

Каждый из этих кризисов может значительно повлиять на процесс адаптации сотрудников и привести к снижению их производительности или даже увольнению. Важно, чтобы работодатели осознавали возможные проблемы в процессе адаптации и принимали меры для их минимизации, предлагая поддержку, обучение, открытое общение и ресурсы, помогающие новым сотрудникам успешно адаптироваться к новой рабочей среде.

### Список источников

1. Абчук В.А. Менеджмент: теоретические основы: учебник и практикум для вузов. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. 320 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/537018> (дата обращения: 30.10.2024).

2. Горленко О.А. Управление персоналом: учебник для вузов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. 211 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/557940> (дата обращения: 30.10.2024).

3. Колосов В.А. Организационная культура: учебное пособие для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. 343 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/544257> (дата обращения: 30.10.2024).

4. Коргова М.А. История управленческой мысли: учебное пособие для вузов. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. 167 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/540723> (дата обращения: 30.10.2024).

5. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. 406 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/535524> (дата обращения: 30.10.2024).

6. Титов В.Н. Теория и история менеджмента: учебник и практикум для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. 487 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/537103> (дата обращения: 30.10.2024).

7. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. 461 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/535714> (дата обращения: 30.10.2024).

## **МОНИТОРИНГ И РЕГУЛИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО- ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ В СТРУКТУРЕ ПРЕВЕНТИВНЫХ АНТИКРИЗИСНЫХ ПРОГРАММ ОРГАНИЗАЦИЙ<sup>2</sup>**

**ЕПИШЕНКОВА А.А.,**

*канд. гос. упр., доцент, доцент*

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

*Аннотация.* Рассматриваются механизмы обеспечения целей устойчивого развития новых регионов Российской Федерации на базе трансформации глобальных целей развития и широкого внедрения цифровых сервисов в процессы коммуникации органов исполнительно власти с предприятиями и гражданами субъекта управления. Формирование центров компетенций как на уровне организаций, так и управления регионом позволит повысить результативность управления социально-производственными процессами, и является актуальным элементом антикризисного управления.

*Ключевые слова:* цели устойчивого развития, центр управления регионом, промышленность, антикризисное управление, центр компетенций.

## **MONITORING AND REGULATION OF SOCIO-INDUSTRIAL PROCESSES IN THE STRUCTURE OF PREVENTIVE ANTI-CRISIS PROGRAMS OF ORGANIZATIONS**

**EPISHENKOVA A.A.,**

*Candidate of Public Administration, Associate Professor, Associate Professor*

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

*Annotation.* The mechanisms of ensuring the sustainable development goals of the new regions of the Russian Federation on the basis of the transformation of global development goals and the widespread introduction of digital services into the communication processes of executive authorities with enterprises and citizens of the subject of management are considered. The formation of competence centers both at the level of organizations and regional management will increase the effectiveness of managing socio-industrial processes, and is an important element of crisis management.

*Keywords:* sustainable development goals, regional management center,

---

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



industry, crisis management, competence center.

Современные механизмы государственного управления развитием промышленного комплекса претерпели существенные изменения с момента начала реализации комплекса национальных проектов и внедрения перспективного планирования государственного бюджета Российской Федерации на период 3-6 лет, что позволило гарантировать финансирование приоритетных направлений развития отраслей экономики государства, особенно капиталоемких и фундаментальных исследовательских проектов в промышленности.

Реализация национальных проектов реализуется в комплексе достижения целей устойчивого развития, внедренных на основании Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года (Повестка – 2030), включающей в себя 17 целей и 169 задач (резолюция Генеральной Ассамблеи ООН A/RES/70/1). Российская Федерация построила активную систему мониторинга показателей достижения целей устойчивого развития. Национальный перечень показателей ЦУР в процессе мониторинга является гибким инструментом для отслеживания прогресса в достижении Целей, так в 2022 году национальный перечень показателей ЦУР обновлен и включает 176 показателей, 112 из которых представлены по субъектам Российской Федерации.

Под влиянием глобальных вызовов для государственности Российской Федерации происходит видоизменение реализации концепции устойчивого развития от приоритетности экологической составляющей к комплексности развития общества с учетом синергии взаимного влияния экономических, социальных и экологических аспектов его жизнедеятельности. Исследования современной динамики устойчивого развития мировой экономики и экономики РФ показывают дисбаланс реалий заявленным целям устойчивого развития, и принципиально отличный подход системы государственного управления РФ к используемым механизмам управления устойчивым развитием общества. Особенно отличным становится социальный аспект жизнедеятельности общества, что приводит к реформатированию ЦУР для РФ введением новых, принципиально важных показателей развития культуры, поддержки семьи и детства, патриотизма и любви к Родине, развития финансовой системы, внутренней устойчивости и национальной безопасности.

Тем самым, изменяется парадигма представления о устойчивом развитии в России. В реализацию национальных проектов вовлекаются все без исключения субъекты РФ. Многие крупные промышленные компании РФ участвуют в выполнении одной или нескольких из 17 глобальных целей развития. Приоритет импортозамещения во всех отраслях промышленности определяет бурное развитие исследований и инвестиции в технологическое обновление и переоснащение реализаций всего спектра возможностей

обеспечения экологичности обновленных производств, что в свою очередь обостряет и третий аспект концепции – социальное развитие, особенно в части подготовки, совершенствования профессиональных компетенций и улучшение уровня жизни специалистов предприятий и организаций. Стабильно низкий уровень безработицы в РФ определяет нехватку рабочей силы и кадровый дефицит, что повышает для организаций риски в их операционной деятельности. Тем самым мониторинг и регулирование социально-производственных процессов является необходимым инструментом при разработке программ антикризисных стратегий организаций.

В то же время следует отметить, что в регионах нет единого подхода к реализации целей устойчивого развития, в реализацию идут те проекты, без которых на ключевой момент времени невозможно осуществление того или иного регионального проекта в комплексе Национальной программы, поэтому происходит перелив инвестиций, управленческих усилий и кадровый дисбаланс в региональной структуре. Такие процессы отслеживают на уровне Правительства для чего созданы с декабря 2020 года по поручению президента во всех субъектах РФ были созданы Центры управления регионами как единые пункты мониторинга и обработки поступающих от жителей жалоб в разных сферах жизни региона. На этой базе обращений формируются аналитические материалы, характеризующие социально-экономическую ситуацию в области, и вырабатывают предложения по дальнейшему развитию региона. В правилах, утвержденных Правительством РФ центр управления регионом определяется как формируемый в субъекте РФ проектный офис, который осуществляет: координацию работ по мониторингу и обработке всех видов обращений и сообщений, поступающих в органы и организации (по любым каналам), а также публикуемых в социальных сетях, мессенджерах и других средствах электронной массовой коммуникации (ЭМК); взаимодействие с гражданами через соцсети, мессенджеры и иные средства ЭМК по направлениям и тематикам деятельности Центра; оперативное реагирование на обращения; предоставление дополнительной информации в целях территориального и стратегического планирования развития регионов. Следует отметить, что должны учитываться обращения не только граждан РФ (в том числе проживающих за пределами территории страны), но и иностранцев и лиц без гражданства, а также юридических лиц любых организационно-правовых форм вне зависимости от места их государственной регистрации.

Следует отметить, что не во всех субъектах созданы подобные проекты по взаимодействию исполнительной власти с населением. Особенно остро подобное взаимодействие проявляется в новых регионах РФ. По проекту все обращения формируются по отраслевым блокам и направляются ответственным для оперативного реагирования. В таких центрах структурируется и анализируется большой массив информации, который впоследствии можно использовать для корректировки управленческих

решений. Появление Центра управления регионом призвано повышать оперативность реакции региональных властей на существующие проблемы, а также предотвращать их возникновение в будущем благодаря анализу и системам мониторинга. Таким образом, центры управления регионами призваны стать значимой частью цифровой трансформации в стране и регионе. Президент РФ назвал цифровую трансформацию национальной целью. Ее главными направлениями являются повышение качества госуслуг, снижение издержек бизнеса и госуправления, усиление эффективности и безопасности информационных систем и сокращение теневой экономики. Для этих целей были определены руководители цифровой трансформации во всех субъектах РФ и региональных органах исполнительной власти. В их зоне ответственности находятся цифровизация основных отраслей экономики регионов, оптимизация и цифровизация процессов оказания госуслуг и исполнение контрольно-надзорных функций.

Для идентификации показателей устойчивого развития используется индикатор, позволяющий судить о состоянии или изменении экономических, социальных или экологических переменных. Так выделяются: индикаторы социальных аспектов устойчивого развития; индикаторы экономических аспектов устойчивого развития; индикаторы экологических аспектов устойчивого развития (включая характеристики воды, суши, атмосферы, других природных ресурсов, а также отходов); индикаторы институциональных аспектов устойчивого развития (программирование и планирование политики, научные разработки, международные правовые инструменты, информационное обеспечение, усиление роли основных групп населения).

Достижение этих индикаторов в рамках регионального развития недостижимо без построения системы взаимных коммуникаций между предприятиями и организациями региона и органами исполнительной власти, а также гражданами. В Донецкой Народной Республике по данным аналитической работы Института экономических исследований ключевой проблемой является катастрофический отток населения, который по мере решения поставленных задач СВО постепенно стабилизируется, но дефицит кадров наблюдается во всех секторах экономики региона. Тем самым, главным приоритетом будет стабилизация и увеличение численности населения. Следовательно, стратегической направленностью региона на ближайшие 10 лет будет создание благоприятных условий для его развития и совершенствования, гармоничного и всестороннего развития личности. Индикатором развития региона становится качество жизни его населения, количество и качество накопленного и успешно функционирующего человеческого капитала. В контексте стратегических целей социально-экономического развития Донецкой Народной Республики до 2033 года, основными из которых являются: человеческий капитал – повышение численности населения, обеспечение достойного уровня и качества жизни; развитие территорий – обеспечить

связанность пространства, способствующего сбалансированности территориального развития Донецкой Народной Республики; экономическое развитие – восстановление, глубокая модернизация и структурная трансформация экономики на инновационной основе; требуется трансформация систем управления социально-производственными процессами предприятий и организаций.

Для совершенствования взаимодействия органов государственной власти и организаций условия современного расширения цифровизации предполагают использование различных информационных платформ для управления как корпоративной базой знаний, так и взаимодействия интерфейса запросов в базы данных органов исполнительной власти и взаимного обмена открытой и специализированной информацией организаций отраслей региона. Современная практика предоставляет возможности построения на базе облачных платформ системы Центров компетенций региона. Современная экономика характеризуется процессами, требующими оптимизации использования знаний – специфического ресурса производства и источника инноваций. Поэтому управление знаниями как особый тип менеджмента все больше интересует руководителей компаний и руководителей системы государственной власти.

Для мониторинга и координации социально-производственных процессов в организациях создаются различные центры компетенций в зависимости от управленческих задач и возможностей. Центры компетенций необходимы для сбора и распространения знаний для их повторного использования в новых проектах, что создает потенциал снижения затрат производства, повышения его эффективности и сохранения ключевых работников. Центр компетенции — это особая структурная единица предприятия, которая контролирует одно или несколько важных для компании направлений деятельности, аккумулирует соответствующие знания и ищет способы получить от них максимальную пользу на базе интеграции процессов, знаний, экспертов, быстрого доступа к этим ресурсам при поддержке эффективных ИТ-коммуникаций. Центры компетенций могут быть специализированы в зависимости от создаваемых задач. Центр накопления передового опыта определяет и описывает общие процессы, составляет технические рекомендации и стандарты по их использованию, разрабатывают программы управления изменениями в процессе интеграции. Отлаженная работа центра передового опыта позволяет использовать повторно в новых проектах 60–65% накопленных интеллектуальных ресурсов, сокращая время разработки новых продуктов. Центр разработки технологических стандартов разрабатывает программное обеспечение, стандартизирует процессы на единой технологической платформе, связывает репозитории для обмена метаданными, развивает лучший опыт для использования выбранной платформы. Центр распределенного обслуживания оптимизирует использование ресурсов командами,

участвующими в проекте. Центр централизованного обслуживания управляет интеграцией процессов и данных, сопровождает множество проектов, обеспечивает развитие ресурсов, качество данных, разрабатывает требования и стандарты к информационным и техническим подсистемам, способствуя обмену знаниями на предприятии и повторному их использованию в новых проектах.

Организация центров компетенций является механизмом реализации мониторинга и координации социально-производственных процессов в организации на базе актуальной информации о её потенциале для разработки превентивных антикризисных программ на базе развития технологий и кадровых компетенций. Подобный опыт возможно распространить на уровень создания Регионального центра компетенций, который бы объединял информационных ресурсы предприятий и организаций региона, мог стать площадкой для обмена профессионального опыта и базой созданий объединенных инновационных проектов в регионе, определило направления деятельности центров занятости Республики, системы образования и профессиональной переподготовки по воспроизводству востребованных кадровых ресурсов, обладающих актуальными компетенциями. Также функционирование подобного образования позволит актуализировать статистические показатели социально-экономического развития предприятий региона, необходимые для агрегированных статистических отчетов по показателям достижения целей устойчивого развития Российской Федерации.

## **ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ КАК ИНСТРУМЕНТ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ**

***ЕПИШЕНКОВА А.А.,***

*канд. гос. упр., доцент, доцент*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

***РЫБИНА А.А.,***

*магистрант*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Программы управления знаниями являются действенным инструментом антикризисного управления и элементом управления развитием персонала для повышения эффективности решения операционных заданий организаций. Карты знаний в профессиональной деятельности используются для создания баз данных и идентификации неявных знаний экспертов для поддержки основных бизнес-процессов организаций. Результаты

мотивационного мониторинга выявляют ключевые факторы управления поведением персонала при разработке программ управления знаниями.

*Ключевые слова:* программа управление знаниями, антикризисное управление, карты знаний, мотивационный мониторинг.

## **KNOWLEDGE MANAGEMENT PROGRAMS AS A TOOL OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF ORGANIZATIONS**

***EPISHENKOVA A.A.,***

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

***RYBINA A.A.,***

*master's student*

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

*Annotation.* Knowledge management programs are an effective anti-crisis management tool and an element of personnel development management to improve the efficiency of solving operational tasks of organizations. Knowledge maps in professional activities are used to create databases and identify the implicit knowledge of experts to support the main business processes of organizations. The results of motivational monitoring reveal the key factors of personnel behavior management in the development of knowledge management programs.

*Keywords:* knowledge management program, crisis management, knowledge maps, motivational monitoring.

Современная экономическая система мира продуцирует с нарастающей динамикой кризисы различной этимологии, вследствие чего антикризисное управление отраслями, регионами, предприятиями и организациями обязательно предполагает разработку превентивных стратегий поддержки функционирования и развития. Человеческие ресурсы национальной экономики приобретают значительный вес в проектировании национальных программ экономического развития.

Стремительное развитие технологий и наукоёмкой современных производства предъявляют столь же стремительно обновляемые требования к качеству подготовки рабочей силы, ее компетентностным характеристикам. Вследствие этого также стремительно продолжает распространение менеджмент знаний в оперативную практику жизнедеятельности современных организаций. В своих работах по менеджменту Питер Дракер обратил внимание, что в новых экономических условиях основным экономическим ресурсом является уже не капитал, природные ресурсы или труд, а именно знание [1].

Программы управления знаниями призваны повышать эффективность организаций различных областей функционирования путем снижения информационной перегруженности работников; рационализации использования коллективного и индивидуального опыта; улучшения коммуникаций между подразделениями. При формировании программ управления корпоративными знаниями обязательно необходимо учитывать особенности организационной структуры, культуры и используемой модели мотивации персонала. Успехи и трудности предполагаемого проекта во многом определяются типом организационной культуры и сложившейся практикой коллективной работы. При разработке программ управления знаниями решаются задачи накопления корпоративных знаний и обмена ими в той области бизнеса, где предприятие имеет преимущество.

Таким образом программа управления знаниями как инструмент антикризисного управления должна отражать текущее состояние управления знаниями организации (база карт знаний, базы экспертов и их специализации, механизмы обработки внутренних и внешних запросов); совершенствовать качество экспертизы для сохранения конкурентоспособности на рынке; приводить в соответствие все системы управления с изменениями в технологиях и глобальных тенденциях; совершенствовать коммуникации между экспертами и специалистами для подготовки смены поколений, систематического обучения молодых сотрудников, передачи опыта экспертов.

У каждой организации без сомнения при разработке программ управления корпоративными знаниями преобладают специфические приоритеты, тем не менее разработка проектной программы в целом можно объединить по таким процедурам: определение требований потенциальных пользователей; разработка процедур обеспечения доступа к необходимым знаниям и наилучшего их применения; выбор методов идентификации лучшей практики; документирование лучшего опыта; распространение и применение путем совершенствования интерфейса доступа к базам данных, разработку процедур непосредственной передачи опыта от человека к человеку, обеспечение функционирования сообщества практиков, групп качества, учебных семинаров и иных организационных мероприятий; разработка поддерживающей инфраструктуры. — обычно это часть более широкой стратегии управления знаниями. В ходе реализации программ управления корпоративными знаниями требуется создание команды проекта, формирование механизмов управления контентом и техническими средствами поддержки коммуникаций. Реализация программ управления знаниями является элементом системы управления развитием персонала, обеспечивая использование собственных производственных ресурсов и персонала без привлечения высококвалифицированных кадров с внешнего рынка труда. Повышение квалификации и переподготовка является систематическим процессом изменения поведения сотрудников путем передачи им новых

знаний, навыков для адаптации к потребностям организации и личностного роста.

Программы управления корпоративными знаниями базируются на разработке карт знаний, которые в профессиональной деятельности отображают компоненты знаний организации, их взаимосвязи и расположения с указанием держателей знаний и их источников [2].

Для поддержки основных бизнес-процессов организации используются четыре типа карт знаний:

- процессно-ориентированные для обозначения знаний и их источников, поддерживающих основные бизнес-процессы;
- концептуальные для отражения методов иерархической классификации содержания знаний;
- компетенций для фиксации навыков специалистов, динамики продвижения по службе и формирования профессионального профиля;
- социальных сетей для построения сети знаний и модели коммуникаций среди различных сообществ практиков, партнёров компании и других социальных единиц.

Для антикризисного управления программы развития персонала необходимы для обеспечения необходимых компетенций работников с целью их мобильности как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости; возможности для продвижения работника, как условие формирования мотивации и удовлетворительности трудом [3]. Подсистема развития персонала включает: техническое и экономическое обучение; переподготовку и повышение квалификации; работу с кадровым резервом; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональную и социально-психологическую адаптацию новых работников.

Программы управления знаниями разрабатываются также в комплексе системы мотивации персонала организации, так как способствуют формированию адаптационных механизмов работников, повышают уровень удовлетворения профессиональной деятельностью, а как следствие стимулируют потенциал самореализации и тем самым являются инструментом сохранения постоянного и продуктивного контингента сотрудников.

При использовании комплексной мотивации создаются материальные, организационные, моральные и лидерские мотивы, соответствующие целям организации. С учетом антикризисной составляющей формирование комплексной мотивации персонала проектируется по двум направлениям: развитие социально-экономических процессов, как отражение оценки качества и результатов деятельности персонала; развитие системы учета и динамики мотивационных характеристик.

Подытоживая факторы мотивации, необходимые для учета при разработке программ управления корпоративными знаниями, в них следует учитывать: карьерный рост и развитие; установление четких целей и ожиданий;



разработка системы признания и поощрений; вовлечение в принятие решений; декларирование работы в команде и кодекса сотрудничества; стремление к увеличению производительности; инструкции по улучшению качества обслуживания клиентов; снижение текучести кадров.

Также должно быть принято во внимание повышение значимости условий труда и мотивационных факторов, таких как ощущение принадлежности к профессии. Осуществление правильного мотивационного механизма способствует достижению целей организации и предусматривает стимулирование за индивидуальные показатели деятельности работника, его структурного подразделения и предприятия в целом. При этом человеческие ресурсы будут использоваться эффективно, кроме этого, будет обеспечен определенный уровень безопасности работ.

Учет результатов мотивационного мониторинга при разработке программ управления корпоративными знаниями позволит определять наиболее действенные, в данный период, рычаги и стимулы влияния на поведение конкретных работников с целью достижения их целей и целей организации.

Концепции менеджмента знаний используются для построения обучающейся организации, стратегического управления ключевыми компетенциями как персонала, так и организации в целом, формирования стоимости интеллектуального капитала как источников дополнительной устойчивости стратегий антикризисного управления.

#### **Список источников**

1. Томильцев А.В. Менеджмент знаний. Монография. – Saarbrücken: Lap Lambert Academic Publishing, 2011. 380 с.
2. Бьюзен, Т. Супермышление. – Минск: Издательский дом ООО «Попурри», 2014. 304 с.
3. Токарева Ю.А., Глухенькая Н.М., Токарев А.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. – Шадринск: ШГПУ, 2021. 216 с.

### **ФОРМИРОВАНИЕ КЛАСТЕРОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА**

**КОНСТАНТИНОВА М.А.,**

*преподаватель*

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

*Аннотация.* Рассмотрены теоретические положения по формированию территориального кластера. Раскрыты преимущества кластера и его

несовершенства, которые не умаляют достоинств кластера как инструмента экономического развития региона.

*Ключевые слова:* регион, кластер, кластерный подход, экономическое развитие региона.

## **FORMATION OF CLUSTERS AS A TOOL FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION**

**KONSTANTINOVA M.A.,**  
*Lecturer*

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

*Abstract.* The theoretical provisions on the formation of a territorial cluster are considered. The advantages of the cluster and its imperfections are revealed, which do not detract from the advantages of the cluster as an instrument of economic development of the region.

*Keywords:* region, cluster, cluster approach, economic development of the region.

В настоящее время перед отечественными хозяйствующими субъектами в Донецкой Народной Республике на всех уровнях их функционирования достаточно остро стоят проблемы выхода из затяжного социо-экономического кризиса, обусловленного длительным периодом военных действий на территории Донецкого региона, восстановления промышленного производства, достижения его довоенных уровней и обеспечения дальнейших высоких темпов устойчивого развития.

Межотраслевые комплексы могут стать «точками роста» региональной, а значит, и национальной экономики на этапе вхождения ДНР в Российскую Федерацию. При этом кластеры, создавая предпосылки плотного и постоянного взаимодействия субъектов, способствуют преодолению высоких барьеров многоотраслевой региональной структуры.

Мировой опыт демонстрирует, что кластерный подход получил большое распространение в развитых странах Европы, Азии, Америки. При этом органы государственной власти активно концентрируют усилия на создании и поддержке кластеров, обеспечивающих преодоление дифференциации регионального социально-экономического развития в долгосрочной перспективе.

Анализируя и обобщая содержание приведенных в таблице понятий, уточним, что под «кластером» следует понимать группу взаимосвязанных хозяйствующих субъектов, организаций, институтов, которые до создания кластера действовали автономно и независимо друг от друга, однако географически близкие, объединили свои усилия в определенной сфере

(сферах) деятельности с целью взаимодополнения друг друга и обеспечения синергии результатов благодаря их территориальной близости, взаимозависимости и взаимосвязанности, транзакционным и трансформационным взаимодействиям, а также созданию единой цепочки добавленной стоимости [1].

Кластер можно представить как неформальное объединение усилий различных организаций, кооперацию самостоятельных субъектов хозяйствования, имеющих высокую степень соответствия технико-технологических параметров требованиям производства высококачественной и конкурентоспособной продукции. Кластерные образования позволяют использовать преимущества самых эффективных способов экономической координации, к которым относятся: внутрифирменная организация и иерархия, адекватные рыночные и конкурентные механизмы, дипломатичное взаимодействие с партнерами и поставщиками материалов, своевременное и в полном объеме удовлетворение запросов потребителей или клиентов и многое другое. Данные условия создают возможность быстро и эффективно осуществлять трансферт новых знаний, научных открытий, преобразуя их в высокоэффективные инновационные технологии, востребованные рынком и обществом. В идее объединения субъектов в кластер заложены основы формирования его рациональной структуры, ориентированной на положительный эффект масштаба производства, рост показателей результативности, обмен новыми знаниями, передовыми технологиями и эффективными инновациями.

Чтобы реализовать свой экономический потенциал, кластерный подход должен быть сконцентрирован не на отдельных субъектах, а на сетях их взаимосвязей, которые в свою очередь основаны на взаимоотношениях отдельных участников кластера. Сетевые связи обеспечивают более высокую устойчивость региональных экономических систем и их рыночную конкурентоспособность. При этом возникает возможность более быстрого доступа к новейшим технологиям, риски распределяются между различными видами интегральной деятельности участников кластерных образований, появляются условия для их совместного выхода на внутренние и внешние рынки и т.п.

Таким образом, достоинством кластерного подхода выступает положительное воздействие на координирование и консолидацию экономических интересов стейкхолдеров посредством развития новейших форм взаимодействия и коммуникаций. Кумулятивный эффект кластерного взаимодействия его ключевых агентов состоит в том, что ведущим направлением качественного экономического роста становится инновационно-инвестиционный подход в единстве с системным и комплексным, применение которых способно раскрыть латентный региональный потенциал, выявить наличие необходимых ресурсов, изучить производственную и социальную инфраструктуру для реализации политики кластеров, раскрытия конкурентного

потенциала территорий и повышения конкурентоустойчивости региона и его региональных экономических систем [2, 3].

Территориальный кластер должен быть ориентирован на удовлетворение следующих интересов:

а) прежде всего интересов региона и его РЭС в рамках осуществляемой органами государственной власти экономической политики по реализации долгосрочных программ социально-экономического конкурентоустойчивого развития;

б) непосредственно кластерных интересов, которые носят объединяющий характер для всех участников кластера, обеспечивают комплексный, системный и синергетический эффект для всех взаимодействующих бизнес-агентов, организаций и населения региона;

в) субъектных, или индивидуально направленных, на каждого из участников кластера, который ожидает получения положительного эффекта его совместной деятельности с другими участниками в кластере; учет субъектных интересов является особой задачей региональной кластерной политики и требует определения эффективности создаваемого или действующего кластера на научной и системной основах.

В соответствии с этим в работе выделены и интегрированы характерные эффекты, которые должны быть получены от реализации кластерной политики с позиции ее трех составных элементов для экономического развития региона (рисунок 1). Каждый из видов эффекта представлен через совокупность его компонентов, которые конкретизируют направления получения эффекта и направлены на повышение уровня конкурентоустойчивости региона и его региональных экономических систем. Виды эффекта должны удовлетворять запросы участников кластера и соответствовать современной стадии вхождения экономики в глобальное информационное пространство в условиях процессов ее активной цифровизации [4].

Рассмотрев неоспоримые преимущества деятельности кластеров на уровне региональной экономики, необходимо проанализировать также их недостатки. Выявление и устранение основных недостатков кластеров способствует совершенствованию их деятельности, а также росту ее эффективности как на региональном, так и на национальном уровнях функционирования кластеров.

Несмотря на то что формирование региональных экономических кластеров способствует более эффективному взаимодействию государственных органов и бизнеса, в процессе практической реализации кластеров их участники могут столкнуться с рядом проблем. Вследствие того, что в процессе функционирования действия различных органов власти не всегда согласованы между собой и зачастую лишены последовательности и преемственности, возникают ситуации, когда правила, положения и нормативы, изданные одним министерством, входят в противоречие с правилами, положениями и нормативами другого смежного министерства.

Со стороны субъектов регионального кластера могут возникать проблемы, обусловленные выходом из кластера, поскольку, ориентируясь только на внутренние взаимоотношения, его субъекты, покидая кластер, рискуют потерять как свою самостоятельность, так и надежных экономических контрагентов.



Рис. 1. Эффекты создания конкурентных преимуществ кластера в контексте повышения экономического развития региона [составлено автором]

Однако приведенные частные проявления в целом не ограничивают возможностей внутрорегиональной и межрегиональной конкуренции, которая способствует притоку необходимых инвестиций в регионы и региональные экономические системы. Вследствие этого именно те регионы, в которых формируются и развиваются территориальные кластеры, становятся лидерами экономики той или иной страны и начинают определять конкурентоспособность национальной экономики. Географические регионы без таких кластеров постепенно уходят в безвестность и часто переживают тяжелые социальные кризисы. Кроме того, кластер способствует

региональному и национальному развитию на основе инновационных технологий. Это позволяет сделать вывод, что региону необходимы кластеры для устойчивого конкурентоспособного развития.

Таким образом, кластеры выступают современными пространственными формами организации экономической деятельности, которые обеспечивают эффективность регионального производства, позволяют активно развивать инновационную среду территории, что ведет к нивелированию или полному устранению региональной асимметрии, преодолению нежелательной дифференциации в развитии регионов и, в конечном счете, к повышению уровня его экономического роста.

### **Список источников**

1. Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2000. 495 с.
2. Шмидт А.В., Худякова Т.А. Формирование городских агломераций как необходимое условие повышения эффективности социально-экономического развития региона // Архитектура, градостроительство и дизайн. 2015. № 4(4). С. 16-23.
3. Белова, Г.В., Соколова И.С. О роли кластеров в региональном развитии // Научный журнал NovaInfo. 2016. №53. С. 122-127.
4. Константинова М.А., Иванова Т.Л. Теоретико-методические положения по формированию кластера как инструмента повышения конкурентоустойчивости региональной экономической системы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14, № 2-1. С. 75-88.

## **СОВРЕМЕННАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**КОНСТАНТИНОВА М.А.,**

*преподаватель*

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

**ЗАВАЛЬНАЯ А.А.,**

*обучающаяся бакалавриата*

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

*Аннотация.* Рассмотрена современная классификация методов управления качеством на предприятиях. Аргументировано, что эффективное управление качеством и наличие квалифицированных кадров являются базой обеспечения качества продукции.

*Ключевые слова:* качество продукции, управление качеством, система управления качеством, методы управления качеством.

## MODERN CLASSIFICATION OF QUALITY MANAGEMENT METHODS AT ENTERPRISES

**KONSTANTINOVA M.A.,**  
*lecturer*

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

**ZAVALNAYA A.A.,**  
*bachelor student*

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

*Annotation.* The article considers the modern classification of quality management methods at enterprises. It is argued that effective quality management and the availability of qualified personnel are the basis for ensuring product quality.

*Keywords:* product quality, quality management, quality management system, quality management methods.

История управления качеством имеет долгую историю, которая берет свое начало в первой половине XX века. До этого периода управление качеством включало лишь использование стандартизации, унификации деталей и инструментов, входного контроля материалов, операционного контроля в процессе производства и различных видов тестирования готовой продукции.

Качество — это многогранное и всеобъемлющее понятие, демонстрирующее степень, с которой комплекс собственных характеристик соответствует установленным требованиям.

Качество продукции, в свою очередь, — это набор свойств и характеристик товара или услуги, которые определяют степень их пригодности к применению по назначению и удовлетворения потребностей потребителей.

Управление качеством — это непрерывный процесс, направленный на воздействие на объекты управления в сфере качества на всех этапах и стадиях жизненного цикла продукции или услуги. Его цель заключается в формировании, обеспечении и поддержании определённого уровня качества, соответствующего запросам потребителей и общества в целом [1].

Система управления качеством продукции — это организационная структура, чётко распределяющая ответственность, процедуры, процессы и ресурсы для управления качеством. Служба управления качеством играет важную роль в этой системе, решая следующие задачи: защита репутации предприятия; защита потребителей от дефектной продукции; сокращение объёма производственных работ; предупреждение брака; участие в разработке новой продукции и технологических процессов [2].

В рамках выполнения основных задач служба управления качеством осуществляет ряд функций, среди которых:

координация усилий по достижению необходимого уровня качества на всех этапах жизненного цикла продукта (исследования, производство, контроль, обслуживание);

расчёт затрат на обеспечение качества продукции в цехах и на предприятии в целом;

определение затрат, связанных с воздействием различных факторов на достижение нужного уровня качества, с целью устранения или уменьшения потерь;

координация работы всех подразделений, участвующих в вопросах качества, разработка конкретных целей в этой области и информирование о достигнутых результатах;

сотрудничество со службой материально-технического обеспечения, помощь в выборе поставщиков и постоянное обновление их рейтинга по качеству, участие в разработке чётких требований с указанием расчётов для поставщиков;

организация обучения сотрудников по вопросам качества, а также сотрудников других подразделений, занимающихся вопросами качества;

активное участие в подготовке кадров и других мероприятиях для стимулирования качества продукции.

Разработка и реализация управленческих решений в области качества осуществляются в рамках технического контроля, который представляет собой комплекс методов, инструментов и процедур для определения соответствия готовой продукции, полуфабрикатов и сырья установленным стандартам и внутренним нормативам предприятия. Этот процесс обеспечивает производство высококачественных товаров согласно установленным документам и стандартам.

Методы управления качеством – это разнообразные способы и инструменты для управления и воздействия на объекты с целью достижения качественных показателей. Согласно наиболее распространённой классификации, они подразделяются на общенаучные и конкретные методы.

Общенаучные методы анализа, синтеза и научной абстракции используются для изучения проблем управления качеством. Однако особую роль играют конкретные методы, которые делятся на пять групп: организационные, экономические, социально-психологические, технологические и экспертные.

Организационные методы важны для разработки и реализации директив, приказов и предписаний, направленных на повышение качества деятельности организаций. Они включают стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные методы, которые позволяют регламентировать деятельность организации, разрабатывать и выполнять распоряжения, устанавливая ответственность за поручения и определять формы поощрения работников.

Экономические методы управления качеством направлены на мотивацию



персонала качественно выполнять свою работу и стимулирование деятельности отдельных работников, групп и организации в целом.

Стимулирование деятельности отдельного работника или группы работников включает оплату, связанную с выполнением индивидуальной или групповой работы, разовые вознаграждения за личные или групповые достижения, участие в прибыли организации или её подразделения. Также используются гибкие системы оплаты труда, основанные на участии персонала в прибыли организации или распределении доходов.

К стимулированию деятельности организации в целом относятся экономические стимулы со стороны государства, такие как льготное кредитование и преимущества при получении государственного заказа, а также поощрения от общественных организаций, ассоциаций и партнёров по бизнесу. Кроме того, организации могут участвовать в конкурсах на соискание премий в области качества, что также служит стимулом для их развития.

Социально-психологические методы управления качеством включают методы воспитательного характера и методы психологического воздействия на сотрудников организации. Они играют важную роль в мотивации персонала и вовлечении его в процесс улучшения деятельности организации. Основная цель этих методов – стимулировать качественный труд сотрудников, предоставляя возможности для самовыражения.

Технологические методы управления качеством включают контроль качества продукции и процесса, а также воздействие на качество продукции и процесса. Эти методы можно разделить на автоматические, автоматизированные, механизированные и ручные.

Целенаправленный автоматический метод управления качеством является наиболее подходящим для удовлетворения требований потребителей, так как он обеспечивает автоматическое определение отклонений от заданных параметров и применение соответствующих управляющих мер с помощью технических устройств.

Экспертные методы основаны на экспертных оценках по рассматриваемым вопросам с использованием различных методов, таких как ранги, непосредственное оценивание, сопоставление, организационный и социологический методы. К разновидностям экспертных методов с определенной долей условности можно отнести органолептический и социологический.

Органолептический метод основан на использовании органов чувств эксперта (вкус, слух, зрение, обоняние, осязание). Он применяется в пищевой промышленности для измерения значений показателей качества продукции.

Социологический метод заключается в сборе и анализе мнений респондентов (опросах, интервью или заполнении анкет) с использованием научно обоснованных способов опроса и математических принципов сбора и обработки информации.

Дополнительно можно сказать, что квалифицированные и мотивированные сотрудники вместе с современным оборудованием и

передовыми технологиями составляют основу обеспечения качества продукции – базу качества. Из всех факторов, влияющих на качество, ключевой – человеческий фактор, то есть заинтересованность работников в успешной работе. Это объясняется тем, что незаинтересованный сотрудник не сможет достичь высокого качества продукции даже при наличии хорошего оборудования, в то время как заинтересованный будет стремиться повышать свою квалификацию и обеспечивать высокое качество продукции. Эффективное управление качеством дополняет базу качества и позволяет использовать возможности, предоставляемые материальной базой и человеческим фактором.

Итак, суть обеспечения качества продукции заключается в учёте внешних факторов, влияющих на качество (поставщики, стандарты качества, законодательство), и создании внутренних факторов (передовая технология, эффективный менеджмент, мотивированный и квалифицированный персонал). При этом первостепенное внимание нужно уделять мотивации персонала. Таким образом, становится очевидным, как обеспечивается качество продукции, и какие мероприятия необходимы для его обеспечения [3].

Следует отметить, что в последние годы наблюдается рост интереса к системе управления качеством в России. Это связано с повышением конкурентоспособности отечественных производителей на мировом рынке, а также с требованиями законодательства и потребителей.

В 2015 году был принят новый национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:2015), который привёл российскую систему управления качеством в соответствие с последними изменениями международных стандартов. Этот стандарт является добровольным, но его применение позволяет предприятиям получить ряд преимуществ, таких как повышение удовлетворённости клиентов, улучшение имиджа компании и укрепление доверия со стороны партнёров и инвесторов [4].

Однако существуют некоторые проблемы в развитии системы управления качеством в России. Одной из них является недостаточное распространение знаний и навыков в области менеджмента качества среди руководителей и специалистов предприятий. Также отмечается низкая степень интеграции российских предприятий в международные цепочки создания стоимости, что затрудняет внедрение лучших мировых практик в области управления качеством.

Для дальнейшего развития системы управления качеством в России необходимо проводить активную работу по повышению квалификации кадров, распространению передового опыта и стимулированию внедрения современных технологий и методов управления качеством.

Таким образом, можно констатировать, что обеспечение качества продукции требует комплексного подхода, учитывающего внешние и внутренние факторы. Мотивация персонала играет ключевую роль в достижении высокого качества продукции. Важно осознавать, что эффективное управление качеством, использование передовых технологий и наличие

квалифицированного персонала являются основными составляющими успеха в обеспечении качества продукции.

### **Список источников**

1. Иванова Т.Л., Константинова М.А. Качество продукции как основа повышения конкурентоустойчивости предприятия // Эффективность национальных проектов: социально-экономические процессы, институты гражданского общества, просвещение: XX Международная научно-практическая конференция, Курск, 22 апреля 2021 года. – Курск: Частное образовательное учреждение высшего образования «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса». 2021. С. 129-132.
2. Могилко Д.Ю. Управление качеством: модель процесса и компетенций // Менеджмент качества. 2020. № 2. С. 86-104.
3. Методы управления качеством. – URL: <https://studfile.net/preview/8999580/page:3/> (дата обращения: 13.10.2024).
4. Сарейко А.С. Формирование управления качеством продукции в России // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2020. №5.

## **РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ КАК ВАЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ**

**КУСКОВ А.Е.,**

*старший преподаватель,*

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

*Аннотация.* Система наставничества – современный и эффективный метод адаптации, а также обучения сотрудников как при приеме на работу, так и при переводе на новую должность. Наставничество снижает уровень стресса при приеме на работу, ускоряет освоение должностных обязанностей, облегчает процесс знакомства с коллективом и корпоративными ценностями.

*Ключевые слова:* наставничество, адаптация, эффективность, управление персоналом, коучинг, мониторинг, обучение.

## **THE DEVELOPMENT OF A MENTORING SYSTEM IN THE ORGANIZATION AS AN IMPORTANT ELEMENT OF THE ADAPTATION OF YOUNG PROFESSIONALS**

**KUSKOV A.E.,**

*senior lecturer*

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

*Annotation.* The mentoring system is a modern and effective method of adaptation, as well as employee training, both when applying for a job and when transferring to a new position. Mentoring reduces the stress level when applying for a job, accelerates the development of job responsibilities, facilitates the process of getting to know the team and corporate values.

*Keywords:* mentoring, adaptation, efficiency, personnel management, coaching, monitoring, training.

Первым профессиональным наставником, давшим имя всем будущим поколениям наставников, был древнегреческий герой Ментор.

Интерес темы наставничества стал активно исследоваться в восьмидесятые годы прошлого века в работах Д. Меггинсона, Д. Клаттербака, Э. Парслоу и ряда других исследователей. К этому времени появляется терминологическая путаница, в результате которой популярные термины «наставничество», «менторинг», «коучинг», «обучение на рабочем месте» стали употребляться как взаимозаменяемые.

Кэти Крэм предложила определение наставничества в 1983 году. Исследования данной темы постепенно стали важной областью организационного управления. Наставничество – это интерактивные отношения развития, установленные между наставниками и молодыми специалистами в организации, в которых наставники передают знания, навыки и опыт, а также обеспечивают поддержку, руководство и дружбу между сотрудниками [1, с. 67].

Поскольку работа предполагает частое взаимодействие между сотрудниками, влияние наставников оказывает важное влияние на карьерный успех, производительность и вознаграждение молодых специалистов. Наставничество предоставляет новым сотрудникам интересную работу, социальную поддержку и безопасные отношения посредством процесса обмена знаниями и навыками, что положительно влияет на производительность и поведение.

Необходимость внедрения системы наставничества особенно важна для быстрорастущих организаций. Однако, несмотря на то что институт наставничества является практически бесплатным ресурсом, не все компании активно используют его в качестве обучающих курсов, стажировок, тренингов и т.п.

Наставничество уже давно является инновационным подходом, оно уже зарекомендовало себя как проверенный и эффективный метод адаптации и обучения персонала.

Кроме того, наставничество помогает сотрудникам создать положительный психологический опыт, предоставляя вспомогательные ресурсы для решения проблем, связанных с неопределенностью, и реализации индивидуальной социализации.

Наставник предоставляет и дополняет рабочие ресурсы молодого

сотрудника посредством руководства, тем самым повышая уровень адаптивной производительности подопечного, совершенствует знания и навыки, что способствует развитию адаптивных способностей.

Приобретение трудовых способностей, а также защита, консультирование и руководство со стороны наставников повышают у неопытного сотрудника чувство самоэффективности и психологической безопасности, тем самым повышая мотивацию подопечного реагировать на меняющиеся условия. Также помимо поддержки карьеры, наставники служат защитниками, консультантами и наставниками новеньких, обеспечивая безопасную дружбу и признание, когда это необходимо, а также создавая позитивный групповой или организационный климат [2, с. 106].

Таким образом, наставничество обеспечивает знания, навыки, самоэффективность, социальную поддержку и другие рабочие ресурсы посредством поддержки карьеры, психосоциальной поддержки и ролевого моделирования, что повышает мотивацию, способности и возможности трудоустройства сотрудников для достижения адаптивной производительности.

В последние годы программы наставничества стали популярными, поскольку компании стремятся повысить производительность и развитие сотрудников. Таким программы предлагают сотрудникам уникальный шанс учиться у потенциальных наставников, получать глубокие знания, приобретать ценные навыки и формировать глубокие связи, которые могут длиться всю жизнь. Многие компании предлагают программы корпоративного наставничества, в том числе в академических учреждениях, некоммерческих организациях и на рабочих местах.

Младший сотрудник может присоединиться к компании или организации, где есть большие надежды на повышение квалификации и приобретение знаний. Программы наставничества дают возможность новым и будущим сотрудникам взаимодействовать со старшими сотрудниками и устранять пробелы в навыках в организационной иерархии, развивая лидерские качества с самого начала их пути к трудоустройству.

В организационной среде наставничество является мощным методом, способствующим развитию, обучению и прогрессу персонала. Это влечет за собой развитие формальной связи между наставником и молодым специалистом, при которой наставник, обладающий большим опытом и знаниями, помогает и наставляет сотрудника в его карьере.

Личностное и профессиональное развитие молодого специалиста является одной из основных целей наставничества в организации. Сотрудники могут раскрыть свои таланты, недостатки и стремления в благоприятной обстановке, предоставляемой наставниками. Посредством регулярных встреч наставники помогают определить и достичь своих карьерных целей, предлагая советы по принятию решений, повышению производительности и развитию навыков.

Признание ценности наставничества и создание прочной основы для

налаживания наставнических отношений имеют решающее значение для организаций. Это предполагает предоставление инструментов, инструкций и поддержки как наставникам, так и новым сотрудникам, а также поощрение культуры, которая ценит наставничество и ценит его влияние на развитие работников.

Нахождение наставника на работе поможет развить множество важных навыков, такие как [3, с. 34]: самоуверенность; самосознание; удовлетворение от работы; стремление; вероятность продвижения по службе; лояльность к своей компании; реализация на работе.

Обычно те, кто прошел наставничество, будут также наставлять других и таким образом внесут свой вклад в этот цикл обучения и развития внутри организации.

Наставнический путь начинается с оценки совместимости наставника и молодого специалиста. Ключевыми моментами является: общие ценности и согласованность; взаимное уважение; ясность целей отношений; консенсус относительно ожидаемых ролей и поведения. Прочное взаимопонимание формирует основу успешных наставнических связей.

Качественное наставничество способствует конструктивному диалогу. Помимо стандартного взаимодействия на рабочем месте, эти разговоры влекут за собой внимательное слушание, совместное решение проблем и общие цели.

Ключевые компоненты программы наставничества включают в себя особые элементы [4, с. 826]. Остановимся кратко на них.

Процесс сопоставления. Наставники и подопечные объединяются в пары. В некоторых программах предусмотрен формальный процесс подбора, управляемый администратором, в то время как другие могут быть более неформальными, позволяя молодым специалистам и наставникам самостоятельно выбирать друг друга.

Обучение. Многие программы предлагают учебные занятия как для наставников, так и для подопечных, чтобы вооружить их необходимыми навыками и установить четкие ожидания от отношений наставничества.

Обратная связь и оценка. Регулярные проверки, сеансы обратной связи и оценки помогают оценить эффективность наставничества и внести необходимые коррективы.

Цели и задачи. Постановка четких целей с самого начала помогает направлять процесс наставничества и обеспечивает основу для роста и развития подопечного.

Продолжительность. Программы наставничества могут различаться по продолжительности: от краткосрочных инициатив (например, на несколько месяцев) до долгосрочного партнерства, которое длится несколько лет.

Преимуществом системы наставничества для компании является:

- уменьшаются расходы: новые сотрудники быстрее адаптируются, делают меньше ошибок, увольняются реже;
- повышается лояльность и вовлеченность персонала: сотрудники ценят,

что компания о них заботится, не оставляет один на один с новой рабочей средой. Специалисты, выращенные в компании, как правило, остаются в ней дольше;

- растет профессионализм сотрудников: обучая стажеров, наставники укрепляют авторитет, осваивают новые навыки, наращивают экспертность, что выгодно для репутации.

Преимуществом системы наставничества для новых сотрудников является:

- с помощью наставника проще войти в профессию и освоиться в коллективе;

- меньше стресса и неопределенности в процессе обучения и адаптации;

- легче определиться, в каком направлении двигаться после испытательного срока.

Преимуществом системы наставничества для наставников является:

- растет авторитет сотрудника в коллективе. Человек идет вверх по карьерной лестнице или расширяет полномочия внутри своей должности;

- нередко организация наставничества предотвращает эмоциональное выгорание: опытные сотрудники смотрят на работу под новым углом и находят интерес в обучении молодых специалистов.

Структуры поддержки. Сюда могут входить ресурсы, регулярные встречи, семинары и другие механизмы поддержки для облегчения процесса наставничества.

Процесс наставничества затрагивает интересы как минимум трех субъектов взаимодействия: обучаемого, самого наставника, организации - работодателя. Молодой специалист получает знания, развивает навыки и умения, повышает свой профессиональный уровень и способности; развивает свою собственную профессиональную карьеру; приобретает информацию о деятельности организации, в которой он работает. Наставник развивает свои деловые качества; повышает свой профессиональный уровень в процессе взаимообучения. Организация повышает культурный и профессиональный уровень подготовки кадров; улучшаются взаимоотношения между сотрудниками.

### **Список источников**

1. Горшкова Е.Г., Бухаркова О.В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство. СПб: Речь, 2016. 144 с.

2. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. Управление персоналом: учебное пособие. – Нижний Новгород: НИМБ, 2017. 319 с.

3. Нугуманова Л.Н., Яковенко Т.В. Настольная книга «НАСТАВНИЧЕСТВО: ЭФФЕКТИВНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ». – Казань: ИРО РТ, 2020. 51 с.

4. Прохорова М.П. Наставник в современной компании: требования и подготовка // Московский экономический журнал. 2019. №12. С. 825-832.

## ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АУДИТ КАК ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**ЛЕВКИН Г.Г.,**

*канд. ветеринар. наук, доцент, доцент*

*ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,  
Омск, Омская область, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассмотрена технология проведения логистического аудита и определены основные причины его проведения на предприятии. Изучен зарубежный опыт проведения логистического аудита как целостного мышления в технологических цепочках.

*Ключевые слова:* логистика, логистический аудит, логистическая система, процессы, поток, логистический аутсорсинг.

## LOGISTICS AUDIT AS A CRISIS MANAGEMENT TOOL

**LEVKIN G.G.,**

*Candidate of Veterinary Sciences, Associate Professor, Associate Professor*

*Omsk State University of Railway Engineering,*

*Omsk, Omsk region, Russian Federation*

*Annotation.* The article considers the technology of conducting a logistics audit and determines the main reasons for its conduct at the enterprise. The foreign experience of conducting a logistics audit as a holistic thinking in technological chains is studied.

*Keywords:* logistics, logistics audit, logistics system, processes, flow, logistics outsourcing.

Логистика как методология управления современными предприятиями основана на использовании методов логистического анализа, выявлении и идентификации логистических проблем, решении задач логистического характера, направленных на снижение уровня логистических затрат, повышение эффективности бизнес-процессов и повышение уровня логистического сервиса.

Логистика как наука и сфера практической деятельности связана с техническими, социально-экономическими системами, информационно-коммуникационными технологиями.

Цель исследования – изучить особенности внедрения логистических технологий в деятельности торговых предприятий.

Задачи исследования: сформулировать требования к персоналу предприятия в сфере логистического менеджмента; выяснить причины низкого спроса на консалтинговые услуги в сфере логистики; охарактеризовать



основные подходы к проведению логистического аудита в деятельности зарубежных предприятий.

Объект исследования – логистическая система производственного предприятия.

Предмет исследования – совершенствование логистических процессов производственного предприятия.

Научная новизна исследования заключается в сопоставлении отечественной и зарубежной практики проведения логистического аудита.

Для логистических решений характерен всеобъемлющий характер, так как возможен выход за пределы логистической системы предприятия и охват смежных операций. Всё это свидетельствует о необходимости подготовки специалистов с уникальными компетенциями и особым мышлением, направленным на работу в условиях неопределенности факторов внутренней и внешней среды. При отсутствии персонала с необходимой квалификацией в сфере логистического менеджмента возникает необходимость в привлечении консультантов и проведении логистического аудита.

Несмотря на недостаточный уровень развития логистики на отечественных предприятиях и, соответственно, большое количество проблем логистического характера, которые предприятие не может идентифицировать самостоятельно, случаи проведения логистического аудита на отечественных предприятиях единичны и не имеют планового или регулярного характера.

Это связано с тем, что в деловых кругах не сформирован спрос со стороны предприятий на логистический аудит. Руководители предприятий не знают, что существует методика проведения логистического аудита и возможности получения экономического эффекта от привлечения профессиональных консультантов. Еще одной причиной недоверия к внешним консультантам является ограничение доступа к внутренней информации предприятия, в том числе из-за опасения разглашения коммерческой тайны.

Логистика как наука и сфера практической деятельности до сих пор не нашла широкого применения в деятельности торговых предприятий. Как низкий, так и завышенный уровень обслуживания негативно влияют на результаты коммерческой деятельности предприятий, поэтому при разработке системы логистического сервиса проводится сегментация клиентов, чтобы дифференцировать их запросы и предложить адресно соответствующий уровень обслуживания.

В зарубежной практике популярность логистического аудита обусловлена, в частности, тем, что в ходе принятия решений о передаче логистических функций на внешнее исполнение независимым коммерческим организациям они уходят от прямого логистического контроля основного предприятия. Еще одна причина распространения логистического аудита заключается в стремлении создать межфирменные логистические концепции, успех которых в значительной степени основан на логистической компетентности поставщиков, логистических посредников и торговых предприятий. Примерами таких комплексных логистических концепций

являются закупки по технологии «точно в срок», управление цепочками поставок или эффективное реагирование на запросы потребителей. Следовательно, слияния и поглощения в логистической отрасли часто приводят к необходимости проведения логистического аудита предприятия, которое потенциально может быть поглощено [1].

Как упомянутые логистические концепции, так и многие решения по аутсорсингу основаны на целостном мышлении в технологических цепочках, в котором функциональные и институциональные аспекты отходят на второй план в пользу процессуального понимания логистики. Проверка эффективности и результативности логистических технологических цепочек является важнейшей задачей логистического аудита. Следовательно, аудит выполняет диагностическую функцию, подчиненную принципам объективности и, что отличает его от большинства инструментов контроля. Объективность выражается в требовании оценивать результаты диагностики в отрыве от субъективных целей аудиторов или проверяемых предприятий в соответствии с целями общей концепции логистики. Предпосылкой для этого является систематизированный перечень объектов исследования, подлежащих аудиту, и обоснование критериев оценки [2].

Процессная независимость подразумевает отрыв процедуры аудита от определенного статуса предоставления логистических услуг или от фиксированных временных интервалов, чтобы выполнение аудита логистических процессов не зависело от вышестоящих параметров, следовательно, аудит обычно понимается как независимая от процесса и последовательная, т.е. последующая форма мониторинга [3].

Исходя из этого, логистический аудит можно определить как независимую от процесса, постфактум форму мониторинга объектов логистического управления. С помощью логистического аудита определяется эффективность логистических систем или процессов, выявляются слабые места, включая их причины, а также потенциал для улучшения, чтобы иметь возможность принять соответствующие меры [1].

Таким образом, для повышения надежности функционирования логистических систем предъявляются высокие требования к персоналу предприятия в сфере логистического менеджмента. Причины низкого спроса на логистические консалтинговые услуги могут быть связаны с недостатком информации о преимуществах проведения логистического аудита. Основные подходы к проведению логистического аудита в деятельности зарубежных предприятий заключаются в системном характере управленческих решений на макро- и микроуровне.

### Список источников

1. Handbuch Logistik / Dieter Arnold [et al.] (Hrsg.). – Berlin [etc.]: Springer, 2002; 2009.
2. Folz F.; Matzenbacher H.J.: Logistik als Prüfungsfeld der Internen Revision. Erfahrungen aus der Praxis. Interne Revision 30 (1995) 4, 205–222.

3. Coenenberg A.G.; Reinhart A.; Schmitz J.: Audit Committees – Ein Instrument zur Unternehmensüberwachung? Reformdiskussion im Spiegel einer Befragung der Vorstände deutscher Unternehmen. Der Betrieb 50 (1997) 20, 989–997.

## **ДОНЕЦКИЙ РЕГИОН: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ<sup>3</sup>**

**МЫЗНИКОВ И.А.,**

*канд. экон. наук, доцент*

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

*Аннотация.* Сложная социально-экономическая обстановка в Донецком регионе, традиционно являющемся промышленным центром, обусловила необходимость перехода к новому этапу развития, основанному на инновациях и самостоятельности. Выбор эффективной стратегии инновационного развития, учитывая промышленный, интеллектуальный и инвестиционный потенциал региона, является одной из ключевых задач для правительства ДНР. В статье подчеркивается важность развития интеллектуального капитала как основы экономики знаний в Донецком регионе.

*Ключевые слова:* Донецкий регион, восстановление экономики, инновации, промышленность, экономика знаний, антикризисное управление, стратегия инновационного развития, интеллектуальный капитал.

## **DONETSK REGION: CHALLENGES AND PROSPECTS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT**

**MYZNIKOV I.A.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

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

*Annotation.* The difficult socio-economic situation in the Donetsk region, traditionally an industrial center, necessitated the transition to a new stage of development based on innovation and independence. Choosing an effective strategy for innovative development, taking into account the industrial, intellectual and investment potential of the region, is one of the key tasks for the government of the

---

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

DPR. The article highlights the importance of the development of intellectual capital as the basis of the knowledge economy in the Donetsk region.

*Keywords:* Donetsk region, economic recovery, innovation, industry, knowledge economy, crisis management, innovative development strategy, intellectual capital.

Донецкий регион, традиционно являющийся промышленным центром, еще до 2014 года столкнулся с системными проблемами, обусловленными неэффективной государственной политикой. Вооруженный конфликт 2014 года усугубил эти проблемы, придавая им катастрофический характер. Экономическая блокада со стороны Украины, введенная в 2014 году, привела к серьезным нарушениям логистических цепочек, затрудняя поставки сырья и материалов, а также сбыт готовой продукции. Это обусловило глубокий экономический спад в регионе.

Восстановление экономики Донецкого региона после конфликта представляет собой не просто возвращение к прежнему состоянию, а переход к новому этапу развития, основанному на инновациях и самодостаточности.

Программа развития ООН подчеркивает, что восстановление должно быть направлено на создание новых инструментов стратегического управления, способных обеспечить устойчивое и динамичное развитие экономики [2].

Конфликт нанес существенный ущерб промышленной инфраструктуре региона, что привело к ее масштабному разрушению и старению. В этих условиях достичь уровня развития промышленности других регионов и стран без активного государственного участия в инновационном развитии промышленности не представляется возможным.

Переход к экономике знаний требует использования инноваций в качестве ключевого фактора восстановления экономики Донецкого региона. Эта концепция соответствует целям государственной политики России, направленным на обеспечение независимости и конкурентоспособности страны, а также на достижение уровня жизни граждан Российской Федерации в Донецком регионе к 2030 году [1; 3].

Однако вызовы, стоящие перед Донецким регионом, значительны и требуют не просто увеличения производства, а перехода к инновационному развитию промышленности. Необходимо выбрать эффективную стратегию инновационного развития (СИР), которая будет отвечать на существующие вызовы и обеспечит успешное развитие региона.

При выборе СИР необходимо учитывать промышленный, интеллектуальный и инвестиционный потенциал Донецкого региона. Успешная стратегия должна быть направлена на ускоренные темпы роста экономики региона.

Из известных СИР обеспечение общей направленности на интенсивный рост экономики осуществляет «наступательная» стратегия, которая ориентирована на разработку собственных нововведений, поиск уникальных и не присутствующих ранее на рынке источников формирования конкурентных

преимуществ и нацелена на увеличение присутствия в наиболее перспективных секторах рынка.

Однако для реализации активного инновационного поведения и занятия лидирующих позиций в своем сегменте рынка промышленность Донецкого региона, при наличии высоких промышленного и интеллектуального потенциалов, не обладает достаточным инвестиционным потенциалом. Поэтому акцент следует делать на эндогенных факторах стимулирования инновационного прорыва, и в первую очередь на интеллектуальном капитале, что является концептуальным каркасом экономики знаний (рисунок).

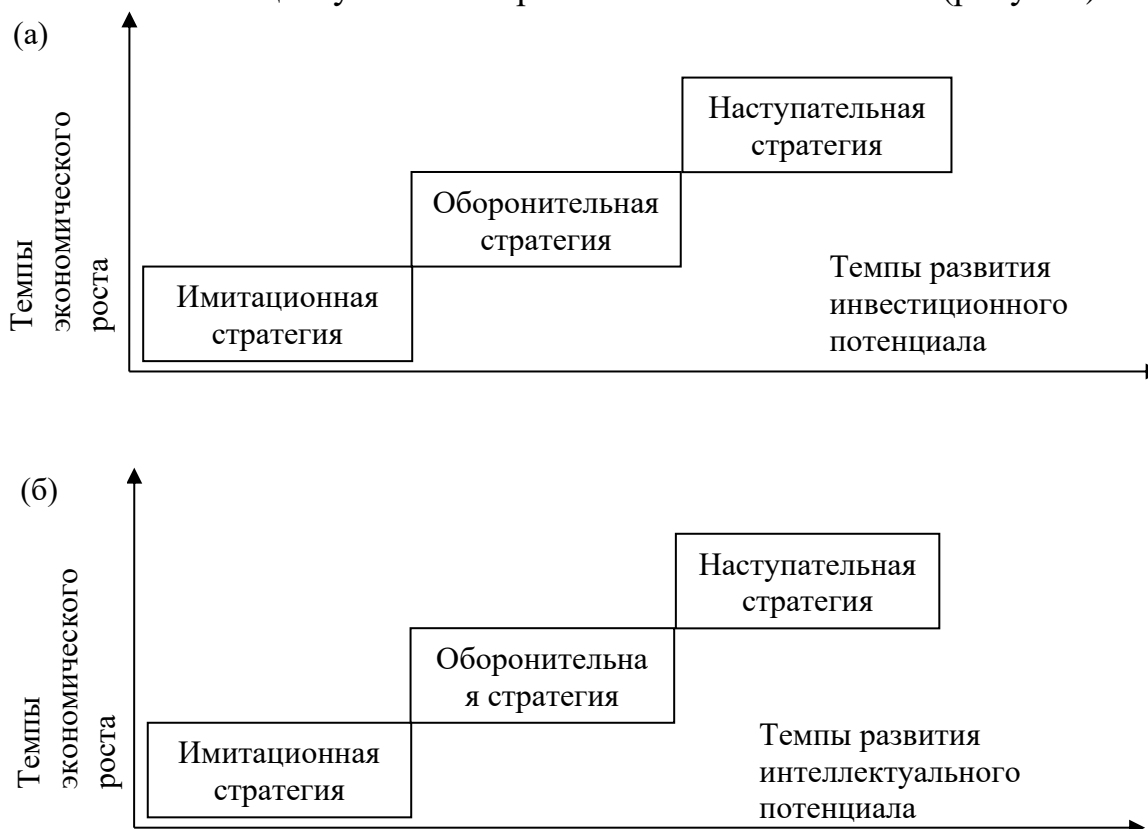


Рис. 1. Обоснование выбора СИП промышленности в парадигме индустриальной экономики (а) и в парадигме экономики знаний (б)

Донецкий регион обладает огромным потенциалом для развития высокотехнологичных производств, которые могут стать основой для успешного вхождения в общероссийские рынки. Переход к модели экономики знаний является ключевым шагом для достижения этой цели.

### Список источников

1. Государственная программа Российской Федерации "Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области" Утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 22 декабря 2023 г. № 2255. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408215899/> (дата обращения: 27.08.2024).

2. Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН). Отчет о предотвращении кризисов и восстановление за 2008 год: Постконфликтное экономическое восстановление: использование местной изобретательности. Нью-Йорк. – URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/IAR2008\\_RU\\_web.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/IAR2008_RU_web.pdf) (дата обращения: 03.09.2024)

3. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации. Утверждена указом Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024г. №145. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (дата обращения: 04.09.2024).

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ В ПЕРИОД КРИЗИСА**

**МЫЗНИКОВ И.А.,**

*канд. экон. наук, доцент*

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

**ФЕДОРОВСКАЯ Г.Л.,**

*обучающаяся бакалавриата*

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

*Аннотация.* В тексте освещается актуальная проблема повышения эффективности работы медицинских учреждений в условиях экономического кризиса. Рассматриваются ключевые факторы, способные улучшить работу медицинских организаций и обеспечить устойчивое развитие системы здравоохранения в условиях ограниченных ресурсов. Важную роль при преодолении кризиса играют внедрение инновационных технологий, цифровизации процессов, рационального использования ресурсов, эффективного управления персоналом и повышения качества медицинской помощи.

*Ключевые слова:* медицинские учреждения, эффективность, кризис, оптимизация, инновации, цифровизация, ресурсное обеспечение, управление персоналом, качество медицинской помощи.

## **IMPROVING THE EFFICIENCY OF MEDICAL INSTITUTIONS DURING THE CRISIS**

**MYZNIKOV I.A.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

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

**FEDOROVSKAYA G.L.,**

*bachelor student*

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

*Annotation.* The text highlights the urgent problem of improving the efficiency of medical institutions in the context of the economic crisis. The key factors that can improve the work of medical organizations and ensure the sustainable development of the healthcare system in conditions of limited resources are considered. An important role in overcoming the crisis is played by the introduction of innovative technologies, digitalization of processes, rational use of resources, effective personnel management and improvement of the quality of medical care.

*Keywords:* healthcare institutions, efficiency, crisis, optimization, innovations, digitalization, resource management, personnel management, quality of medical care.

В условиях экономического кризиса, медицинские учреждения сталкиваются с необходимостью повышения эффективности работы при ограниченных ресурсах. Это требует от медицинских организаций поиска новых решений и внедрения современных подходов к управлению.

Инновационные технологии в здравоохранении играют ключевую роль в повышении эффективности. Применение телемедицины для дистанционного консультирования и мониторинга пациентов расширяет доступность медицинской помощи, особенно в отдаленных районах. Внедрение искусственного интеллекта обеспечивает более точную диагностику и оптимизирует лечение [1]. Использование 3D-печати для производства индивидуальных медицинских изделий позволяет создавать уникальные решения, улучшая качество жизни пациентов.

Цифровизация медицинских процессов упрощает работу медицинских учреждений и повышает уровень услуг. Переход на электронные медицинские карты обеспечивает удобный доступ к данным, упрощает процессы записи и хранения информации. Внедрение систем управления потоком пациентов сокращает очереди и оптимизирует запись на прием. Онлайн-платформы для записи на прием, заказа лекарств и получения консультаций врачей делают медицинские услуги более доступными и удобными для пациентов.

Оптимизация использования ресурсов в условиях кризиса имеет важное значение. Создание централизованных складов лекарственных средств и медицинских материалов позволяет снизить расходы на хранение и управление запасами. Внедрение систем управления отходами сокращает расходы на утилизацию и создает более экологичные условия. Повышение эффективности использования медицинского оборудования за счет внедрения систем планового технического обслуживания продлевает срок службы оборудования и снижает расходы на его ремонт.

Управление персоналом в условиях кризиса имеет особое значение. Внедрение систем мотивации персонала повышает эффективность и

удерживает квалифицированные кадры. Обучение и повышение квалификации медицинского персонала повышают качество медицинской помощи. Создание условий для профессионального роста и развития медицинского персонала повышает мотивацию и лояльность кадров [2].

Повышение качества медицинской помощи является приоритетом в любой ситуации, но особенно важно в условиях кризиса. Разработка и внедрение протоколов лечения, основанных на лучших практиках в мире, позволяют обеспечить более эффективное лечение и сократить количество ошибок. Внедрение систем контроля качества медицинской помощи улучшает результаты лечения и предотвращает ошибки. Повышение уровня информированности пациентов о своих правах и возможностях в системе здравоохранения улучшает качество взаимоотношений между врачом и пациентом [3].

Улучшение доступности медицинских услуг важно для обеспечения равного доступа к здравоохранению для всех граждан. Расширение сети медицинских учреждений в сельской местности и в районах с низким уровнем дохода позволяет обеспечить доступ к медицинской помощи для всех категорий населения. Создание систем телемедицины обеспечивает доступ к медицинской помощи пациентам в отдаленных районах. Упрощение процесса записи на прием для пациентов и обеспечение более удобного доступа к медицинским услугам делают здравоохранение более доступным и удобным для граждан [3].

В условиях экономического кризиса, медицинские учреждения должны адаптироваться к новым реалиям и повышать эффективность работы при ограниченных ресурсах. Инновационные технологии, цифровизация, рациональное использование ресурсов, эффективное управление персоналом и повышение качества медицинской помощи – ключевые факторы, позволяющие медицинским учреждениям не только выжить в кризис, но и улучшить качество услуг, повысить доступность здравоохранения и обеспечить устойчивое развитие.

### **Список источников**

1. Беляева М.С. Оптимизация работы медицинских учреждений в условиях экономического кризиса: опыт и перспективы // Экономика и управление. 2023. № 2. С. 75-82.

2. Иванова Е.П. Управление персоналом в медицинских учреждениях в период кризиса: актуальные вопросы // Кадровый менеджмент. 2023. № 1. С. 92-97.

3. Смирнов А.Д. Управление качеством в здравоохранении в условиях ограниченных ресурсов // Качество. Стандарты. Сертификация. 2023. № 1. С. 25-32.



## ПРИМЕНЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ: НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

**МЫЗНИКОВ И.А.,**

*канд. экон. наук, доцент*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ЮДИНА А.Н.,**

*обучающаяся бакалавриата*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В условиях экономической нестабильности и повышенной конкуренции, промышленные предприятия сталкиваются с необходимостью быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и повышать свою эффективность. Применение цифровых технологий открывает новые возможности для антикризисного управления, позволяя предприятиям оптимизировать бизнес-процессы, улучшить планирование и прогнозирование, а также снизить издержки и повысить рентабельность.

*Ключевые слова:* антикризисное управление, цифровые технологии, бизнес-аналитика, искусственный интеллект, машинное обучение, большие данные, оптимизация, эффективность, планирование, прогнозирование.

## THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN CRISIS MANAGEMENT: NEW HORIZONS FOR ENTERPRISES

**MYZNIKOV I.A.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

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

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

**UDINA A.N.,**

*bachelor student*

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

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

*Annotation.* In an environment of economic instability and increased competition, industrial enterprises face the need to quickly adapt to changing conditions and improve their efficiency. The application of digital technologies opens up new opportunities for crisis management, allowing enterprises to optimize business processes, improve planning and forecasting, as well as reduce costs and increase profitability.

*Keywords:* crisis management, digital technologies, business analytics, artificial intelligence, machine learning, big data, optimization, efficiency, planning, forecasting.

Современный мир характеризуется быстрыми изменениями, а экономические кризисы становятся все более частыми и непредсказуемыми. В таких условиях промышленные предприятия нуждаются в гибких и эффективных инструментах управления, которые помогут им адаптироваться к изменениям и сохранить конкурентоспособность. Цифровые технологии предлагают широкий спектр решений, которые могут быть использованы для повышения эффективности антикризисного управления на предприятиях.

Современный мир характеризуется не только ускоренным развитием технологий, но и повышенной динамикой экономической среды. В условиях постоянных изменений и неопределенности промышленные предприятия сталкиваются с необходимостью быстро адаптироваться к новым реалиям и повышать свою эффективность. Цифровые технологии, став неотъемлемой частью современного бизнеса, открывают новые горизонты для антикризисного управления и предоставляют предприятиям инструменты для перехода к новой модели развития, основанной на инновациях и цифровых решениях.

Цифровые технологии, от бизнес-аналитики и больших данных до искусственного интеллекта и облачных платформ, преобразуют антикризисное управление, делая его более гибким, эффективным и прогнозируемым.

Анализ данных и бизнес-аналитика стали ключевыми инструментами для принятия оптимальных решений в условиях кризиса. Современные системы анализа данных позволяют глубоко изучать рыночные тенденции, поведение потребителей, динамику производственных процессов и выявлять скрытые закономерности [2]. Эта информация позволяет предприятиям своевременно реагировать на изменения спроса, оптимизировать производственные процессы и управлять рисками. Применение больших данных (Big Data) позволяет предприятиям выходить за рамки традиционных методов анализа и получать более полную и точную картину ситуации.

Искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение автоматизируют многие задачи антикризисного управления, освобождая сотрудников от рутинных операций и позволяя им сосредоточиться на более сложных задачах. ИИ может быть использован для планирования производства, управления запасами, оптимизации логистических цепочек и прогнозирования спроса. Он помогает предприятиям принимать более точные и оперативные решения в условиях нестабильности и непредсказуемости.

Цифровые платформы и облачные технологии обеспечивают быстрое внедрение новых инструментов и решений без значительных инвестиций в инфраструктуру. Они позволяют предприятиям получать доступ к современным технологиям и решениям в режиме “онлайн”, что ускоряет процессы адаптации и позволяет быстро реагировать на изменения рынка.

Преимущества цифрового антикризисного управления:

Повышение эффективности бизнес-процессов за счет автоматизации рутинных операций, оптимизации использования ресурсов и улучшения

взаимодействия между отделами и сотрудниками.

Улучшение планирования и прогнозирования за счет более точного анализа данных и использования моделей машинного обучения.

Снижение издержек и повышение рентабельности за счет оптимизации производственных процессов, управления запасами и логистикой.

Повышение конкурентоспособности предприятия за счет более быстрого принятия решений, гибкого адаптации к изменениям рынка и оптимизации бизнес-процессов [1].

Применение цифровых технологий в антикризисном управлении открывает новые возможности для промышленных предприятий. Они позволяют предприятиям быстро адаптироваться к изменениям, оптимизировать бизнес-процессы, снизить издержки и повысить рентабельность. Применение цифровых технологий в антикризисном управлении – это не просто тренд, а необходимость для выживания и развития современных промышленных предприятий.

#### **Список источников**

1. Кочетков Е.П., Забавина А.А., Гафаров М.Г. Цифровая трансформация компаний как инструмент антикризисного управления: эмпирическая оценка влияния на эффективность // СРРМ. 2021. №1. С. 68-81.

2. Кочетков Е.П. Цифровая трансформация экономики и технологические революции: вызовы для текущей парадигмы менеджмента и антикризисного управления // СРРМ. 2019. №4. С. 330-341.

### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**ОБОДЕЦ Р.В.,**

*д-р экон. наук, доцент, профессор*

*ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления  
при Главе Республики Башкортостан»,*

*Уфа, Республика Башкортостан, Российская Федерация;*

**ЛЕПИХОВ А.В.,**

*аспирант*

*ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления  
при Главе Республики Башкортостан»,*

*Уфа, Республика Башкортостан, Российская Федерация*

*Аннотация.* В данной статье рассматриваются основные теоретические подходы к управлению человеческими ресурсами (УЧР), включая классический, поведенческий, стратегический, системный, человеческий капитал и ресурсный взгляды. Каждый подход предлагает уникальные идеи по

управлению эффективностью рабочей силы, мотивацией, соответствием стратегическим целям и ценностью сотрудников, обеспечивая всестороннее понимание роли УЧР в достижении организационного успеха.

*Ключевые слова:* управление человеческими ресурсами, теоретические подходы, человеческий капитал.

## **THEORETICAL APPROACHES TO DEFINITION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

***OBODETS R.V.,***

*Doctor of Economics, Associate Professor, professor  
SBEI HE «Bashkir Academy of Public Administration and Management  
under the Head of the Republic of Bashkortostan»,  
Ufa, Republic of Bashkortostan, Russian Federation;*

***LEPIKHOV A.V.,***

*postgraduate  
SBEI HE «Bashkir Academy of Public Administration and Management  
under the Head of the Republic of Bashkortostan»,  
Ufa, Republic of Bashkortostan, Russian Federation*

*Annotation.* This article examines the main theoretical approaches to human resource management (HRM), including classical, behavioral, strategic, systemic, human capital and resource views. Each approach offers unique insights into managing workforce performance, motivation, alignment with strategic goals and employee value, providing a comprehensive understanding of the role of HRM in achieving organizational success.

*Keywords:* human resource management, theoretical approaches, human capital.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) играет важную роль в современных организациях, помогая обеспечить соответствие возможностей и поведения рабочей силы целям бизнеса. Как область, УЧР сочетает в себе элементы организационного поведения, промышленной психологии и менеджмента, что подтверждается в ряде исследований отечественных авторов, а именно Р.В. Ободца [1], И.М. Гарчука [2], С.А. Мацкевича [3], С.В. Кулькова [4], где рассматривается несколько теоретических подходов к пониманию и определению УЧР, каждый из которых предлагает различные точки зрения на то, как организации должны управлять человеческими ресурсами для достижения стратегических целей.

На основе анализа научной литературы по обозначенной проблеме данной статьи авторами выделено ряд подходов к определению управления человеческими ресурсами: классический, поведенческий, стратегический, системный и теория человеческого капитала.

1. Классический подход к УЧР. Подход является одной из самых ранних основ понимания человеческих ресурсов, фокусируясь в первую очередь на эффективности и производительности сотрудников. Он рассматривает сотрудников как «экономических существ», мотивированных в основном финансовым вознаграждением. Он берет свое начало в научных принципах управления, разработанных Фредериком Тейлором в начале 20 века [5].

Основные характеристики:

акцент на эффективности производительность сотрудников (оптимизируется путем разбиения задач на простые повторяющиеся действия и устранения ненужных движений);

финансовые стимулы являются основным фактором мотивации сотрудников;

принятие решений централизовано, а полномочия передаются сверху вниз от верхушки организации.

Ограничения. Классический подход критиковали за его механистический взгляд на людей, пренебрежение неэкономическими мотиваторами и ценностью вовлеченности сотрудников. Он также игнорирует сложность человеческого поведения и межличностную динамику на рабочем месте.

2. Поведенческий подход к УЧР. Поведенческий подход возник как ответ на ограничения классического подхода, подчеркивая социальные и психологические аспекты работы. Этот подход, разработанный такими учеными, как Элтон Мэйо и Абрахам Маслоу, рассматривает сотрудников как личностей с уникальными потребностями и мотиваторами [6].

Основные характеристики:

поведенческие теории, такие как иерархия потребностей Маслоу, предполагают, что сотрудники мотивируются рядом факторов, выходящих за рамки финансового вознаграждения, включая признание, самореализацию и социальную принадлежность;

поведенческий подход подчеркивает важность здоровых межличностных отношений и благополучия сотрудников;

эта перспектива поощряет партисипативное управление, при котором сотрудники участвуют в принятии решений и имеют некоторую автономию в своей работе.

Ограничения. Хотя поведенческий подход признает сложность человеческой мотивации, он может недооценивать необходимость структуры и дисциплины в организационных условиях. Кроме того, он может не полностью учитывать стратегический аспект УЧР, поскольку он связан с более широкими организационными целями.

3. Стратегический подход к УЧР. Стратегический подход к УЧР объединяет практики управления персоналом с долгосрочными целями организации, уделяя особое внимание согласованию рабочей силы с конкурентной стратегией компании. Этот подход приобрел известность в 1980-х годах с появлением теорий стратегического управления и часто называется стратегическим УЧР [7].

Основные характеристики:

стратегическое УЧР стремится обеспечить соответствие HR-практик, таких как, набор, обучение и управление эффективностью, стратегическим целям организации;

этот подход рассматривает сотрудников как потенциальный источник конкурентного преимущества, особенно за счет развития навыков и удержания талантов;

стратегическое УЧР подчеркивает долгосрочное развитие человеческого капитала для поддержания устойчивой эффективности организации.

Ограничения. Иногда стратегический подход может отдавать приоритет целям организации, а не благополучию сотрудников, что приводит к потенциальным конфликтам между потребностями сотрудников и целями бизнеса. Кроме того, согласование HR-практик с постоянно развивающейся стратегией может быть сложным и ресурсоемким.

4. Системный подход к УЧР. Системный подход к УЧР, основанный на общей теории систем, рассматривает организацию как систему взаимосвязанных частей, которые работают вместе для достижения общей цели. В этой структуре УЧР рассматривается как один из компонентов более крупной организационной системы, взаимосвязанный с другими отделами и процессами [8].

Основные характеристики:

системный подход подчеркивает взаимосвязи между HR и другими организационными функциями, такими как финансы, маркетинг и операции;

этот подход включает механизмы обратной связи для постоянной корректировки и улучшения практик HR на основе организационных результатов;

системный подход способствует гибкости и реагированию на изменения во внутренней и внешней среде, признавая, что УЧР должен развиваться в соответствии с потребностями организации.

Ограничения. Хотя системный подход обеспечивает целостное представление, его может быть сложно реализовать из-за сложных взаимозависимостей и циклов обратной связи, которые он включает. Это также может ослабить фокус на развитии отдельных сотрудников, подчеркивая организацию в целом.

5. Теория человеческого капитала. Теория человеческого капитала, основанная на экономике, рассматривает сотрудников как активы, чьи навыки, знания и способности вносят вклад в ценность организации. Эта теория подчеркивает инвестиции в обучение и развитие сотрудников как средство увеличения экономической ценности организации [9].

Основные характеристики:

теория человеческого капитала поощряет организации инвестировать в обучение, образование и развитие навыков для повышения производительности и эффективности;

сотрудники ценятся за свои знания и компетенции, которые рассматриваются как формы капитала, способные приносить прибыль;

этот подход рассматривает решения УЧР как инвестиционные решения, направленные на максимизацию прибыли от человеческого капитала.

Ограничения. Эта перспектива может привести к коммерческому взгляду на сотрудников, сосредоточенному исключительно на экономической выгоде, а не на их целостных потребностях или благополучии. Она также может не полностью учитывать реляционные аспекты работы, которые способствуют организационному успеху.

6. Ресурсно-ориентированный взгляд на УЧР. Предполагает, что уникальные ресурсы организации, включая ее рабочую силу, обеспечивают конкурентное преимущество, которое конкурентам трудно скопировать. Этот подход подчеркивает стратегическую роль УЧР в создании ценной, редкой, неповторимой и организованной рабочей силы (фреймворк VRIO). Цель фреймворка VRIO – помочь организациям выявить и защитить ресурсы и возможности, которые дают им долгосрочное конкурентное преимущество [10].

Основные характеристики:

уникальная рабочая сила как конкурентное преимущество;

сотрудники рассматриваются как стратегические активы, чьи таланты и навыки являются неотъемлемой частью достижения конкурентной дифференциации;

ресурсно-ориентированный взгляд поддерживает долгосрочное планирование рабочей силы, удержание талантов и передачу знаний для поддержания конкурентного преимущества.

Ограничения. Ресурсно-ориентированный подход может упускать из виду важность адаптивности, поскольку его сосредоточенность на уникальных и трудно копируемых ресурсах может привести к появлению жестких структур. Более того, это требует значительных инвестиций в развитие и поддержание уникальной рабочей силы, что может быть невыполнимо для всех организаций.

Каждый теоретический подход к УЧР предлагает ценные идеи, способствуя всестороннему пониманию того, как организации могут управлять своей рабочей силой. Классический и поведенческий подходы подчеркивают основополагающие концепции, в то время как стратегические, системные и ресурсные взгляды иллюстрируют развивающуюся роль УЧР как важнейшего компонента организационного успеха. Рассматривая несколько теоретических рамок, организации могут разработать такую стратегию УЧР, которая учитывает как организационные, так и кадровые потребности, способствуя формированию рабочей силы, которая не только эффективна и мотивирована, но и стратегически согласована с долгосрочными целями организации.

### Список источников

1. Ободец Р.В., Дмитров И.В., Варнавская Д.С. Апробация методики оценки уровня развития процессов управления человеческими ресурсами //

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 4. С. 166-174. DOI 10.22394/2079-1690-2022-1-4-166-174. EDN GXBQDU.

2. Гарчук, И.М. Стратегическое управление организацией: концепции и подходы // Инновации: от теории к практике. 2021. С. 10-15.

3. Мацкевич С.А. От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами: теоретические подходы к определению понятий // Экономика, право и проблемы управления. 2019. № 9. С. 141-149.

4. Кульков С.В. Исследование эволюции подходов к управлению человеческими ресурсами // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2011. № 11(35). С. 29.

5. Волкотруб Е.Ю. Эволюция концепций мотивации труда // Студент года: сборник статей VI Международного научно-исследоват. конкурса. Пенза: «Наука и Просвещение», 2018. С. 148-151.

6. Стадник Е.Ю., Пучкова Л.Л. Применение поведенческого подхода в области управления // Психология и педагогика в Крыму: пути развития. 2020. № 4. С. 255-261.

7. Кучеров Д.Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: развитие концепции на этапе зрелости // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2015. № 2. С. 123-151.

8. Бекирова М.Г. Системный подход к управлению организацией // Физическое воспитание и спортивная тренировка. 2014. № 4(10). С. 69-74.

9. Тюрникова А.Д., Швейкина М.Ю. Роль теории человеческого капитала в управлении персоналом организации // Вестник Международного института рынка. 2022. № 1. С. 84-90.

10. Голиченко О.Г. Механизмы и моторы развития мезотраекторий многоуровневых экономических систем // Друкеровский вестник. 2022. № 5(49). С. 4-23.

## **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ И ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ОЦЕНКИ ВНУТРЕННИХ РЕЗЕРВОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

***ПЕРЕВОЗНИКОВА Е.В.,***

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

***БОНДАРЕВА А.Л.,***

*магистрант*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Изучены теоретические и практические аспекты значимости оценки внутренних резервов предприятия как нереализованного потенциала для повышения устойчивости и конкурентоспособности. Проведен анализ



технико-экономических показателей ООО «УАК Чистая энергия», выявлены основные недостатки. В работе была проведена оценка внутренних резервов предприятия по критериям оптимизации затрат, повышения производительности и снижения издержек. По результатам даны рекомендации по оптимизации ресурсов и улучшению показателей деятельности.

*Ключевые слова:* внутренние резервы, оценка эффективности, производственные показатели, устойчивость предприятия.

## **THE THEORETICAL AND PRACTICAL SIGNIFICANCE OF ASSESSING THE INTERNAL RESERVES OF THE ENTERPRISE**

***PEREVOZNIKOVA E.V.,***

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

***BONDAREVA A.L.,***

*master's student*

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

*Annotation.* The theoretical and practical aspects of the importance of assessing the internal reserves of an enterprise as an unrealized potential for increasing sustainability and competitiveness are studied. The analysis of technical and economic indicators of UAK Clean Energy LLC was carried out, the main disadvantages were identified. The work assessed the internal reserves of the enterprise according to the criteria of cost optimization, productivity improvement and cost reduction. Based on the results, recommendations are given on optimizing resources and improving performance indicators.

*Keywords:* internal reserves, efficiency assessment, production indicators, sustainability of the enterprise.

Теоретическая и практическая значимость оценки внутренних резервов предприятия является актуальной темой в условиях растущей конкуренции и экономической нестабильности. Внутренние резервы представляют собой нереализованный потенциал предприятия, который может быть направлен на повышение его устойчивости и конкурентоспособности. Оценка внутренних резервов позволяет компании использовать существующие ресурсы более эффективно, минимизировать издержки и укреплять свои позиции на рынке. Процесс выявления внутренних резервов требует глубокого анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность предприятия, что позволяет не только улучшать текущие показатели, но и предсказывать будущие потребности и возможности для роста. При этом крайне важно учитывать специфические особенности каждого предприятия, его текущую

ресурсную базу и динамику рыночной среды, чтобы максимально точно оценить потенциал внутренних резервов.

Теоретическая значимость оценки внутренних резервов заключается в развитии научного подхода к их выявлению и классификации. Это помогает формировать комплексный взгляд на процессы оптимизации и позволяет предприятиям обоснованно подходить к планированию и управлению ресурсами. Оценка внутренних резервов требует учета различных факторов, влияющих на их использование, таких как производственные, финансовые и управленческие аспекты. Этот процесс способствует также формированию научной базы для принятия обоснованных решений, что усиливает важность комплексного и системного подхода в управлении организацией. Исследование внутренних резервов раскрывает их многообразие и помогает лучше понимать, каким образом можно улучшить основные бизнес-процессы, применяя научные принципы управления. Данный научный подход также способствует разработке более совершенных методов оценки и анализа, способных адаптироваться под требования различных отраслей и корпоративных структур [1].

Практическая значимость оценки внутренних резервов предприятия заключается в том, что это способствует оптимизации производственных процессов и повышению прибыли. Использование внутренних резервов позволяет уменьшить операционные затраты и повысить рентабельность. Также, регулярная оценка резервов помогает своевременно корректировать стратегию развития предприятия и адаптироваться к изменениям внешней среды [2]. Практическое использование результатов оценки внутренних резервов позволяет улучшить организацию работы, что положительно сказывается на производственных и финансовых показателях. Кроме того, оценка внутренних резервов способствует лучшему распределению ресурсов, повышению производительности труда и улучшению качества продукции и услуг, что в конечном итоге укрепляет конкурентные позиции компании на рынке. Таким образом, предприятия получают возможность совершенствовать системы управления и контролировать затраты, повышая устойчивость к внешним экономическим рискам и конкурентным вызовам.

Кроме того, систематический анализ внутренних резервов является важным элементом управления рисками, так как он позволяет предприятию выявлять потенциальные уязвимости в бизнес-процессах и оперативно реагировать на изменения в экономической и конкурентной среде. В условиях цифровизации и быстрого технологического прогресса компании также могут использовать новые подходы и инструменты для анализа данных, что расширяет возможности для выявления внутренних резервов и их последующей реализации. Внедрение цифровых технологий и аналитических систем помогает предприятиям оперативно обрабатывать большие объемы данных, анализировать тренды и моделировать различные сценарии, что позволяет значительно повысить точность и скорость выявления внутренних резервов.

Объектом исследования в работе выбрано предприятие ООО «УАК Чистая энергия», предметом исследования - его внутренние резервы. Предприятие занимается производством и продажей древесно-угольных брикетов. Основные технико-экономические показатели хозяйственной деятельности предприятия приведены в таблице 1.

Таблица 1

Основные технико-экономические показатели  
ООО «УАК Чистая энергия»

№ п/п	Показатели	2020г.	2021г.	Откл. (+,-)	Ti, %
1	Валовая прибыль, тыс. руб.	5403,3	6770,5	1367,2	25,30
2	Чистый доход от реализации продукции, тыс. руб.	4072,9	4770,1	697,2	17,12
3	Прочие операционные доходы, тыс. руб.	1329,9	2000,4	670,5	50,41
4	Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	4767	4668	-99	-2,07
5	Административные расходы, тыс. руб.	610,2	674,5	64,3	10,53
6	Расходы на сбыт, тыс. руб.	179,3	258,8	79,5	44,33
7	Прочие операционные расходы, тыс. руб.	1342	2036,1	694,1	51,72
8	Финансовый результат от операционной деятельности, тыс. руб.	170,4	124,3	-46,1	-27,05
9	Чистая прибыль, тыс. руб.	56,4	2	-54,4	-96,45
10	Рентабельность предприятия, %	1,19	0,03	-1,155	-97,27
8	Среднесписочная численность работников, чел	102	108	6	5,88
9	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	556,2	721,9	165,7	29,79
10	Текущая дебиторская задолженность, тыс. руб.	660,7	527,9	-132,8	-20,10
11	Текущая кредиторская задолженность, тыс. руб.	463,1	387,2	-75,9	-16,39
12	Стоимость основных фондов, тыс. руб.	6634,8	6795,2	160,4	2,42
13	Фондоотдача производственных основных фондов основного вида деятельности, руб./руб.	1,12	1,19	0,06941	6,20

Анализ основных технико-экономических показателей за 2020-2021г. показывает, что хозяйственная деятельность предприятия имеет тенденцию к снижению, но остается эффективной. Положительными тенденциями являются:

- повышение абсолютной величины валовых доходов (на 25,3%);
- рост заработной платы (фонд заработной платы увеличился на 29,7%);
- уменьшение текущей дебиторской и кредиторской задолженности;
- повышение фондоотдачи (на 6,2%).

Негативной тенденцией является повышение темпа роста валовых расходов.

Проведем оценку внутренних резервов ООО «УАК Чистая энергия».

Каждый критерий оценки внутренних резервов предприятия оценим по трехбалльной шкале, где максимальный балл отражает наиболее высокий уровень эффективности использования ресурсов. Условия присвоения баллов и соответствующие показатели представлены в таблице 2.

Методы оценки внутренних резервов также включают количественные и качественные подходы, позволяющие комплексно оценить текущую ситуацию на предприятии. Например, метод анализа коэффициентов может показать, в каких областях находятся резервы, требующие первоочередного внимания, в то время как балльные оценки могут помочь в ранжировании эффективности использования ресурсов [3].

Таблица 2

*Критерии оценки внутренних резервов предприятия*

№ п/п	Критерий	Оценка
1	Оптимизация затрат	3
2	Улучшение производительности	2
3	Уменьшение издержек	1

В таблице 3 представлены баллы, рассчитанные по предлагаемой методике для каждого из показателей эффективности использования внутренних резервов ООО «УАК Чистая энергия».

Таблица 3

*Оценка эффективности использования внутренних резервов  
ООО «УАК Чистая энергия»*

№ п/п	Показатель	Описание	Оценка
1	Оптимизация затрат	Сокращение общих затрат на производство и обслуживание	3
2	Улучшение производительности	Повышение производственной мощности и качества	2
3	Снижение издержек	Уменьшение текущих расходов и непроизводительных потерь	1
4	Оптимизация логистики	Рационализация процессов поставок и транспортировки	1

На рис. 1. представлена схематическая интерпретация оценки внутренних резервов предприятия. Этот график позволяет визуально оценить различные аспекты использования ресурсов и выявить области, в которых есть потенциал для повышения эффективности.

Основные резервы предприятия сосредоточены в области оптимизации затрат и повышения коэффициента отдачи, что подтверждает их важность для повышения общей эффективности. Снижение издержек и оптимизация логистики имеют меньший вклад, что указывает на возможные области для улучшения. Улучшение производительности также требует внимания, так как его влияние на эффективность пока ограничено.

После проведения анализа всех направлений использования внутренних резервов можно выделить ключевые области, требующие приоритетного внимания, и разработать стратегию оптимизации ресурсов ООО «УАК Чистая энергия».



*Рис. 1. Оценка внутренних резервов для повышения эффективности деятельности ООО «УАК Чистая энергия»*

По результатам оценки внутренних резервов можно дать следующие рекомендации:

во-первых, усилить контроль над затратами и пересмотреть подходы к их оптимизации, чтобы повысить эффективность использования ресурсов;

во-вторых, развивать системы повышения производительности и внедрения инноваций, что позволит увеличить отдачу от уже существующих мощностей;

в-третьих, рассмотреть возможности для рационализации логистических процессов, чтобы снизить издержки и обеспечить бесперебойное функционирование производства.

Таким образом, системная оценка внутренних резервов позволяет предприятию не только улучшить показатели эффективности, но и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка. Важно учитывать, что оптимизация ресурсов должна учитывать специфические отраслевые факторы, которые могут оказывать влияние как на возможные направления роста, так и на риски, с которыми предприятие может столкнуться в процессе деятельности.

### Список источников

1. Петров И.В., Иванова И.В. Методы оценки внутренних резервов предприятия и их влияние на экономическую устойчивость // Вестник экономики и управления. 2022. Том 15. № 3. С. 218-229. DOI: 10.18411/eem.15.3.121233.
2. Смирнов А.П., Соколова Е.Ю. Анализ и оценка внутренних резервов в промышленном производстве // Научный журнал «Промышленная экономика». 2021. №6. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_54003221\\_15975834.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54003221_15975834.pdf) (дата обращения 28.10.2024).
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.

## ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ОТРАСЛИ ИЛИ СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**ПЕРЕВОЗНИКОВА Е.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**ЕРМАНОВИЧ В.О.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В работе рассмотрены особенности антикризисного управления в зависимости от отрасли и сферы деятельности предприятия. Приведены примеры механизмов антикризисного управления предприятием в различных отраслях. Доказано, что механизм антикризисного управления будет отличаться в зависимости от конкретных условий и вызовов, с которыми сталкивается предприятие и должен быть адаптирован к конкретным особенностям отрасли, чтобы эффективно противодействовать кризисным ситуациям и минимизировать их негативные последствия.

*Ключевые слова:* предприятие, отрасль, антикризисное управление.

## DISTINCTIVE FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT DEPENDING ON THE INDUSTRY OR FIELD OF ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

**PEREVOZNIKOVA E. V.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;  
ERMANTOVICH V.O.,  
master's student  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The paper considers the features of crisis management depending on the industry and field of activity of the enterprise. Examples of anti-crisis enterprise management mechanisms in various industries are given. It is proved that the anti-crisis management mechanism will differ depending on the specific conditions and challenges faced by the enterprise and must be adapted to the specific characteristics of the industry in order to effectively counteract crisis situations and minimize their negative consequences.

*Keywords:* enterprise, industry, crisis management.

Устойчивость организации является важным аспектом ее успешного функционирования и развития. В условиях современного рынка, где существует множество внешних и внутренних факторов, способных оказать негативное воздействие на деятельность компании, важно иметь механизмы антикризисного управления.

Механизмы антикризисного управления представляют собой систему мер, которые позволяют быстро реагировать на кризисные ситуации, предотвращать их возникновение или минимизировать их последствия. Они направлены на обеспечение устойчивости организации и сохранение ее конкурентоспособности.

К основным механизмам антикризисного управления можно отнести:

Разработку и реализацию стратегии управления кризисными ситуациями. Это включает в себя анализ рисков, выработку планов действий и контроль за их выполнением.

Формирование резервов и резервных фондов. Это позволяет организации иметь финансовые ресурсы для оперативного реагирования на кризисные ситуации.

Проведение регулярной оценки уровня рисков и их управление. Это позволяет выявлять потенциальные угрозы заранее и разрабатывать меры по их устранению.

Обучение сотрудников навыкам управления кризисными ситуациями. Важно, чтобы все сотрудники были готовы к действиям в экстремальных ситуациях и знали, как вести себя в таких случаях.

Особенности антикризисного управления в зависимости от отрасли проявляются в содержании системы, процессов, механизма и стиля управления организацией в кризисной ситуации [1]. Также механизм антикризисного управления может различаться в зависимости от отрасли из-за различий в специфике бизнеса, конкурентной среде, законодательстве и других факторов.

Различные отрасли имеют свои специфические особенности, которые могут повлиять на способы и методы управления кризисной ситуацией. Проблемы антикризисного управления также связаны с основными сферами жизнедеятельности предприятия – его целями, специализацией и масштабами производства.

Например, в финансовой отрасли механизм антикризисного управления может включать в себя строгий мониторинг финансового состояния компании, регулярные аудиты, управление рисками и ликвидности. В случае возникновения кризисной ситуации, компания может привлекать дополнительные источники финансирования, реструктурировать долги и активы, и провести переговоры с кредиторами.

В производственной отрасли, где ключевым является производственный процесс, механизм антикризисного управления может включать в себя управление запасами, оптимизацию производства, повышение качества продукции, диверсификацию продуктовой линейки и сбалансирование производственных мощностей. В случае кризиса, компания может пересмотреть свою стратегию развития, сократить издержки, провести переговоры с поставщиками и привлечь инвестиции.

В то же время, в сфере услуг, где ключевым элементом является клиентский сервис, приоритетными могут стать меры по улучшению обслуживания клиентов, привлечению новых клиентов и удержанию старых.

Особенности несостоятельности (банкротства) сельскохозяйственных товаропроизводителей вытекают из сезонного характера производства, высокого риска непредвиденных расходов (например, при высоком урожае зерновых культур резко увеличиваются затраты на уборочную кампанию на фоне сезонного падения закупочных цен). Для сельскохозяйственной отрасли характерна высокая капиталоемкость при низкой фондоотдаче, что связано с территориальной рассредоточенностью сельхозугодий и структурных подразделений предприятий, неразвитостью транспортной и логистической инфраструктуры, зависимостью от природно-климатических условий, биологических процессов производства. Кроме того, на предприятиях данной отрасли выручка от реализации продукции поступает неравномерно в течение года, что часто заставляет руководство предприятия брать краткосрочные кредиты на приобретение необходимых оборотных средств и прибегать к тактике перекредитования долгов [2].

Таким образом, механизм антикризисного управления в разных отраслях будет отличаться в зависимости от конкретных условий и вызовов, с которыми сталкивается компания и должен быть адаптирован к конкретным особенностям отрасли предприятия, чтобы эффективно противодействовать кризисным ситуациям и минимизировать их негативные последствия.

Эффективность антикризисного механизма на любом предприятии зависит от своевременности и компетентности принимаемых мер, а также от грамотного управления ресурсами и рисками.



Повышение устойчивости организации при помощи механизмов антикризисного управления позволяет ей эффективно преодолевать трудности и сохранять свою конкурентоспособность даже в сложных условиях рынка. Внедрение таких механизмов является необходимым шагом для обеспечения успешного развития организации.

### Список источников

1. Содержание и технология антикризисного управления организацией. Реструктуризация. – URL: <https://management.vstu.by/wp-content/uploads/2019/01/2.pdf> (дата обращения: 17.10.2024).

2. Закшевская Е.В. Принципы и механизмы функционирования системы антикризисного управления предприятием // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2020. №3 (66). DOI: 10.17238/issn2071-2243.2020.3.166

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА «КОЛЕСО БАЛАНСА» ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭНЕРГОПОСТАВЛЯЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**ПЕРЕВОЗНИКОВА Е.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**ЛОСЕВ В.А.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* Для совокупной оценки эффективности деятельности ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания» использован метод «Колесо баланса». Представлена графическая интерпретация деятельности предприятия с различных точек зрения, определены его сильные и слабые стороны и выделены основные направления дальнейшего развития.

*Ключевые слова:* энергопоставляющее предприятие, метод «Колесо баланса», оценка эффективности.

## USING THE «BALANCE WHEEL» METHOD TO EVALUATE THE EFFICIENCY OF AN ENERGY SUPPLY COMPANY

**PEREVOZNIKOVA E. V.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;  
LOSEV V.A.,  
master's student  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* For a cumulative assessment of the effectiveness of the activities of the State Unitary Enterprise DNR "Regional Energy Supply Company", the "Balance Wheel" method was used. A graphical interpretation of the company's activities from various points of view is presented, its strengths and weaknesses are identified and the main directions of further development are highlighted.

*Keywords:* energy supply company, the "Balance wheel" method, efficiency assessment.

Оценка эффективности деятельности энергопоставляющего предприятия является крайне актуальной, так как энергетический сектор играет ключевую роль в экономике любой страны и влияет на все сферы деятельности общества.

Правильная оценка эффективности позволяет оптимизировать производственные процессы, повысить качество услуг, улучшить конкурентоспособность предприятия на рынке энергоснабжения, а также снизить негативное воздействие на окружающую среду.

Неопределенность, вызванная постоянно меняющейся конкурентной средой, ростом тарифов, увеличением дебиторской задолженности и отсутствием возможности предсказать развитие этих событий, говорит о необходимости управления экономической эффективностью энергопоставляющего предприятия. Энергопоставляющие предприятия должны постоянно следить за изменениями в отрасли, внедрять новые технологии и методы управления, чтобы быть конкурентоспособными и эффективными [1].

Таким образом, оценка эффективности деятельности энергопоставляющего предприятия имеет огромное значение для его успешного развития и устойчивого функционирования на рынке.

Для совокупной оценки деятельности ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания» предлагается использовать метод аналогичный «Колесу баланса», разработанный Полом Дж. Майером [2].

Метод «Колесо баланса» является инструментом, который позволяет оценить деятельность предприятия с различных точек зрения и определить его сильные и слабые стороны. Этот метод основан на представлении деятельности предприятия в виде колеса, разделенного на различные сектора, представляющие различные аспекты деятельности.

«Колесо баланса» демонстрирует провалы и перекосы, указывая на скрытые ресурсы и точки, в которых усилия тратятся впустую. Его основное преимущество – наглядность и простота составления, толкования и применения [3].

«Колесо баланса» представляет собой круг, разделенный на несколько секторов. Каждый сектор колеса соответствует определенной области деятельности предприятия, например, финансы, маркетинг, производство, персонал и т.д. Для каждого сектора проводится анализ, включающий оценку текущего состояния, определение целей и планов на будущее, выявление проблем и возможностей.

Колесо помогает оценить, насколько каждый сектор колеса наполнен – то есть, насколько успехи в той или иной части удовлетворяют, и какие направления хотелось развить [2].

Для применения данного метода выделим несколько важных показателей для ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания». Предлагаемые показатели предлагается разбить на группы. Каждый показатель оценивается максимум в три балла, условия присвоения баллов представлены в табл. 1.

К первой группе относятся показатели, характеризующие производство: соблюдение графиков отпуска тепловой энергии; коэффициент износа основного оборудования (отношение количества единиц основного оборудования, срок пользования которых превышает установленный производителем срок пользования данным оборудованием к общей численности основного оборудования); коэффициент аварийности (отношение суммарного за год времени простоя основного оборудования из-за его поломки к плановому времени работы); удельные затраты на топливо.

Таблица 1

*Критерии оценки деятельности предприятия*

№ п/п	Количество баллов	Условия начисления
1	3	При выполнении следующих условий: - показатель находится на уровне конкурентов или лучше; - показатель находится на уровне прошлого года или лучше; - показатель находится на плановом уровне или лучше.
2	2	При выполнении двух условий (пункт 1)
3	1	При выполнении одного условия (пункт 1)
4	0	При невыполнении ни одного из условий (пункт 1)

Ко второй группе относятся показатели, характеризующие экономическую эффективность:

- рентабельность реализованной продукции;
- фондоотдача;
- коэффициент покрытия инвестиций;
- соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей (краткосрочных);
- соотношение дебиторской задолженности за текущий и предшествующий периоды.

К третьей группе относятся показатели, характеризующие эффективность

использования человеческого капитала:

- коэффициент текучести кадров;
- выработка (отдача труда);
- коэффициент несчастных случаев (отношение суммарного за год количества человек, пострадавших при несчастных случаях, к среднегодовой численности персонала).

В табл. 2. представлены рассчитанные по предлагаемой методике баллы по каждому из показателей.

Таблица 2

*Оценка эффективности ГУП ДНР «РЭК»*

№ п/п	Наименование критерия	Оценка
1	2	3
1	Производственная эффективность:	
1.1.	Соблюдение графиков отпуска электрической энергии	3
1.2.	Коэффициент изношенности оборудования	1
1.3.	Коэффициент аварийности на производственных площадках	2
1.4.	Удельные затраты на топливо	2
2	Экономическая эффективность:	
2.1.	Рентабельность реализованной продукции	3
2.2.	Фондоотдача	1
2.3.	Коэффициент покрытия инвестиций	2
2.4.	Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	2
2.5.	Соотношение дебиторской задолженности на текущий и предшествующий период	1
3	Эффективность использования человеческого капитала:	
3.1.	Коэффициент текучести кадров	2
3.2.	Выработка (отдача труда)	2
3.3.	Коэффициент несчастных случаев	3

На рисунке 1 представлена графическая интерпретация оценки эффективности деятельности ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания» с помощью метода «Колесо баланса».

Наихудший результат для предприятия наблюдается как в экономической эффективности, так и в производственной эффективности, в той части, где коэффициент учитывает изношенность оборудования и вытекающие из этого последствия.

После проведения анализа всех секторов «Колеса баланса» можно выделить основные направления развития предприятия и разработать стратегию его дальнейшего развития.

По результатам использования метода «Колесо баланса» можно дать следующие рекомендации:

- во-первых, необходимо пересмотреть кредитную политику предприятия, чтобы сократить дебиторскую задолженность;

- во-вторых, необходимо пересмотреть возможность использования оборудования, или вывести наименее эффективную часть оборудования.

Таким образом, метод «Колесо баланса» позволяет оценить деятельность предприятия комплексно и выработать эффективные меры по улучшению его работы. При этом особое внимание необходимо уделять отраслевым факторам, которые в наибольшей степени определяют, как возможности для дальнейшего развития, так и риски, влияющие на результаты деятельности энергопоставляющего предприятия.



Рис. 1. Оценка эффективности деятельности ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания» на основе использования метода «Колесо баланса»

### Список источников

1. Тагирова А.М., Малкова Т.Б. Подходы к оценке эффективности деятельности энергосбытовых компаний // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Том 13. № 5. С. 1583-1594. doi: 10.18334/epp.13.5.117886.
2. Тонких Н.В., Баранова Н.В. Колесо жизненного баланса: молодежь // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки: электрон науч. журн. 2020. №7. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_44003480\\_27054574.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44003480_27054574.pdf) (дата обращения 03.10.2024 г.).

3. Вылкова Е.С. Построение «Колеса баланса» управления налогообложением организации в целях обеспечения безопасности бизнеса // Теневая экономика. 2024. Том 8. № 1. С. 55-70. doi: 10.18334/tek.8.1.120736.

## **ЗНАЧЕНИЕ ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

***ПЕТРОВА И. В.,***

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

*Аннотация.* Рассмотрены основные понятия и значение правового обеспечения информационной безопасности. Установлено, что основными компонентами организационной основы правового обеспечения информационной безопасности выступают органы государственной власти.

*Ключевые слова:* информационная безопасность, защита информации, правовое обеспечение, государственные органы, неопределенность

## **THE IMPORTANCE OF LEGAL PROVISION OF INFORMATION SECURITY ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS**

***PETROVA I.V.,***

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

*Annotation.* The basic concepts and the importance of legal provision of information security are considered. It is established that the main components of the organizational basis of the legal provision of information security are public authorities.

*Keywords:* information security, information protection, legal support, government agencies, uncertainty

Необходимо отметить, что состояние информационной безопасности в экономической сфере характеризуется недостаточным уровнем развития конкурентоспособных информационных технологий и их использования для производства продукции и оказания услуг. Остается высоким уровень зависимости отечественной промышленности от зарубежных информационных технологий в части, касающейся электронной компонентной базы, программного обеспечения, вычислительной техники и средств связи, что обуславливает зависимость социально-экономического развития Российской

Федерации от геополитических интересов зарубежных стран [1].

Нормативно-правовые меры обеспечения информационной безопасности включают в себя целый комплекс законодательных актов, указов, постановлений, регламентов. Важно отметить, что правовые меры защиты информации носят не только государственный, но и международный характер. Все международные регламенты, постановления и решения носят исключительно международный характер и не могут действовать в рамках одного государства.

В целях приведения экономических отношений в соответствие с требованиями и разрешениями, содержащимися в нормах права, применяются методы правового регулирования. С их помощью органы исполнительной власти и должностные лица осуществляют управленческие действия в сфере государственного управления, легитимность которых обеспечивается возможностями применения властной силы государства. Субъекты государственного управления наделены государственно-властными полномочиями и выступают от имени государства [2].

На территории Российской Федерации существует законодательное закрепление понятий «информационная безопасность» и «защита информационной безопасности». На основании этого законодательство предусматривает наличие ряда законодательных актов, направленных на дополнительное установление таких сведений как: кто отвечает за сохранность информации, как должна храниться и распространяться информация, как ее собирать и обрабатывать.

В соответствии с Доктриной информационной безопасности Российской Федерации информационная безопасность Российской Федерации трактуется как состояние защищенности личности, общества и государства от внутренних и внешних информационных угроз, при котором обеспечиваются реализация конституционных прав и свобод человека и гражданина, достойные качество и уровень жизни граждан, суверенитет, территориальная целостность и устойчивое социально-экономическое развитие Российской Федерации, оборона и безопасность государства [1].

На основании Доктрины информационной безопасности Российской Федерации, основными компонентами организационной основы обеспечения информационной безопасности выступают органы государственной власти РФ. Ведущая роль принадлежит Президенту РФ, который в рамках конституционных полномочий назначает и снимает с должностей подвластных ему лиц. Кроме того, ежегодно он устанавливает наиболее приоритетные направления развития информационной безопасности.

Совет Федерации в совокупности с Государственной Думой формируют законодательную базу исходя из приоритетных направлений развития и обеспечения информационной безопасности, а также, с учетом координирования со стороны Правительства РФ. Совет безопасности РФ осуществляет свою деятельность в рамках выявления и оценивания угрозы

национальной информационной безопасности с последующей разработкой законопроектов. Опора на указы действующего Президента РФ позволяет обеспечивать информационную безопасность и контролировать в полном объеме.

Федеральные органы власти отслеживают и обеспечивают исполнение законодательства РФ. Кроме того, они рассматривают исполнение решений Президента и Правительства в области обеспечения информационной безопасности в пределах своей компетенции.

Информационная безопасность необходима не только гражданам и пользователям социальных сетей и современных приложений. В первую очередь информационная безопасность имеет большое значение для предприятий и организаций, где для поддержания и сохранения информации создаются целые технологии защиты баз данных от злоумышленников.

Вероятность наступления тех или иных событий, в том числе и опасных связана с такой характеристикой неопределенности как неинформированность. Наличие полной адекватной информации в экономической деятельности во много раз снижает вероятность принятия неэффективных случайных решений. Но в то же время необходимо помнить о том, что все события в природе и обществе обладают свойством случайности и непредсказуемости [3].

Важно отметить, что информационной безопасности угрожают не только хакерские действия, но и нарушения работы программно-технических средств. Ввиду этого существуют три наиболее распространенных вида сбоя в компьютерных системах, которые приводят к утечке информации: потеря информации из-за нарушений работы накопительных систем, ошибки в программном обеспечении, нарушение в работе аппаратных средств из-за повреждения или износа.

Таким образом, информационная безопасность является сложным и многосторонним источником сохранения и поддержания безопасности информации. Используется для предотвращения возникновения угроз безопасности и имеет собственную классификацию исходя из видов угроз. Имеет правовую поддержку и регулируется на законодательном уровне.

### **Список источников**

1. Указ Президента Российской Федерации от 05.12.2016 г. № 646 «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41460> (дата обращения 03.10.2024 г.).

2. Петрова И.В. Сущность и содержание правового регулирования экономической деятельности // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: МАТЕРИАЛЫ VI МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ к 30-



летию ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», Донецк, 02–03 июня 2022 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, 2022. С. 123-125. EDN WUDMRK.

3. Петрова И.В. Характеристики неопределенности в экономической системе // Инновации в науке и технике: новые горизонты: материалы II Международной научно-практической конференции, Саратов, 12 апреля 2024 года. Саратов: ООО Издательство «КУБиК», 2024. С. 334-338. EDN CNAVKT.

## СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**ПЕТРОВА И. В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**МОГИЛЕВ С.Р.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* Рассмотрены основные понятия и существующие подходы к выработке стратегии поведения организации на рынке. Установлено, что современные типы стратегий развития промышленных предприятий обоснованы основными функциями управления и включают в себя производственную, инновационную, финансовую и маркетинговую стратегии.

*Ключевые слова:* стратегии развития, промышленные предприятия, производство, стратегическое планирование.

## MODERN STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

**PETROVA I.V.,**

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

**MOGILEV S.R.,**

*master's student*

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

*Annotation.* The basic concepts and existing approaches to the development of an organization's behavior strategy in the market are considered. It is established that

modern types of industrial enterprise development strategies are justified by the main management functions and include production, innovation, financial and marketing strategies.

*Keywords:* development strategies, industrial enterprises, production, strategic planning.

Стратегия развития предприятия определяется в результате изучения внешнего окружения и возможных внутренних перспектив его деятельности с учетом непредвиденных социально-экономических и иных обстоятельств. Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых предприятие будет решать стоящие перед ним задачи.

В теории управления существует три основных подхода к выработке стратегии поведения организации на рынке [1], которые могут быть использованы и промышленными предприятиями.

Первый подход связан с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегий связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка.

Второй подход к выработке стратегии связан со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и качественный маркетинг для того, чтобы становится лидером в своей области. Это приводит к тому, что покупатели выбирают продукцию данной фирмы, даже если цена достаточно высокая.

Третий подход относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма досконально выясняет потребности определенного типа продукции. В этом случае фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта (возможно совмещение этих двух подходов). Однако, что является совершенно обязательным для проведения стратегии третьего типа, так это то, что фирма должна строить свою деятельность, прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка. То есть должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Сущность понятия «стратегия» рассматривается и исследуется с двух сторон.

С одной стороны, стратегия определяется финальным состоянием предприятия или организации, которое должно быть достигнуто через продолжительный промежуток времени. Потом определяются действия, которые необходимо осуществить для того чтобы достичь этого финального состояния. Затем составляется план действий с конкретизацией по времени,

реализация которого должна привести к достижению конечной, четко определенной цели. В таком случае стратегия – это четкий долгосрочный план действий предприятия по достижению поставленной на определенный промежуток времени цели, а разработка стратегии – это процесс определения цели и осуществление долгосрочного планирования. Здесь в зависимости от имеющихся ресурсов у предприятия, для восстановления устойчивости его системы функционирования могут быть использованы две основные стратегии: защитная и атакующая [2].

С другой стороны, стратегия определяется направлением деятельности предприятия, которое формулируется исходя из сферы деятельности, формы собственности предприятия, объемов выпуска продукции или предоставляемых услуг, позиции на рынке и в конкурентной среде, наличия собственных и заемных средств, что в итоге должно привести к достижению цели предприятия. В этом случае стратегия – это направление деятельности предприятия на долгосрочную перспективу, действуя в рамках которого будут достигнуты все поставленные цели и решены задачи предприятия. Здесь необходимо учитывать изменчивость как одну из характеристик неопределенности экономической системы, которая заключается в резкой смене вектора развития экономики под влиянием внешней и внутренней среды и факторов на нее влияющих [3].

В качестве примера использования такой стратегии можно привести составление перспективного плана производства продукции, в котором указаны конкретные виды и объёмы выпуска продукции в определенные промежутки времени, а также имеющиеся ресурсы и ответственные исполнители.

Современные типы стратегий развития промышленных предприятий обоснованы основными функциями управления и включают в себя следующие стратегии.

Производственная стратегия, которая используется предприятиями при принятии решений по приобретению и использованию средств производства и предметов труда в процессе производства и реализации продукции. Например, установление независимости от поставщиков, увеличение уровня обновления основных фондов, использование нового оборудования и современных технологических процессов.

Инновационная стратегия, которой руководствуются промышленные предприятия при принятии решений, касающихся реализации процессных и продуктовых нововведений. Например, совершенствование ранее исследованных продуктов и технологии, внедрение, освоение и использование новых продуктов и процессов.

Финансовая стратегия, осуществление которой позволяет обрести независимость от внешних источников финансирования и высокую платёжеспособность предприятий. Например, повышение инвестиционной привлекательности предприятия, привлечение новых партнеров, применение лизинговых схем.

Маркетинговая стратегия, которой руководствуются предприниматели при определении субъектного состава и направлений развития инфраструктуры рынка, при согласовании решений относительно определения номенклатуры конечных товаров и услуг. Например, сбор необходимой информации о состоянии рынка, определение необходимости потенциальных покупателей, совокупное изучение рынка и приспособление производства к его требованиям.

При выборе оптимальной стратегии развития промышленных предприятий нужно учитывать специфические особенности сферы деятельности и производственного процесса, управленческие процессы и технологию, а также имеющиеся финансовые и кадровые ресурсы.

### Список источников

1. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Альпина-Паблишер, 2015. 453 с.

2. Петрова И.В., Мызников И.А. Причины сопротивления персонала изменениям в условиях кризиса // Сборник научных работ серии «Государственное управление». 2021. №24. С. 166-173. DOI 10.5281/zenodo.5958016. EDN RZPIFL.

3. Петрова И.В. Характеристики неопределенности в экономической системе // Инновации в науке и технике: новые горизонты: материалы II Международной научно-практической конференции, Саратов, 12 апреля 2024 года. Саратов: ООО Издательство «КУБиК», 2024. С. 334-338. EDN CNAVKT.

## ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ВЫБОРУ МОТИВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ

**ПЕТРОВА И. В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ТАХТАУЛОВ В.В.,**

*магистрант*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассмотрены основные подходы к выбору мотивационной стратегии управления, исследованы их преимущества и недостатки. Установлено, что средством мотивации могут служить не только материальные блага, но и все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения.

*Ключевые слова:* мотивационная стратегия, поощрение, самомотивация, управление.

## THE MAIN APPROACHES TO CHOOSING A MOTIVATIONAL MANAGEMENT STRATEGY

**PETROVA I.V.,**

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

**TAKHTAULOV V.V.,**

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

*Annotation.* The main approaches to choosing a motivational management strategy are considered, their advantages and disadvantages are investigated. It has been established that not only material goods can serve as a means of motivation, but also everything that helps to strengthen a person's sense of self-esteem.

*Keywords:* motivational strategy, encouragement, self-motivation, management

Процесс управленческой деятельности в организации предполагает реализацию следующих хорошо известных функций управления как планирование, организация, мотивация и контроль. Единственная функция управления, которая непосредственно связана с деятельностью людей в организации – это мотивация. Каким образом заставить людей выполнять ту или иную работу, как вызвать интерес к порученному заданию или ожидаемым результатам труда? Поиски ответов на эти вопросы обусловили возникновение различных теорий мотивации, в которых исследуется это явление и делаются попытки дать ему объяснение [1,2].

Теоретические положения основных теорий мотивации на практике реализуются через мотивационные стратегии управления. В настоящее время существуют следующие основные подходы к выбору мотивационной стратегии:

1. Подход, основанный на поощрении и наказании – работники работают за вознаграждение: тем, которые выполняют работу хорошо и качественно, платят хорошо, а тем, кто работает еще больше, платят еще больше. Тех, кто не работает качественно, наказывают штрафами и административными взысканиями.

Такие чисто экономические отношения между человеком и организацией, т.е. обмен результата деятельности на обещанное вознаграждение приводят к противопоставлению их интересов, тем самым создают препятствия для активной работы человека, что ограничивает его вклад в деятельность организации выплачиваемым вознаграждением. Если организация будет стремиться получать от сотрудников больших результатов или лучшего выполнения работы за ту же плату, то это вызовет у работника чувство несправедливости, и он со своей стороны, будет всячески препятствовать

этому.

В этой ситуации внимание руководителей должно быть направлено на создание систем вознаграждения и поощрения, чтобы сформировать у каждого работника поведение, необходимое для лучшего выполнения работы в организации. Недостаток большинства этих систем заключается в необходимости постоянного воздействия на работника и в отсутствии непосредственной заинтересованности работника в получаемом результате. Также могут возникнуть проблемы, связанные с восприятием работниками различных видов вознаграждений и их своевременностью.

2. Подход, основанный на мотивировании через саму работу: дайте человеку работу интересную и приносящую ему удовлетворение, и в большинстве случаев качество исполнения будет высоким.

В процессе работы при выполнении заданий важно, чтобы работник был заинтересован в самом результате работы. Однако, особенность работы такова, что результат работы формируется на протяжении всего процесса ее выполнения. Для получения высоких результатов в работе необходимо приложить внимание и усилия работника, не только на протяжении всего процесса ее выполнения, но также и к самому процессу выполнения работы. Это возможно, если сделать содержание работы интересным и содержательным для самого работника.

3. Подход, основанный на взаимодействии и общении руководителя и подчиненных. Разные люди, в силу субъективных отличий по-разному оценивают сложившиеся обстоятельства и соответственно координируют свое поведение [3]. Систематическая связь с руководителем (а именно наличие обратной связи) дает возможность работникам понимать в каком направлении двигаться и адекватно выполнять задания. Выбираемая мотивационная стратегия базируется на анализе ситуации и предпочитаемом стиле взаимодействия руководителя с другими людьми.

Для функционирования организации необходимо объединение действий многих людей. Это возможно только при условии существования общей цели, разделения работ между людьми в организации, координации их действий. Объединение усилий возможно, если каждый член организации будет знать, что, где, когда, как и с кем делать. Это позволит достичь целей, недостижимых каждым человеком в отдельности, и решить возникающие при этом проблемы.

Преимущества использования вышеперечисленных подходов к выбору мотивационной стратегии управления очевидны, а к недостаткам можно отнести тот факт, что ни один из подходов не учитывает такой мощный способ мотивации как самомотивация. По мнению Джона Адаира, золотое правило мотивации заключается в том, что вы никогда не сможете воодушевить других, если не будете воодушевлены сами. Только мотивированный лидер мотивирует других [4].

Средством мотивации могут служить не только материальные блага, но и все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения.

Определенные результаты может дать использование патерналистской стратегии, дополненной патриотизмом, когда общность судьбы предприятия и работников закладывается в общую философию и воплощается во всех аспектах деятельности предприятия и работы с персоналом.

Очень важным условием успешности такой мотивационной стратегии управления как самомотивация служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих сферах деятельности, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

### **Список источников**

1. Армстронг М. Главный учебник HR в мире: учебник; пер. с англ. Е.Л. Бегма. – Москва: ЭКСМО, 2020. 411 с.
2. Петрова И.В., Мызников И.А. Причины сопротивления персонала изменениям в условиях кризиса // Сборник научных работ серии «Государственное управление». 2021. №24. С. 166-173. DOI 10.5281/zenodo.5958016. EDN RZPIFL.
3. Петрова И.В. Характеристики неопределенности в экономической системе // Инновации в науке и технике: новые горизонты: материалы II Международной научно-практической конференции, Саратов, 12 апреля 2024 года. Саратов: ООО Издательство «КУБиК», 2024. С. 334-338. EDN CNAVKT.
4. Адаир Джон. Эффективная мотивация: Как добиться максимал. отдачи от себя и других; Пер. с англ. Ю. Гольдберга. – Москва: Эксмо, 2003. 254 с.

## **ПРОФИЛАКТИКА ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**РОГОВСКАЯ Н.И.,**

*канд. филос. наук, доцент, доцент*

*ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,*

*Омск, Омская область, Российская Федерация;*

**ДЮЖЕВА М.Б.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

*ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,*

*Омск, Омская область, Российская Федерация*

*Аннотация.* В условиях современного бизнеса демотивация персонала представляет собой одну из ключевых проблем, влияющих на эффективность работы предприятия. Статья посвящена изучению границ, признаков, причин демотивации сотрудников, а также изучению профилактических мероприятий,

направленных на создание благоприятной рабочей атмосферы, которая способна повысить уровень вовлеченности работников в трудовой процесс.

*Ключевые слова:* персонал, демотивация, предприятие, профилактика демотивации персонала.

## **PREVENTION OF DEMOTIVATION OF PERSONNEL IN THE ENTERPRISE**

**ROGOVSKAYA N.I.,**

*Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Omsk State Transport University»,  
Omsk, Omsk region, Russian Federation;*

**DYUZHEVA M.B.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Omsk State Transport University»,  
Omsk, Omsk region, Russian Federation*

*Annotation.* In modern business conditions, demotivation of personnel is one of the key problems affecting the efficiency of the enterprise. The article is devoted to the study of the boundaries, signs, causes of demotivation of employees, as well as the study of preventive measures aimed at creating a favorable working atmosphere that can increase the level of employee involvement in the labor process.

*Keywords:* personnel, demotivation, enterprise, prevention of demotivation of personnel.

Демотивация персонала – одна из основных проблем, с которой сталкиваются руководители предприятий. Это состояние, когда сотрудники перестают быть заинтересованными в работе, теряют мотивацию и энергию для выполнения своих обязанностей. Она может существенно снизить производительность труда, ухудшить социально-психологическую атмосферу в коллективе и привести к высокому уровню текучести кадров. Поэтому важно не только обнаруживать причины демотивации сотрудников, но и предпринимать меры по их предотвращению. Причины демотивации могут быть различными - от несправедливости в оплате труда до отсутствия перспектив карьерного роста и профессионального развития.

Демотивация труда персонала – это состояние эмоционального истощения, связанного с высокой эмоциональной нагрузкой, которую человек не в состоянии выдержать. А также демотивация – это: неосознаваемое снижение у человека внутренней мотивации к какой-либо деятельности в связи с личностными изменениями: изменением системы взглядов, ценностей, целей и т.д. При этом отметим, что демотивация может быть осознаваемое человеком, резкое снижение трудовой активности из-за воздействия внешних факторов. При этом внутренняя мотивация может оставаться высокой, но вступить в



противоречие с внешними невыгодными или неприемлемыми условиями для деятельности человека.

Демотивация персонала и связанные с ней аспекты были предметом исследования многих ученых и специалистов в области психологии, социологии и управления. Вот несколько ключевых фигур и их вклад [1,6,8]:

Дэвид МакКлелланд – его теория потребностей (потребность в достижении, потребность в принадлежности и потребность в власти) помогает понять, какие факторы могут влиять на мотивацию и демотивацию сотрудников.

Абрахам Маслоу – его иерархия потребностей объясняет, как удовлетворение базовых потребностей влияет на мотивацию. Если нижние уровни потребностей не удовлетворены, это может привести к демотивации.

Фредерик Герцберг – его теория двух факторов (гигиенические факторы и факторы мотивации) помогает понять, что отсутствие определенных условий (например, адекватная зарплата, хорошие условия труда) может привести к демотивации.

Виктор Врум – его теория ожиданий объясняет, как ожидания работников относительно результатов своей деятельности могут влиять на их мотивацию. Если работники не верят, что их усилия приведут к желаемым результатам, это может вызвать демотивацию.

Даниэль Пинк – в своей книге «Drive» он обсуждает, как автономия, мастерство и цель могут служить мощными мотиваторами, и отсутствие этих факторов может привести к демотивации.

Ричард Лайкер – его исследования в области управления и организационной культуры подчеркивают важность признания и поддержки для поддержания высокой мотивации.

Эти ученые и их теории предоставляют ценные инструменты, информацию для понимания причин демотивации, а также позволяют разработать мероприятия по их предотвращению. Некоторые причины демотивации [1-9]:

Несоответствие ожиданий. Если результаты действий не соответствуют ожиданиям, это может привести к разочарованию и утрате мотивации.

Отсутствие признания и обратной связи. Признание усилий и достижений важно для любого человека. Отсутствие обратной связи или её негативный характер может подорвать уверенность в себе и желание продолжать двигаться вперед. Для некоторых сотрудников имеет большое значение открытое признание значимости их профессионализма и результатов работы, особенно со стороны руководителя. Такие сотрудники обычно ориентированы на внешнюю оценку, для них важно мнение окружающих

Чрезмерный контроль и микроменеджмент. Необходимость постоянно отчитываться и ощущение постоянного контроля со стороны начальства или близких людей могут подорвать чувство самостоятельности и инициативы.

Отсутствие карьерного роста. Перспективы карьерного роста играют

важную роль в мотивации сотрудников. Если работники не видят возможности повышения или развития, это может привести к чувству безысходности и, как следствие, демотивации.

Низкий уровень компенсации. Конкурентоспособная заработная плата и социальные льготы – важные факторы, влияющие на мотивацию. Низкий уровень компенсации может вызвать недовольство и желание искать более выгодные предложения на рынке труда.

Плохая корпоративная культура. Корпоративная культура, основанная на недоверии, конфликтности и отсутствии взаимопомощи, может стать причиной демотивации. Работники, которые не чувствуют себя частью команды, с меньшей вероятностью будут проявлять инициативу и заинтересованность в работе.

Различают три стадии демотивации:

1. Первая стадия характеризуется «лёгким стрессом» для сотрудника. Он начинает испытывать дискомфорт, растерянность и пытается выяснить, в чём причина: в начальстве или в организации в целом.

2. Вторая стадия демотивации характеризуется открытым недовольством. Такое поведение может проявляться в игнорировании рекомендаций руководителя, демонстративной агрессии, уклонении от исполнения своих обязанностей под любым незначительным предлогом.

3. Заключительная стадия демотивации сотрудника характеризуется полным «отчуждением» от руководителя, коллектива и организации в целом. В этом случае сотрудник испытывает разочарование по отношению к руководству, предприятию и своей работе, не желает больше сотрудничать и идёт на конфликт с коллегами.

Основными признаками демотивации персонала на предприятии можно считать:

Отсутствие интереса к работе: сотрудники могут проявлять равнодушие к выполнению своих обязанностей, не стремиться к профессиональному росту и развитию.

Низкий уровень мотивации: сотрудники могут испытывать отсутствие внутренней мотивации к работе, не видеть смысла в своей деятельности и не чувствовать удовлетворения от результатов своего труда.

Повышенная утомляемость и усталость: сотрудники могут испытывать чувство усталости и изнеможения, неспособность справляться с повседневными задачами и требованиями работы.

Отсутствие инициативы: сотрудники могут не проявлять самостоятельность в выполнении задач, не искать новых способов решения проблем и не предлагать свои идеи и предложения.

Повышенная заболеваемость: демотивированные сотрудники часто становятся более уязвимыми для стресса и заболеваний, что может привести к повышенному отсутствию на работе и ухудшению общего состояния.

Ухудшение качества работы: в результате демотивации персонала

сотрудники могут испытывать затруднения в выполнении своих обязанностей, что приводит к снижению качества работы и ухудшению результатов деятельности организации.

Демотивацию персонала необходимо выявлять и предотвращать. Для проведения исследований по определению уровня демотивации в коллективе можно использовать следующие методы:

Многосторонняя диагностика. Она позволяет определить степень демотивации отдельного сотрудника, а также проводит оценку мотивационного климата во всём подразделении или организации.

Анонимные опросы персонала. С их помощью выясняют уровень удовлетворённости работой, рабочим местом, микроклиматом, взаимосвязью и взаимоотношениями и т.д.

Применение специальных методик диагностирования. Для определения мотивационного профиля каждого сотрудника можно применять тест «Риччи-Мартина», а для выявления демотивации – методику «Степень хронического утомления» (А. Б. Леонова и И. В. Шишкина) [2-4,7,9]. Также для изучения причин демотивации можно использовать интервью.

На основе результатов исследований можно выявить причины демотивации, определить круг мер по их устранению и разработать стратегию по преобразованию системы мотивации.

Одним из основных способов профилактики демотивации персонала на предприятии является создание благоприятной рабочей среды. Руководители должны обеспечить сотрудникам комфортные условия труда, возможность профессионального роста и развития, а также поощрять достижения и успехи сотрудников.

Также важно уделять внимание взаимодействию с коллективом. Проведение корпоративных мероприятий, тренингов, семинаров и других мероприятий, способствующих формированию командного духа и сплоченности коллектива, помогает предотвратить демотивацию.

Кроме того, руководителям необходимо проявлять внимание и заботу по отношению к своим сотрудникам, им необходимо быть доступными для общения и помощи в решении проблем. Важно также учитывать мнения и предложения сотрудников, стремиться к созданию открытой и доверительной обстановки на предприятии.

Профилактика демотивации персонала на предприятии - это долгосрочный процесс, требующий постоянного внимания и усилий со стороны руководства. Однако инвестиции в создание благоприятной рабочей среды и поддержку сотрудников окупятся в виде повышения производительности, повышения качества работы и снижения текучести кадров.

Чтобы преодолеть демотивацию, можно попробовать следующее:

Разнообразить работу. Например, включать в проекты, перемещать на иной участок работы, отправлять на обучение, чтобы поручить выполнение новых задач или разработку нового продукта/услуги.

Уделять больше внимания признанию и похвале. Чаще публично хвалить за результаты, выдвигать на внутрикорпоративные награждения и конкурсы, отмечать заслуги символическими наградами.

Установить достижимые цели. Важно быть готовым к тому, что путь к ним может быть сложнее и длиннее, чем казался изначально.

У каждого человека реакция на демотивацию индивидуальна, поэтому важно учитывать конкретные обстоятельства и потребности человека.

Профилактика демотивации персонала – это комплексный процесс, требующий внимания и системного подхода. Внедрение эффективных методов и стратегий может значительно повысить уровень вовлеченности сотрудников, улучшить атмосферу в коллективе и, в конечном итоге, привести к устойчивому развитию предприятия. Важно помнить, что каждый работник – это ценное актив, и его мотивация напрямую влияет на успех всей организации.

На основе всего вышеизложенного можно предложить комплекс мероприятий, направленных на профилактику демотивации персонала на предприятии [1-9]:

1. Внедрение программ поощрения. Эффективные программы поощрения могут значительно повысить мотивацию сотрудников. Это могут быть как материальные, так и нематериальные вознаграждения: премии, бонусы, сертификаты, а также публичное признание заслуг.

2. Развитие корпоративной культуры. Создание здоровой корпоративной культуры, основанной на доверии, открытости и взаимопомощи, способствует повышению уровня вовлеченности работников. Регулярные командные мероприятия, тренинги и корпоративные праздники могут укрепить командный дух и улучшить атмосферу в коллективе.

3. Регулярные опросы удовлетворенности. Проведение регулярных опросов для оценки удовлетворенности сотрудников позволяет выявить проблемные зоны и своевременно реагировать на них. Это также демонстрирует работникам, что их мнение важно для руководства.

4. Обучение и развитие. Инвестиции в обучение и развитие сотрудников не только повышают их квалификацию, но и создают у них ощущение ценности и перспективы. Программы повышения квалификации, тренинги и семинары могут помочь работникам чувствовать себя более уверенно и мотивированно.

Что касается границ должностной ответственности по выявлению и предотвращению демотивации у персонала на предприятии, то это функции руководителя по персоналу (HR-директор) или непосредственного руководителя отдела/подразделения/службы. Все зависит от уровня заинтересованности руководителя в эффективности деятельности предприятия в целом, так как мелочей в управлении не бывает.

### Список источников

1. Абчук В.А., Трапицын С.Ю., Тимченко В.В. Менеджмент: теоретические основы: учебник и практикум для вузов, 3-е изд., испр. и доп. –

Москва: Издательство Юрайт, 2024. 320 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/537018> (дата обращения: 30.10.2024).

2. Акимова Ю.Н. Психология управления: учебник и практикум для вузов, 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. 364 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/551813> (дата обращения: 30.10.2024).

3. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата, 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. 382 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/558161> (дата обращения: 30.10.2024).

4. Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можяева Т.П. Управление персоналом: учебник для вузов, 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. 211 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/557940> (дата обращения: 30.10.2024).

5. Колосов В.А. Организационная культура: учебное пособие для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. 343 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/544257> (дата обращения: 30.10.2024).

6. Коргова М.А., Салогуб А.М. История управленческой мысли: учебное пособие для вузов, 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. 167 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/540723> (дата обращения: 30.10.2024).

7. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. 406 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/535524> (дата обращения: 30.10.2024).

8. Титов В.Н., Суханова Г.Н. Теория и история менеджмента: учебник и практикум для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. 487 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/537103> (дата обращения: 30.10.2024).

9. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов; под редакцией А. А. Литвинюка, 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. 461 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/535714> (дата обращения: 30.10.2024).

## **МЕХАНИЗМЫ ПРОВЕДЕНИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**РУМЯНЦЕВ В.К.,**

*старший преподаватель*

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

**ЕПИШЕНКОВА А.А.,**

*канд. гос. упр., доцент, доцент*

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

*Аннотация.* Преобразования являются обоснованными проектами в

структуре осуществления комплекса организационных изменений. Преобразования должны быть внедрены в систему этапного контроля функционирования предприятия на развития информационной инфраструктуры координации операционной деятельности и обновления бизнес-процессов.

*Ключевые слова:* управление изменениями, преобразования, антикризисное управление, MES-система.

## **MECHANISMS FOR CARRYING OUT TRANSFORMATIONS IN THE CHANGE MANAGEMENT STRUCTURE IN ORGANIZATIONS**

**RUMYANTSEV V.K.,**  
*senior lecturer*

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

**EPISHENKOVA A.A.,**

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

*Annotation.* Transformations are reasonable projects in the structure of the implementation of a set of organizational changes. Transformations should be implemented in the system of stage-by-stage control of the enterprise's functioning on the development of information infrastructure, coordination of operational activities and updating of business processes.

*Keywords:* change management, transformations, crisis management, MES-system.

Изменения объективная характеристика развития общества, прогресс сопровождается сменой неактуальных парадигм, трансформацией условий экономической жизни общества в процессе разноуровневых изменений. Тем самым изменения и являются тем самым необходимым условием адаптации социально-экономической системы, что обеспечивает долгосрочное функционирование. Преобразования являются разновидностью изменений, но отличительными характеристиками являются запланированность, обоснованность и чётко прописанная результативность проводимых комплексных изменений.

Тем самым, реализация преобразований предполагает построение четких механизмов разработки, реализации и распространения результативных достижений свершившихся преобразований. В сложившихся условиях хозяйствования в Донецкой Народной Республике руководители промышленных предприятий вынуждены принимать управленческие решения в условиях неопределенности, нестабильности военно-политической, социальной

и экономической обстановки. В настоящее время, большинство промышленных предприятий ДНР всё ещё преодолевают последствия экономического спада, спровоцированного факторами политической турбулентности 2014 года, такие как: разрыв экономических связей, падение доходов населения и как следствие снижение их платежеспособности, военных действий и т.д., а также с пандемией, сразившей экономику в 2020 году.

Интернационализация хозяйственной жизни обусловила расширение базы конкуренции в мировой экономической системе. Вместе с монополиями в рыночную борьбу входят средние и небольшие компании. К соперничеству государств с традиционно развитым экспортом присоединяются новые (в основном из числа «новых индустриальных стран»), предпринимающие радикальные усилия для перемены ситуации на мировом рынке в свою пользу. Стало нормальным явление активной заинтересованности правительств в поддержке национальных экспортеров и стимулировании внешнеторговых операций. Таким образом, фундаментальным условием устойчивости и развития компании является наличие механизмов поддержки четкого стратегического планирования. Под стратегическим планированием подразумевается наличие у организации долгосрочных целей с обозначением средств, методов и сроков, посредством которых они будут достигнуты. Наличие данного инструмента во многом определяет способность компании эффективно функционировать в условиях рынка и является также составляющей антикризисного управления промышленным предприятием, которое в свою очередь предполагает разработку и реализацию специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и приумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы [1].

Усиление конкуренции на мировых и отечественных рынках, стремительное развитие и смена технологий, растущая диверсификация бизнеса, усложнение бизнес-проектов и другие факторы обуславливают новые требования к системе внутреннего контроля предприятия. В современных условиях внутренний контроль на предприятии должен присутствовать на всех уровнях управления, так как он является гарантией успешной деятельности предприятия. Установление трехэтапного контроля (планирования, реализации поставленных целей и задач, итогового контроля деятельности) обусловлено необходимостью повышения адаптивности предприятия к изменениям внешней и внутренней среды, в том числе и за счет контроля как функции обратной связи не только за весь цикла управления, но и на каждом его этапе.

Во всех отраслях промышленности в целом совершенствование оперативно-производственного управления представляет собой первоочередную и актуальную задачу. Сложившиеся тенденции рыночной конъюнктуры последних лет требуют все большей индивидуализации производства. Возникает необходимость решения задач многокритериальной

оптимизации в процессе оперативно-календарного планирования и необходимость применения интегрирования управления и информационных технологий. Происходит развитие новых бизнес-процессов на базе использования новых информационных технологий, позволяющих достигнуть значительного улучшения технологических процессов для удовлетворения запросов современного потребителя в отношении качества, скорости и частоты внедрения нововведений, индивидуализации и обслуживания [2].

На других предприятиях совершенствования организации производства и управления предприятием осуществляется путем внедрения информационных систем управления предприятием, одной из функций которых является интегрированное оперативное планирование. По определению международной ассоциации производителей и поставщиков, mEs-решений (MESA international), MES-система (Manufacturing Execution Systems) – это интегрированная информационно-вычислительная система, объединяющая инструменты и методы управления производством в режиме реального времени [3].

Сравнивая MES-системы и ERP-системы, необходимо отметить, что они являются взаимодополняющими, касаясь различных уровней информационной структуры предприятия. Так, MES-системы реализуют оперативное планирование и, оперируя точной информацией о технологических процессах, отвечают на вопрос: как в заданный срок и в заданном количестве выпускается продукция, а ERP-системы ориентированы на объемное планирование.

Актуальным для современных условий хозяйствований является использование проектного подхода для реализации потенциала отдельных обособленных в управленческом взаимодействии структурных подразделений, связанных с принятием управленческих решений в оперативном управлении технологическими процессами, осуществлении оперативного контроля и информационной поддержки принимаемых решений. MES-система и ERP-система находятся на разных уровнях информационной структуры. Внедрение MES системы позволяет компании управлять текущей производственной деятельностью с максимальной эффективностью, сокращая издержки производства и повышая производительность труда. В отличие от ERP систем, в первую очередь ориентированных на решение финансово-экономических и управленческих задач, MES система – это связующее звено между ERP системами и АСУТП.

В проектах преобразований особое значение приобретает своевременная адаптация к изменениям рынка. При этом главной задачей является сохранение полученных преимуществ в условиях радикальных по содержанию изменений внешней среды. Удержание доли рынка возможно только при обоснованном предвидении существенных изменений и адекватной реакции на них. Система управления требует информационно-аналитической поддержки процессов принятия управленческих решений на основе функционирования специализированных подразделений, которые занимаются количественной и



качественной оценке применяемых методов управления, их соответствие динамическим изменениям внешней среды. Информационная инфраструктура MES помогает координировать производство в глобальном масштабе, в том числе в режиме реального времени. Подобная координация затрагивает спецификации, оборудование, технологические процессы, организационные процедуры, тесты качества и персонал производство и обычно рассматриваются как уровень, объединяющий бизнес-системы и системы управления технологическими процессами.

Перед осуществлением проектов внедрения необходимо максимально формализовать цели; привлечь профессиональных консультантов для обследования предприятия и постановки задач менеджменту; ответственно подходить к выбору программного обеспечения; установить высокий приоритет процессу внедрения системы, среди остальных организационных и коммерческих процессов, наделить высокими полномочиями руководителя проекта; создать среди всех сотрудников предприятия атмосферу неотвратимости внедрения и организационными мерами повысить темп освоения новых технологий.

В современных условиях экономические процессы на предприятиях и в организациях требуют комплексного подхода, учета переменной экономической среды, использования инновационных методов управления и анализа данных. Важно уметь быстро реагировать на изменения внешней среды и эффективно управлять внутренними процессами для поддержания конкурентоспособности. На основе всего вышесказанного можно сделать вывод, что промышленное предприятие должно сформировать команду по антикризисному управлению до наступления самого кризиса для разработки и поддержания механизмов преобразований для актуализации бизнес-процессов в операционной деятельности.

### **Список источников**

1. Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. Пер. с англ. В. Шагоян. – Днепропетровск: Бизнес-букс, 2022. 800 с.
2. Хаммер Майкл, Хершман Лиза. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. – М.: ООО «Альпина Паблишер», 2012. 256 с.
3. MES-система Zenith SPPS. – URL: <http://www.zspps.ru/> (дата обращения: 18.10.2024 г.)

## ОСНОВНЫЕ СТРУКТУРНЫЕ ПРОПОРЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ НА МАКРОУРОВНЕ<sup>4</sup>

**РЫТОВА Н.А.,**

*д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Установлено, что самыми значимыми для развития социально-экономической системы являются пропорции между общественной и частной собственностью, товарами и услугами промежуточного и конечного потребления, факторами производства, потреблением и сбережением домашних хозяйств, а также в структуре распределения доходов на стадии производства и структуре потребления ВВП.

*Ключевые слова:* социально-экономическая система, развитие, структура, пропорции, производство, потребление, распределение, сбережение, собственность, домашнее хозяйство.

## THE MAIN STRUCTURAL PROPORTIONS OF THE SOCIO-ECONOMIC SYSTEM AT THE MACRO LEVEL

**RYTOVA N.A.,**

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

*Annotation.* It is established that the most significant for the development of the socio-economic system are the proportions between public and private property, goods and services of intermediate and final consumption, factors of production, consumption and savings of households, as well as in the structure of income distribution at the stage of production and the structure of GDP consumption.

*Keywords:* socio-economic system, development, structure, proportions, production, consumption, distribution, savings, property, household.

Социально-экономическая система – организованная совокупность материальных и нематериальных ресурсов и индивидов, связанных социально-экономическими отношениями для воспроизводства экономических благ, а также распределения, обмена и потребления неэкономических благ. Главная

---

<sup>4</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Социально-экономическое развитие предприятий и отраслей промышленности: механизмы и методы управления и экономического регулирования» (регистрационный номер НИОКТР 124012900541-9), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2024 год

цель – удовлетворение закономерно развивающихся индивидуальных и общественных потребностей за счет расширенного воспроизводства экономических благ, а также распределения, обмена и потребления неэкономических благ.

Развитие социально-экономической системы может быть разным, но в любом случае оно определяется экономической и социальной составляющими. Векторную направленность развития системы определяет существующее многообразие социально-экономических структурных пропорций. Необходимость выбора структурных пропорций, значимых для социально-экономического развития, является актуальной для управления социально-экономической системой.

Очевидно, что поставленная задача является многокритериальной, где обобщенным критерием отбора выступает главная цель развития социально-экономической системы (СЭС) – постоянное удовлетворение закономерно возрастающих потребностей общества и каждого его члена. Такая цель достигается в процессе воспроизводства общественного продукта. Еще К. Маркс отмечал, что все общественное производство делится на два больших подразделения в зависимости от целевого назначения произведенных продуктов – производство средств производства и производство предметов личного потребления [1]. В СЭС действует закон преобладающего роста производства средств производства. Тем не менее, в условиях интенсификации общественного производства под влиянием научно-технического прогресса (НТП) возможно сближение темпов роста и даже преобладающее развитие производства предметов личного потребления.

Именно выпуск ВВП непосредственно отвечает главной цели развития СЭС и является традиционным критерием оценки национальных экономик. Таким образом, по структуре выпуска товаров и услуг промежуточного и конечного потребления и ее динамике можно судить о развитии СЭС. Но такая оценка не дает возможность оценить качество этого процесса.

ВВП традиционно распределяется по отраслевой структуре, что связано с группировкой товаров по критерию однородности. Очевидно, отраслевая структура ВВП характеризует экономическое развитие СЭС. В свою очередь, отраслевая структура ВВП формируется в сфере производства, но она зависит и от спроса в сфере потребления, где, по сравнению со спросом на средства производства, наиболее значимой структурной составляющей является конечный потребительский спрос населения. Именно производство товаров и услуг конечного потребления непосредственно отвечает главной цели развития любой макроэкономической системы. Но эти сферы общественного воспроизводства неразрывно связаны со сферами распределения и обмена. Возникает вопрос, которая из сфер общественного воспроизводства является определяющей для развития СЭС?

Исходя из необходимости удовлетворения постоянно возрастающих

потребностей общества и каждого человека, можно сделать вывод о приоритетности сферы потребления, которая диалектически связана со сферой производства. В диалектике отношений производства и потребления определить приоритетность какой-либо сферы для развития СЭС невозможно. С точки зрения иерархической системы классификации – это сферы одного уровня, а сферы распределения и обмена, которые их опосредствуют, – следующего уровня.

Вполне логично, что для экономического роста необходимо увеличение потребления. Для этого потребность в произведенном продукте должна быть обеспечена соответствующими доходами общества. Рост доходов вызывает увеличение потребления. По мнению М. Дж. Кейнса, с ростом доходов увеличиваются сбережения, которые могут трансформироваться в производственные инвестиции, но только при условии удовлетворения насущных потребностей большей части общества. В случае его несоблюдения исчезают не только мотивы, но и возможность сохранять часть дохода, что, несомненно, приводит к дефициту инвестиций. Поэтому Кейнс вполне справедливо среди объективных факторов, которые влияют на потребление, определяющим считал доход общества [2]. Доход общества формируется из разных источников. Возникает вопрос: какие из источников влияют на процесс развития СЭС в наибольшей мере?

Основными источниками формирования доходов государственного бюджета являются налоги и прочие отчисления из первичных доходов. К основным неналоговым источникам относятся доходы от государственной (коммунальной, муниципальной) собственности, которые формируются на первичной стадии распределения. Далее значительная часть доходов государственного бюджета направляется на социальные и другие текущие трансферты. Из них формируются доходы нетрудоспособной части населения и заработная плата работников властных структур. Вместе с первичным доходом они определяют доходы населения. Доходы населения и часть оставшихся доходов государства тратятся на потребление ВВП. Его структура по категориям потребления включает потребительские затраты домашних хозяйств, потребительские затраты сектора общего государственного управления, валовое накопление основного капитала и чистый экспорт [3]. Значимость этих структурных элементов потребления ВВП разная.

Росту производства содействует не только та часть доходов, которая тратится на потребление, но и другая, которая откладывается в виде сбережений и может быть использована как для потребления непродовольственных товаров в будущем, так и для производственных инвестиций в настоящем и будущем.

Структура распределения ВВП по категориям дохода содержит оплату труда наемных работников, валовую прибыль (смешанный доход) и налоги, за исключением субсидий на производство и импорт. Из них определенная часть

доходов присваивается государством через систему налогообложения и дальше перераспределяется на социальные, экономические и властные потребности общества. Таким образом, распределение доходов общества проходит две стадии:

первичную – распределение между наемными работниками, собственниками капитала и государством;

вторичную – государственное перераспределение доходов, полученных в виде отчислений в бюджет с первичной стадии распределения, между не занятым экономической деятельностью населением и государственным потреблением товаров и услуг. В совокупности эта значительная часть доходов государственного бюджета направляется на социальные и другие текущие трансферты. Из них формируются доходы нетрудоспособной части населения и заработная плата работников государственного сектора экономики и управления.

В совокупности вышеизложенное можно представить в виде обобщенной схемы взаимосвязи структуры распределения доходов общества с зависимой от нее структурой потребления ВВП. Структурные пропорции, которые возникают между элементами доходов и потребления ВВП, прежде всего, определяют отношения собственности, поскольку являются определяющими в первичном распределении дохода в обществе. Таким образом, по структуре распределения доходов и потребления ВВП можно оценить развитие СЭС.

Все нормы и правила в сфере распределения доходов в обществе представляют собой определенные институты, а организации, посредством которых они реализуются, – соответствующие институции. В результате институты и институции, которые играют распределительную роль в процессе общественного воспроизводства, образуют институциональную систему распределения. В ней с диалектической точки зрения необходимо выделять базисную и надстроечную подсистемы. Базисную подсистему распределения образуют институты и институции собственности. Относительно нее надстроечной выступает институциональная система государственного управления, основу которой представляют институты и институции вторичного перераспределения доходов, регулирующие отношения собственности, но уже не по поводу присвоения средств производства.

Структуру базисной институциональной системы распределения доходов в обществе образуют частная и общественная собственность. Именно от их соотношения зависит величина оплаты труда наемных работников, валовой прибыли и смешанного дохода собственников капитала. Что касается налогов, то здесь на первое место выходит институциональная система государственного управления. Она позволяет государству присваивать и перераспределять часть национального дохода, как на первичной, так и на вторичной стадии его распределения. В развитых странах, на которые приходится около 2/3 мирового ВВП, это составляет, в среднем, до 50%

национального дохода. Эти институциональные системы диалектически взаимосвязаны. От них, в конечном итоге, зависит структуризация доходов домохозяйств, которые имеют наиболее приоритетное значение для развития СЭС и которые тратятся на потребление и сбережения, которые способствуют удовлетворению инвестиционного спроса, то есть экономическому росту. Таким образом, по структуре форм собственности, структуре первичного распределения доходов на стадии производства и структуре распределения доходов домохозяйств можно судить о развитии СЭС (рисунок 3).

Между структурными элементами сферы производства, потребления и распределения существуют определенные пропорции, по которым комплексно можно судить о развитии социально-экономической системы. Основными структурными пропорциями являются соотношения между:

долей НТП, основного капитала и труда в структуре прироста ВВП;

долей сельского хозяйства, промышленности и сферы услуг в отраслевой структуре производства ВВП;

оплатой труда наемных работников, валовой прибылью и налогами за исключением субсидий на производство и импорт в структуре первичного распределения ВВП по категориям дохода;

конечными потребительскими затратами, валовым накоплением капитала и чистым экспортом в структуре потребления ВВП;

общественной и частной собственностью в структуре основного капитала;

потреблением и сбережением структуре доходов домохозяйств.

Очевидно, такая совокупность структурных пропорций позволяет не только оценить развитие социально-экономической системы, но и выявить закономерности и тенденции в ее развитии.

### **Список источников**

1. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. – Т.2, кн. 2: Процесс обращения капитала. Соч. 2-е изд. – М.: Политиздат. 1961. Т.24. С. 3-648.

2. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег: пер. с англ. – М.: Гелиос АРВ. 2002. 352 с.

3. Система национальных счетов 2008 / Европейская комиссия, Международный валютный фонд, Организация экономического сотрудничества и развития, Организация Объединенных Наций, Всемирный банк. 2012. URL: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/sna2008russian.pdf> (дата обращения: 18.10.2024 г.).

## ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**ЦВЕТКОВА И.И.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

*ФГАУО ВО «КФУ им. В.И. Вернадского», Институт экономики и управления  
Симферополь, Республика Крым, Российская Федерация;*

**ГАВРИК Д.А.,**

*обучающийся бакалавриата*

*ФГАУО ВО «КФУ им. В.И. Вернадского», Институт экономики и управления,  
Симферополь, Республика Крым, Российская Федерация*

*Аннотация.* В докладе рассматриваются основные тенденции развития современного менеджмента, такие как цифровизация бизнеса, гибридные модели управления и увеличение внимания к корпоративной культуре. Также обсуждаются основные вызовы, с которыми сталкиваются менеджеры в условиях быстро меняющейся экономической среды.

*Ключевые слова:* менеджмент, тенденции развития, цифровой менеджмент.

## TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF MODERN MANAGEMENT

**TSVETKOVA I.I.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor*

*V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Institute of Economics and Management,  
Simferopol, Republic of Crimea, Russian Federation;*

**GAVRIK D.A.,**

*bachelor student*

*V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Institute of Economics and Management,  
Simferopol, Republic of Crimea, Russian Federation*

*Annotation.* The report examines the main trends in the development of modern management, such as business digitalization, hybrid management models and increased attention to corporate culture. It also discusses the main challenges that managers face in a rapidly changing economic environment.

*Keywords:* management, development trends, digital management.

Современный менеджмент является динамичной и постоянно развивающейся областью, требующей от специалистов глубокого анализа и понимания новейших тенденций. Рассмотрим основные изменения в современном менеджменте.

Цель: изучить основные тенденции развития современного менеджмента и выявить их влияние на эффективность управления в организациях.

В настоящее время можно выделить три основных направления развития инноваций в менеджменте:

1. Цифровизация менеджмента. В последние годы наблюдается резкий рост интереса к цифровым технологиям в управлении. Цифровизация позволяет существенно повысить эффективность процесса управления. Внедрение цифровых платформ, облачных технологий и аналитических инструментов открывает новые горизонты для предприятий, позволяя им оптимизировать свои бизнес-процессы. Например, компании применяют системы управления ресурсами (ERP) для координации всех операционных процессов, что значительно уменьшает временные затраты на принятие решений. Кроме того, использование искусственного интеллекта и машинного обучения способствует автоматизации рутинных операций, что освобождает менеджеров для решения стратегических и перспективных задач. Цифровизация также улучшает взаимодействие между различными уровнями и подразделениями организации [1].

2. Инновационные технологии. Инновационные технологии играют ключевую роль в формировании современных управленческих решений. Введение в практику таких технологий, как блокчейн, дополненная и виртуальная реальность, позволяет организациям не только оптимизировать внутренние процессы, но и создавать новые продукты и услуги, повышая свою конкурентоспособность. Компании, внедряющие инновации, становятся более гибкими и способными быстро реагировать на изменения во внешней среде. Инноваторы также значительно повышают свою привлекательность для клиентов, так как предлагают уникальные решения и современные подходы к обслуживанию.

3. Гибкость и адаптивность. Сегодняшний рынок требует от организаций высокой степени гибкости и способности быстрой адаптации к изменениям. Использование гибких методологий, таких как Agile и Scrum, становится всё более распространённым в управлении предприятиями. Эти подходы позволяют командам оперативно менять направления работы в зависимости от новых данных и требований клиентов. Гибкость организационных структур также находит своё отражение в развитии сетевой модели управления, когда бизнес-единицы могут работать независимо и совместно, что ведет к ускорению принятия решений и улучшению общей продуктивности [2].

4. Ориентация на человека. Одной из ведущих тенденций современного менеджмента является акцент на человеческий фактор. Успешные организации понимают важность создания положительной корпоративной культуры и взаимодействия с сотрудниками. Вовлечённость и мотивация работников становятся очень важными для обеспечения высокой производительности труда. Менеджеры должны стремиться к формированию среды, способствующей инновациям и творчеству, где каждый сотрудник чувствует свою значимость. Применение методик развития лидерства и команды помогает создать эффективные рабочие группы, способные справляться с любыми вызовами [3].



5. Устойчивое развитие. На фоне глобальных экологических и социальных проблем устойчивое развитие становится ключевой концепцией в современном менеджменте. Компании осознают свою ответственность перед обществом и окружающей средой, что побуждает их интегрировать принципы устойчивого развития в стратегическое планирование. Снижение углеродного следа, использование возобновляемых ресурсов и оптимизация производственных процессов в сторону устойчивости становятся важными целями для многих компаний. Менеджеры должны придерживаться принципов социальной ответственности, разрабатывать экологически безопасные продукты и услуги, а также поддерживать локальные сообщества. Устойчивое развитие становится не только этической задачей, но и важным конкурентным преимуществом.

Подведение итогов показывает, что современный менеджмент подвергается значительным изменениям. Цифровизация, внедрение инновационных технологий, гибкость организационных структур, ориентация на человека и устойчивое развитие формируют новые управленческие практики, которые повышают эффективность работы компаний. Генерация новых идей, стремление к адаптации и создание позитивной корпоративной культуры станут важнейшими факторами успешного управления в будущем. Цифровые технологии стали неотъемлемой частью нашей жизни, они применяются в различных сферах жизни. В экономику активно внедряются инновации, которые упрощают работу.

Цифровой менеджмент – это будущее всех предприятий, ведь управление – сложный процесс, требующий от человека выполнения множества задач: контроля над всеми процессами, анализа ситуации на рынке, управления человеческими ресурсами и принятия решений для эффективного развития предприятия. Именно цифровые технологии могут помочь оптимизировать работу менеджера, сделать её намного результативнее и легче. Но невозможно полностью заменить менеджера на цифровые технологии, ведь на предприятиях порой случаются непредвиденные и неординарные ситуации, требующие вмешательства именно человека, да и в целом технологии вряд ли когда-нибудь смогут заменить людей, а вот помочь им в осуществлении своей профессиональной деятельности могут. Таким образом, можно констатировать, что внедрение в управленческую структуру современных цифровых инноваций, новых технологий и подходов в менеджменте, основанных на возможностях цифровой экономики, повышает качественные характеристики инновационных бизнес-процессов, способствуя согласованности всех этапов производственного цикла.

### **Список источников**

1. Измайлов М.К. Цифровизация как фактор устойчивости деятельности промышленных предприятий // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2024. №1. С. 28-35. URL: <https://teleskop->

journal.spb.ru/files/2024\_1\_03.pdf (дата обращения: 18.10.2024).

2. Лазарева Л.М. Цифровизация и цифровой менеджмент в современном управлении // *Al-Farg'oniyy avlodlari*. 2023. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-i-tsifrovoy-menedzhment-v-sovremennom-upravlenii/viewer> (дата обращения: 18.10.2024).

3. Юсупова С.М. Факторы вовлеченности персонала в организации // *Гуманитарный научный журнал*. 2022. №1. С. 3-13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vovlechenosti-personala-v-organizatsii/viewer> (дата обращения: 15.10.2024).

## **ВЛИЯНИЕ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ЩЕКАТУРОВА К.С.,**

*старший преподаватель*

*ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления  
при Главе Республики Башкортостан»,  
Уфа, Республика Башкортостан, Российская Федерация*

*Аннотация.* Негативным фактором кадровой политики выступает текучесть кадров. Рост коэффициента текучести кадров представляет собой наибольшую угрозу для каждого предприятия, поскольку способствует увеличению временных и финансовых издержек, оказывает негативное воздействие на моральный климат внутри предприятия. В представленной статье автор уделяет внимание причинам повышенной текучести кадров, а также основным направлениям снижения текучести кадров.

*Ключевые слова:* текучесть кадров, результативность, стимулирование, мотивация, анализ, причины и следствие.

## **THE IMPACT OF STAFF TURNOVER ON THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE**

**SHCHEKATUROVA K.S.,**

*Senior lecturer*

*SBEI HE «Bashkir Academy of Public Administration and Management  
under the Head of the Republic of Bashkortostan»,  
Ufa, Republic of Bashkortostan, Russian Federation*

*Annotation.* Staff turnover is a negative factor in personnel policy. The growth of the staff turnover rate poses the greatest threat to each enterprise, as it increases time and financial costs, and has a negative impact on the moral climate within the enterprise. In the presented article, the author pays attention to the causes of increased

staff turnover, as well as the main directions of reducing staff turnover.

*Keywords:* staff turnover, effectiveness, stimulation, motivation, analysis, causes and effect.

В настоящее время совершенствование кадровой политики является одним из механизмов повышения эффективности функционирования предприятия, поскольку именно от кадрового потенциала зависит и поступательное развитие всей организации в целом. Оптимизация кадров находится в центре внимания современных учёных, руководителей ведущих организаций и предприятий, а направления совершенствования кадровой политики привлекает особое внимание ведущих экспертов и исследователей рынка труда.

Важно обозначить, что текучесть кадров представляет собой движение рабочей силы, которое главным образом сопряжено с неудовлетворённостью работников условиями труда, их негативной оценкой предприятия в целом, неудовлетворённостью заработной платой и пр. Текучесть кадров крайне негативно характеризует реализацию кадровой политики, поскольку осуществляется непрерывный процесс изменения кадрового состава организации, увольнение по собственному желанию высокопрофессиональных специалистов и замещение их новыми кадрами [3, с. 667]. Организация, таким образом, теряет дополнительные финансы и временные затраты на обучение нового персонала.

Таким образом, текучесть кадров крайне негативно сказывается не только на кадровой политике, но и на всём производственном процессе в целом.

Учёные обозначают следующие ключевые причины, способствующие росту коэффициента текучести кадров:

- неудовлетворённость заработной платой;
- неудовлетворённость графиком работы и условиями труда;
- тяжелые внутренние отношения между сотрудниками организации;
- нарастание социальных проблем;
- неэффективная система предоставления отпусков, в выходных;
- неэффективная кадровая политика, непрофессионализм руководства;
- отсутствие возможности карьерного роста;
- неэффективность морального и материального стимулирования труда и так далее.

Таким образом, высокий коэффициент текучести кадров имеет свои негативные последствия, поскольку отрицательно сказывается на производительности труда и всём производственном процессе в целом, способствует росту издержек на персонал, подрывает авторитет и имидж организации, создаёт некоторые проблемы с сохранностью конфиденциальной информации, является деструктивным фактором для работающих сотрудников, и наконец, способствует ухудшению и падению корпоративной культуры.

Е.В. Кордонов в своём исследовании подчёркивает, что текучесть кадров может оказывать не только негативное воздействие, но также имеет и

некоторое позитивное влияние на деятельность организации, поскольку представляет возможность отдельным сотрудникам продвигаться по карьерной лестнице, замещая выбывшего работника; способствует привлечению молодых специалистов, которые в отдельных ситуациях могут рассматриваться как фактор омоложения всего кадрового состава, а также предоставляет возможность регулирования социально-демографической структуры персонала [4, с. 45].

Вместе с этим, данный исследователь всё уже подчёркивает, что текучесть кадров в большей степени негативно сказывается на хозяйственной деятельности предприятия, поскольку способствует:

- ухудшению кадров состава предприятия, падению коэффициента производительности труда, снижению показателя благоприятного климата среди сотрудников и способствует существенному росту издержек предприятия на подготовку новых и молодых специалистов, обучение и адаптацию к специфике производства;

- коэффициент текучести кадров способствует ухудшению всей кадровой политики, нарушает благоприятную атмосферу среди сотрудников, способствует ухудшению взаимоотношений внутри компании между сотрудниками предприятия. Так, сформировавшийся персонал, осуществляющий трудовую деятельность на постоянной основе и на протяжении длительного времени является достаточно крепким, моральный климат в такой компании является благоприятным, поскольку прослеживается высокий уровень доверия среди сотрудников организации.

В условиях постоянное изменяющегося состава кадров доверие среди сотрудников существенно понижается, что также негативно сказывается и на производственном процессе;

- текучесть кадров способствует росту издержек предприятия, поскольку значительно растут расходы на подбор, отбор, найм новых сотрудников, а также последующей их адаптации и наставничество;

- вновь принятые сотрудники нуждаются в дополнительном времени, чтобы наиболее полно ознакомиться со спецификой производственного процесса, адаптироваться к новым условиям труда, ввиду чего они не могут осуществлять свою трудовую деятельность в полном объёме, что негативно сказывается на прибыли организации.

А. Басова уделяет внимание следующим положительным моментам текучести кадров:

- способствует перераспределению сотрудников по территориальному признаку, размежевание кадров между организациями, приводит к межотраслевому перераспределению персонала;

- в отдельных случаях текучесть кадров способствует профессиональному передвижению трудовых ресурсов как внутри самой организации, так и за её пределами;

- способствует поиску новых подходов к совершенствованию кадровой

политики в целях минимизации причин и условий, способствующих повышению коэффициента текучести кадров;

– способствует профессиональному росту кадрового потенциала государства, поскольку сотрудники осуществляют свою деятельность в разных направлениях и сферах [2, с. 34].

Вместе с этим, несмотря на наличие положительных факторов, текучесть кадров всё же негативно сказывается на функционировании предприятий, способствует снижению производительности труда и всей эффективности деятельности организации, что в конечном итоге подрывает авторитет организации, способствует снижению конкурентоспособности и прибыли [6, с. 137].

Таким образом, ввиду множества проблем, к которым приводит рост текучести кадров, руководство каждой организации в большей степени заинтересовано в минимизации его последствий и снижении проблем увольнения персонала.

Можно обозначить следующие наиболее оптимальные направления совершенствования всего механизма управления персоналом и снижения коэффициента текучести кадров:

– оптимизация отбора и подбора сотрудников организации. Так, совершенствование процесса подбора персонала подразумевает наиболее тщательный анализ профессиональных, моральных и личностных качеств вновь принимаемого сотрудника, поскольку организация главным образом должна быть заинтересована в длительных трудовых правоотношениях с вновь принимаемым сотрудником. Исходя из этого, руководство должно уделить повышенное внимание именно процессу отбора сотрудников, разработке основных критериев поиска сотрудников;

– предоставление каждому сотруднику возможности для профессионального роста. Так, отсутствие роста в профессиональном развитии является демотивирующим фактором для персонала, поскольку каждый сотрудник нуждается в соответствующей мотивации, продвижении по карьерной лестнице;

– совершенствование системы оплаты труда. Данное направление подразумевает не только повышение заработной платы, но также и внедрение программы морального стимулирования, поощрений и мотивации сотрудников. Именно материальное и нематериальное стимулирование является первоосновой совершенствования всей кадровой политики в целом и снижения текучести кадров;

– совершенствование процесса адаптации сотрудников, модернизация наставничества, что позволит сотруднику наиболее эффективно и быстро приспособиться к основным условиям труда, ознакомиться со спецификой производственного процесса и особенностями деятельности организации;

– предоставление комфортных условий труда, совершенствование основных направлений улучшения морального климата внутри которого

состава;

– разработка основных направлений по удержанию работающих сотрудников. Данное мероприятие является наиболее сложным и многоаспектным, поскольку подразумевает реализацию комплексных мер. В большей степени удержание персонала возможно посредством предоставления возможностей для профессионального роста посредством повышения квалификации, переориентации сотрудника, предоставление ему новых возможностей [1, с. 22].

Таким образом, текучесть кадров является негативным показателем, характеризующим неэффективность кадровой политики предприятия. Важно обозначить, что снижение коэффициента текучести кадров является сложным процессом, поскольку требуется совершенствование всей кадровой политики в целом. Минимизация данного коэффициента подразумевает реализацию множества направлений, в первую очередь совершенствование материального и нематериального стимулирования, поскольку каждый сотрудник заинтересован в своём финансовом благосостоянии.

Вместе с этим, требуется и предоставление возможности для карьерного роста и профессионального развития, что также находится в центре внимания работников [5, с. 113]. В целом, снижение текучести кадров будет способствовать повышению производительности труда, является благоприятным фактором для развития компании укрепления конкурентоспособности и роста прибыли.

### **Список источников**

1. Аджиева А.И. Взаимосвязь кадровой политики и кадровой стратегии предприятия // Современные технологии управления. 2022. № 4(100). С. 21-27.
2. Басова А. Управление мотивацией персонала для снижения текучести кадров на предприятии // Молодежь и наука. 2022. № 2. С. 34–45.
3. Егоров Е. Ю. Кадровая политика как инструмент стратегического управления персоналом и повышения производительности труда на предприятии // Инновации. Наука. Образование. 2022. № 50. С. 674-684.
4. Кордонов Е. В. Влияние текучести кадров на производительность труда и устойчивое развитие бизнеса // Экономика устойчивого развития. 2022. №1(49). С. 44-48.
5. Кузнецова Е. В. Управление стрессом персонала в современных условиях SHIVA-мира // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 5(173). С. 111-115.
6. Русалеев А. В. Мотивационные факторы и механизм предупреждения текучести кадров на предприятиях ведомственной охраны // Человеческий капитал. 2022. № 10(166). С. 132-139.

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

### ВЛИЯНИЕ СТОРИТЕЛЛИНГА НА МАРКЕТИНГОВУЮ СРЕДУ ПРЕДПРИЯТИЯ

**АГАРКОВА Н.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

*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.* С развитием современных технологий производства и появлением новых возможностей сбыта, в условиях конкурентной среды появляется потребность в разработке новых методов анализа и влияния на маркетинговую среду предприятий, для дальнейшего эффективного их функционирования и развития. Одним из самых современных и широко распространенных приемов конкурентной борьбы является сторителлинг.

*Ключевые слова:* маркетинг, реклама, сторителлинг, медиапространство, инновационный инструмент.

### THE IMPACT OF STORYTELLING ON THE COMPANY'S MARKETING ENVIRONMENT

**AGARKOVA N.V.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor  
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*

*Annotation.* With the development of modern production technologies and the emergence of new sales opportunities, in a competitive environment, there is a need to develop new methods of analysis and influence on the marketing environment of enterprises, for their further effective functioning and development. One of the most modern and widespread methods of competition is storytelling.

*Keywords:* marketing, advertising, storytelling, media space, innovative tool.

Непосредственно для бизнеса, сторителлинг – это маркетинговый инструмент, который использует медиапространство для передачи информации, эмоций и ощущений путем пересказывания истории об организации.

Сторителлинг по своей сути понятие не новое, однако его использование в бизнесе, в частности в маркетинге, – это новое и перспективное направление. Почему эта технология эффективна? То, что связано с эмоциями, человек запоминает гораздо лучше, чем факты (даже самые необычные) и цифры (даже значительные). К тому же жизненная история вызывает доверие.

Основная задача этого инструмента состоит в том, чтобы потребители помнили историю как можно дольше. Процесс сторителлинга происходит постепенно: сначала надо завладеть вниманием потребителя, далее вызвать какие-то эмоции, а затем ассоциации (именно они помогают закрепить информацию в памяти на долгий период времени) [1].

Сторителлинг, как и обычная реклама, не обязательно должен вызывать положительные эмоции. Это может быть любое чувство включая как страх или печаль, так и радость или смех. Сами по себе истории должны быть краткими. Основным является создание связи между ассоциацией и предприятием.

В то же время, утверждать, что сторителлинг является одним из видов рекламы – неправильно, поскольку принцип действия совершенно иной. «Рассказы», в отличие от рекламы, призваны влиять путем понятного и простого намека, а не призыва покупать.

Сторителлинг зарекомендовал себя как достаточно эффективное средство выстраивания внешних и внутренних корпоративных коммуникаций современного бизнеса, так как истории являются неотъемлемым элементом жизни людей в силу особенностей человеческой психики, и выступает как инструмент осмысления и передачи опыта, ценностной и культурной идентификации. Такой формат коммуникации - естественный и гибкий способ взаимодействия с аудиторией-предполагает познавательный акт с эффектами привлечения и развлечения. К рациональной составляющей добавляются эмоции, что многократно увеличивает запоминаемость полученной информации, становится частью опыта слушателя. В аудитории включается воображение и мышление, слушатель переносится в описываемую ситуацию, сопереживает, вступает в интерактивное взаимодействие. Поэтому закономерно, что последние десять лет это явление стали широко применять в социальных коммуникациях.

Сторителлинг можно успешно применять в различных сферах: ведение интернет-ресурса, бизнес, работа с персоналом, продвижение продукта, коучинг и др. С помощью этой техники можно достигать различных целей: воздействовать на подсознание читателя или слушателя, доносить нужную информацию с первого раза, стимулировать на достижение новых целей, продавать продукт.



Таким образом, видим, что сторителлинг имеет влияние на многие сферы, напрямую связанные с предпринимательской деятельностью. Истории могут положительно влиять на работу персонала организации, а также корректировать в нужную сторону сознание потребителя, заставляя его выбирать нужную продукцию. А это, безусловно, дает конкурентное преимущество на рынке перед другими фирмами, и таким образом улучшает и формирует маркетинговую среду предприятия, а именно микросреду.

Поскольку «рассказывание историй» способствует увеличению рыночной доли, повышает конкурентоспособность организации, то правильным является утверждение, что сторителлинг – это один из ключевых аспектов развития мощного предприятия.

Неудивительно, что такие крупные и успешные компании как Amazon, Apple, Tesla и многие другие как иностранных, так и российских организаций используют этот инновационный инструмент. Как показывает статистика, они воспользовались им эффективно. Так Amazon позиционирует себя в США как крупнейший магазин розничной торговли; Apple – бренд роскоши; а Tesla – производитель экологичных авто.

Таким образом, сторителлинг является инновационным инструментом, который успешно используется в маркетинге. Для создания эффективных историй необходимо воспользоваться некоторыми сформулированными правилами, однако самое главное – это творческий подход, привязка к реальности, убедительность. Каждая история будет уникальной, хотя и будет придерживаться определенных структурных элементов. Главные преимущества сторителлинга – это близость к реальности, убедительность на собственном опыте, близость рассказчика к проблеме.

### Список источников

1. Руданина А.Ю., Хмелькова Н.В. Сторителлинг в современном маркетинге: теоретические аспекты и результаты исследования // Вестник Гуманитарного университета. 2022. № 1(36). С.15-21. – URL : <https://vestnik.gu-ural.ru/documents/articles/2022/1/2022-1-rudanina-hmelkova.pdf> (дата обращения: 15.10.2024).

2. Боева Г. Н. Сторителлинг как новая PR-технология // Вестник ПГУ им. Шолом-Алейхема. 2020. №2(39). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/storitelling-kak-novaya-pr-tehnologiya> (дата обращения: 15.10.2024).

3. Kenning P. NeuroEconomics: An overview from an economic perspective / Kenning P., Plassmann H. // Brain Research Bulletin. 2021. №67(5). P. 343–354. – URL: <https://is.gd/1gMR2O> (дата обращения: 15.10.2024).

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

**АГАРКОВА Н.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**ЛЕВИН М.М.,**

*магистрант*

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

**ЧЕЛЯХ Г.О.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В последние годы корпоративную культуру считают одним из критериев эффективного управления на предприятии. Эффективно построенная корпоративная культура выступает необходимым условием и инновационного развития организации. Творческий потенциал работников предопределяет креативную ценность интеллектуального капитала предприятия, который содержит в себе связанные с работой знания и умения, уровень образования, профессиональную квалификацию, лояльность, творческие способности, ценностные наставления персонала. Поэтому тема исследования моделей развития корпоративной культуры предприятия является достаточно актуальной.

*Ключевые слова:* управление, корпоративная культура, интеллектуальный капитал, концептуальные модели.

## CONCEPTUAL MODELS FOR THE DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION'S CORPORATE CULTURE

**AGARKOVA N.V.,**

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

**LEVIN M.M.,**

*Master Student*

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

**CHELYAKH G.O.,**

*Master Student;*

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

*Annotation.* In recent years, corporate culture has been considered one of the criteria for effective management at an enterprise. An effectively built corporate culture is a necessary condition for the innovative development of the organization. The creative potential of employees determines the creative value of the intellectual capital of the enterprise, which contains work-related knowledge and skills, level of education, professional qualifications, loyalty, creativity, and value guidance of the staff. Therefore, the topic of research on models of development of corporate culture of the enterprise is quite relevant.

*Keywords:* management, corporate culture, intellectual capital, conceptual models.

Базисная составляющая любой реальной целевой модели корпоративной культуры предприятия содержит те или иные черты присущие концептуальным моделям: ценностная модель; модель формирования имиджа руководителя; модель развития коммуникаций; модель влияния корпоративной культуры на организационную жизнь; модель организации «Z» типа. Рассмотрим каждую из моделей более подробно.

Ценностная модель. Ценностная модель корпоративной культуры представляет собой концептуальное осмысление духовной составляющей этого феномена. В рамках данной модели корпоративная культура, в силу своей специфики, должна быть описана в терминах ценностей, поскольку каждый компонент корпоративной культуры является их проявлением.

Важность модели создания образа руководителя. В современном мире руководители играют ключевую роль в формировании корпоративной культуры. Они являются своеобразными проводниками этой культуры, которая позволяет им эффективно выполнять свои обязанности и выстраивать гармоничные отношения с сотрудниками, партнёрами, клиентами и другими участниками бизнес-процессов.

Модель развития коммуникаций. Ее ценность для оценки поведения и работы сотрудников определяется тем, что общение представляет собой ядро работы, независимо от места, занимаемого в иерархии сотрудника. При осуществлении коммуникаций между менеджерами и партнерами организации главная цель заключается в информировании представления о ней как об общепринятой и вызывающей доверие в институте общества. Именно при внешних коммуникациях происходит «вынос» руководителями организации за ее рамки внутренней корпоративной культуры. Здесь успех зависит от степени развития корпоративной культуры, из которых состоит норм и ценностей и их приемлемости для партнеров.

Модель влияния корпоративной культуры на организационную жизнь представляет собой уникальный подход, разработанный В. Сате. Эта модель включает в себя семь ключевых процессов, через которые корпоративная культура оказывает воздействие на организационную деятельность.

Эти процессы включают в себя кооперацию между индивидами и

различными частями организации, принятие решений, контроль, коммуникации, проявление лояльности, восприятие организационной среды и оправдание сотрудником своего поведения.

Первые три процесса связаны с поверхностным уровнем корпоративной культуры, который проявляется в образцах корпоративного поведения. В то же время, следующие четыре процесса связаны с внутренним уровнем корпоративной культуры, который имеет ценностную основу.

Эффективность функционирования организации зависит от того, насколько успешно протекают эти процессы.

Модель организации «Z» типа. Автором широко известной модели организации «Z» типа является У. Оучи. В основе модели лежит синтез элементов японской и американской культур. Этот подход позволяет создать высокоэффективную корпоративную культуру.

В научной литературе можно найти множество моделей, которые описывают, как корпоративная культура влияет на деятельность компании. Среди них: ценностная модель, модель формирования имиджа руководителя, модель развития коммуникаций, модель влияния на организационную жизнь, модель организации типа «Z». Это говорит о том, что инструменты для оценки корпоративной культуры хорошо разработаны.

На основании рассматриваемых моделей можно сделать вывод о том, что исследование влияния культуры на организационную эффективность связано с выбором подхода и переменных свойств, с помощью которых прослеживается влияние культуры на организацию, поэтому в наше время разработана масса инновационных моделей развития корпоративной культуры, которые в большинстве своем они носят симбиотический характер и созданы путем заимствования или смешивания тех или иных черт присущих концептуальным моделям.

### Список источников

1. Патласов О. Ю. Маркетинг персонала : учебник / О. Ю. Патласов. — Москва : Дашков и К, 2021. — 384 с. — ISBN 978-5-394-04465-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/229433> (дата обращения: 14.10.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Ахматова И. В. Брэнд-бук и фирменный стиль : учебное пособие / И. В. Ахматова, Е. В. Шокова. — Самара : Самарский университет, 2020. — 68 с. — ISBN 978-5-7883-1568-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/188883> (дата обращения: 15.10.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

## ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ БЕНЧМАРКИНГА

**АНЦИФЕРОВА Е.А.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики  
и торговли им. М. Туган-Барановского»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Бенчмаркинг – это деятельность по постоянному совершенствованию, поиск конкурентных преимуществ. Он сравнивает продукты, услуги и практику бизнеса с продуктами, услугами и практикой конкурентов или других признанных лидеров в своей области. Бенчмаркинг считается одним из самых молодых инструментов совершенствования деятельности организации, который существует в своем сегодняшнем виде, начиная с 80-х годов XX века.

*Ключевые слова:* бенчмаркинг, метод, конкурентный бенчмаркинг, стратегический бенчмаркинг, глобальный бенчмаркинг, процесс бенчмаркинга.

## HISTORY OF THE ORIGIN AND DEVELOPMENT OF BENCHMARKING

**ANTSIFEROVA E.A.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk National University of Economics  
and Trade named after M. Tugan-Baranovsky»,*

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

*Abstract.* Benchmarking is an activity of continuous improvement, a search for competitive advantages. It compares products, services and business practices with those of competitors or other recognized leaders in their field. Benchmarking is considered one of the youngest tools for improving an organization's performance, which has existed in its current form since the 1980s.

*Keywords:* benchmarking, method, competitive benchmarking, strategic benchmarking, global benchmarking, benchmarking process.

В сегодняшней конкурентной и динамичной бизнес-среде организациям необходимо постоянно контролировать и улучшать свою производительность для достижения своих целей и задач. Одним из наиболее эффективных способов сделать это является бенчмаркинг, который представляет собой процесс сравнения собственных процессов, продуктов, услуг или результатов с процессами, продуктами, услугами или результатами других организаций, признанных лидерами или лучшими практиками в тех же или смежных областях. Бенчмаркинг может помочь организациям определить свои сильные и слабые стороны, извлечь уроки из опыта и инноваций других и внедрить

изменения, которые могут повысить их эффективность, результативность, качество, удовлетворенность клиентов и прибыльность.

Первые теоретические основы бенчмаркинга появились в общедоступном виде в работах таких ученых, как: Э. Деминг, Ф. Кросби, К. Исикава. Свои научные черты термин «бенчмаркинг» приобретает лишь в 1980-х гг., основателями этого направления можно считать Ватсона Г., Шотмиллера Дж., Харрингтон Х. Дж., Кемпа Р., Заири М. и других. [1 с.150]. Термин «бенчмаркинг» не имеет четкого определения, и ученые трактуют его по-разному.

Согласно словарю Merriam-Webster, бенчмаркинг определяется как изучение чего-либо, например, продукта или деловой практики конкурента, с целью улучшения производительности своей компании, а Кембриджский словарь английского языка определяет бенчмаркинг еще более простыми терминами как использование чего-либо в качестве стандарта с целью улучшения вашей работы. продукты или процессы.

Идея бенчмаркинга не является революционной, но организованный и систематический процесс бенчмаркинга не получил широкого признания до конца 1980-х годов.

Со временем бенчмаркинг превратился в те методы, которые мы наблюдаем сегодня. Грегори Х. Уотсон, бывший вице-президент по качеству корпорации Xerox и признанный авторитет в области бенчмаркинга, описывает эволюцию бенчмаркинга в пяти основных этапах: обратное проектирование, конкурентный бенчмаркинг, бенчмаркинг процессов, стратегический бенчмаркинг и глобальный бенчмаркинг.

Эра обратного проектирования (обратного инжиниринга) пришлась на период с 1950-х до середины 1970-х годов, когда компании вели дела именно так, как следует из названия; разбирать вещи, изучать их, а затем улучшать, прежде чем снова собрать.

В середине 1970-х годов Xerox приступил к созданию следующего этапа бенчмаркинга — конкурентного бенчмаркинга. В течение многих лет Xerox была королем в производстве копировальных машин, но оказалась в шатком положении, когда их японские конкуренты смогли производить копировальные машины более высокого качества за гораздо меньшую цену, чем Xerox. Xerox увидела, что их доля рынка резко падает, и решила что-то с этим сделать. Компания стремилась определить, как их конкуренты могут достичь такого качества и операционной эффективности, тем самым создавая конкурентный бенчмаркинг.

В начале 1980-х годов акцент в бенчмаркинге сместился с конкурентного бенчмаркинга на бенчмаркинг процессов. В то время как конкурентный бенчмаркинг был сосредоточен на прямых конкурентах, как следует из названия, процессный бенчмаркинг пошел еще дальше и побудил компании выйти за рамки своего отраслевого сегмента и изучить лучшие практики в

других отраслях.

Акцент на бенчмаркинг процессов продолжался, но в конце 1980-х годов появились два новых этапа: стратегический и глобальный бенчмаркинг. При стратегическом бенчмаркинге компания фокусируется не только на процессах, но и на всем способе ведения бизнеса. Иногда именно общая корпоративная структура и организация ограничивают компанию в достижении оптимальных уровней.

Заключительным этапом бенчмаркинга, описанным Г. Х. Уотсоном, был глобальный бенчмаркинг, который включает в себя изучение стандартов в глобальном масштабе, включая международную торговлю, культурные и деловые процессы.

Несмотря на то, что существует несколько типов бенчмаркинга, ко всем им применяется один и тот же процесс и шаги. Несколько компаний выделяются при исследовании формальных этапов процесса бенчмаркинга, в том числе Xerox, Motorola и AT&T, и это лишь некоторые из них. Поскольку компания Xerox известна как разработчик и истинное определение термина «бенчмаркинг», ниже приведены 10 этапов процесса бенчмаркинга, разработанного Робертом К. Кэмпом, менеджером по бенчмаркингу, качеству и удовлетворенности клиентов в Xerox во время трансформации компании в 1980-х годах. Этот процесс был описан в статье Кэмп под названием «Библия для бенчмаркинга», опубликованной в выпуске *Financial Executive* за июнь/июль 1993 года. Он разделил этот процесс на четыре этапа: планирование, анализ, интеграция и действия. По мнению Р. Кэмп: Бенчмаркинг — это постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях. [1 с. 183]

Таблица 1

*Этапы процесса бенчмаркинга, разработанные Робертом К. Кэмпом*

Фазы процесса бенчмаркинга	Этап процесса бенчмаркинга
1. Планирование	1. Идентификация предмета бенчмаркинга.
	2. Идентификация партнёра по бенчмаркингу.
	3. Определение метода сбора данных и сбор данных
2. Анализ	4. Определение разногласий, важных с точки зрения обеспечения конкурентоспособности.
	5. Планирование будущих показателей эффективности.
	6. Сообщение результатов
3. Интеграция	7. Определение функциональных целей.
	8. Разработка плана действий
4. Действие	9. Воплощение планов и мониторинг результатов.
	10. Повторная проверка контрольных точек бенчмаркинга.

Несмотря на то, что каждый шаг бенчмаркинга важен, определение того, что должно быть сравнительным анализом на первом этапе, возможно, является

наиболее важным для успеха всего процесса. При определении того, что следует сравнивать, компании должны изучать все, включая продукты и процессы. Когда вы впервые приступаете к поиску бенчмаркинга, выбранные области должны быть неотъемлемой частью бизнеса и иметь потенциал для оказания убедительного влияния. После их решения компания может продолжить реализацию других инициатив, направленных на повышение общей операционной эффективности и прибыльности.

#### Список источников

1. Camp R. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. - American Society of Quality Control, 1993.
2. Логинова И.В. Бенчмаркинг: учебное пособие / сост. И.В. Логинова; Ульянов. гос. техн. ун-т. – Ульяновск : УлГТУ, 2021. – 156 с.

### СКЛАДСКАЯ ЛОГИСТИКА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ КРИЗИСОВ

**БЕРКО А.К.,**

*канд. экон. наук, доцент*

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

**ВАЛИУЛИНА Е.Н.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В условиях глобальных кризисов, таких как пандемия COVID-19, экономические спады и политическая нестабильность, складская логистика сталкивается с новыми вызовами и требованиями. Быстрая адаптация к изменяющимся условиям рынка, необходимость в гибкости и эффективности становятся ключевыми факторами успешности логистических операций. В данной работе рассматриваются основные проблемы, возникающие в сфере складской логистики в периоды кризисов, а также предлагаются инновационные решения, включая внедрение цифровых технологий, автоматизацию процессов и оптимизацию цепей поставок. Основное внимание уделяется необходимости разработки стратегий, способствующих устойчивости и повышению конкурентоспособности предприятий.

*Ключевые слова:* складская логистика, глобальные кризисы, цифровизации, автоматизация, оптимизация цепей поставок, устойчивость, эффективность, инновационные решения, адаптация к изменениям.



## WAREHOUSE LOGISTICS IN THE CONDITIONS OF GLOBAL CRISES

**BERKO A.K.,**

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

**VALIULINA E.N.,**

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

*Annotation.* In the context of global crises such as the COVID-19 pandemic, economic downturns and political instability, warehouse logistics is facing new challenges and requirements. Rapid adaptation to changing market conditions, the need for flexibility and efficiency are becoming key factors in the success of logistics operations. This article examines the main problems that arise in the field of warehouse logistics during periods of crisis, and also offers innovative solutions, including the introduction of digital technologies, automation of processes and optimization of supply chains. The main focus is on the need to develop strategies that promote the sustainability and competitiveness of enterprises.

*Keywords:* warehouse logistics, global crises, digitalization, automation, supply chain optimization, sustainability, efficiency, innovative solutions, adaptation to changes.

Складская логистика – подраздел логистики, занимающееся управлением процессами, связанными с хранением, обработкой и перемещением товаров на складах. Она охватывает широкий спектр задач, таких как приемка товара, его хранение, комплектация заказов, упаковка и отгрузка. Основные цели складской логистики включают оптимизацию использования складских помещений, сокращение временных затрат на обработки заказов, поддержку надлежащего уровня запасов и минимизацию издержек.

На практике складская логистика включает в себя использование различных технологий и систем управления, таких как автоматизация процессов, системы управления складом (WMS), а также современные решения в области инвентаризации и отслеживания товаров. Правильное управление складскими процессами способствует повышению оперативности и эффективности логистической цепи в целом [1].

Глобальные кризисы, такие как экономические рецессии, пандемии, природные катастрофы и геополитические конфликты, существенно влияют на логистику. Ниже в таблице 1 приведены основные аспекты этого влияния.

Таблица 1

*Основные аспекты влияния глобальных кризисов на складскую логистику*

Аспект влияния	Описание
Сбои в цепочке поставок	Глобальные кризисы часто приводят к задержкам в доставке компонентов и товаров. Например, пандемия COVID-19 вызвала массовые закрытия предприятий и ограничение международных перевозок, что вызвало дефицит товаров в различных отраслях.
Изменение спроса	В условиях кризиса потребительские предпочтения могут резко изменяться. Например, во время карантина возрос спрос на продукты питания и средства личной гигиены, что потребовало от логистических компаний адаптации своих процессов.
Рост затрат	Различные кризисы могут привести к увеличению транспортных расходов, дефициту рабочей силы и росту тарифов на грузоперевозки, что в свою очередь сказывается на конечных ценах для потребителей.
Инновации и цифровизация	Кризисы могут спровоцировать компании на внедрение новых технологий и оптимизацию существующих процессов. Например, переход на автоматизацию и использование аналитики данных стал более актуальным для повышения гибкости и адаптивности цепочек поставок.
Устойчивость цепочек поставок	Понимание необходимости создания более устойчивых и гибких моделей логистики стало ключевым выводом. Компании начали пересматривать свои стратегии, включая диверсификацию поставщиков и хранение запасов для снижения рисков сбоев.
Геополитические факторы	Конфликты и санкции могут изменять маршруты поставок и доступность рынков, так как компании вынуждены адаптироваться к новым условиям и искать альтернативные пути снабжения.

Глобальные кризисы представляют собой как вызовы, так и возможности для логистической отрасли. Способность компаний адаптироваться к меняющимся условиям и внедрять инновации будет определять их успешность в будущем.

В условиях кризиса складская логистика сталкивается с множеством серьезных вызовов, которые могут существенно влиять на эффективность работы компаний [7].

Одним из самых значительных вызовов являются нарушения цепочек поставок, которые могут возникать по различным причинам – от природных катаклизмов и политических нестабильностей до мошенничества и пандемий. Эти факторы могут привести к задержкам в поставках, нехватке материалов и компонентов, что, в свою очередь, приводит к незначительной производительности и увеличению запасов на складах.

В кризисные периоды спрос на различные товары может колебаться, что создает дополнительные трудности для управления запасами. Например, в одни моменты покупатели могут массово скупать определенные товары, в то время как в другие – спадать интерес к ним. Это может привести к избытку или дефициту товаров на складах, что требует быстрой адаптации стратегий снабжения и хранения [3].

Кризисные ситуации зачастую влекут за собой введение различных ограничений, касающихся перемещения транспортных средств и людей. Эти ограничения могут затруднить как доставку товаров на склады, так и их распределение. Компании вынуждены разрабатывать альтернативные логистические маршруты, а также учитывать возможные задержки в транспортировке.

Кризисные условия часто влияют на финансовое состояние компаний. Снижение доходов может привести к уменьшению инвестиций в инфраструктуру, технологическое обновление и обучение персонала. Кроме того, оптимизация затрат может стать первоочередной задачей, что может негативно сказаться на качестве обслуживания клиентов и уровне запасов [2].

Для эффективного управления складской логистикой в условиях глобальных кризисов необходимо разработать стратегические подходы и внедрить современные технологии. В этом контексте можно рассмотреть несколько путей решения, которые могут значительно повысить устойчивость и адаптивность бизнеса (рис. 1).

В условиях глобальных кризисов складская логистика требует непрерывного мониторинга и обновления стратегий. Применение инновационных решений и технологий, а также создание гибкой и быстрой системы реагирования на изменения помогут компаниям не только справиться с текущими вызовами, но и стать более устойчивыми в будущем.

Человеческий фактор играет ключевую роль в успешном управлении складской логистикой, особенно в условиях глобальных кризисов. Регулярное обучение сотрудников новым навыкам и технологиям. Это может включать как технические навыки, такие как работа с программным обеспечением WMS и автоматизированными системами, так и другие навыки, такие как коммуникация в команде и управление стрессом. Подготовленный персонал может более эффективно реагировать на изменения и быстро адаптироваться к новым условиям. Обученные сотрудники способны находить инновационные решения, которые могут повысить эффективность процессов [5].

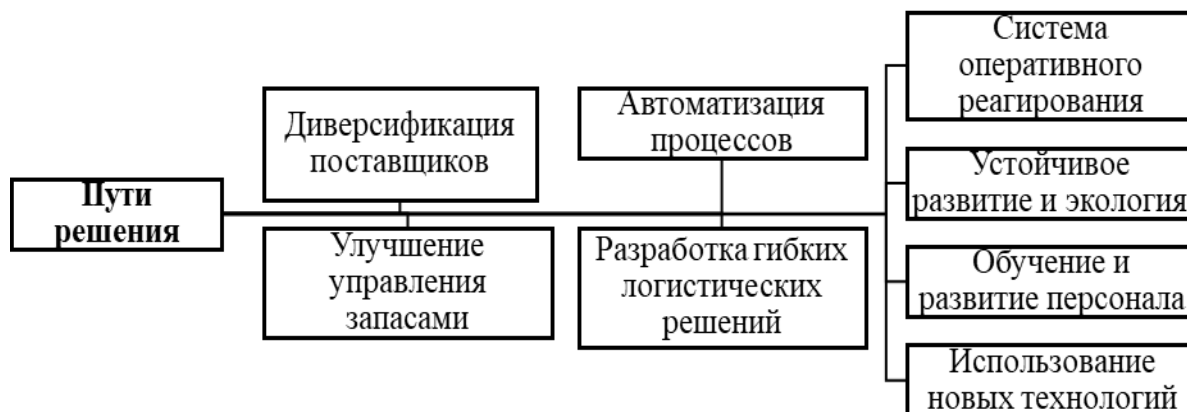


Рис. 1. Пути решения, которые могут значительно повысить устойчивость и адаптивность бизнеса

Создание мотивирующей среды, где сотрудникам предоставляются возможности для роста и карьерного продвижения. Важно внедрение систем вознаграждений и признания за достижения, которые способствуют увеличению удовлетворенности работой. Высокая вовлеченность сотрудников приводит к большему уровню ответственности за выполнение задач и, как следствие, улучшению общих показателей компании.

Разработка четких коммуникационных каналов и функциональных ролей внутри команды. Внедрение регулярных встреч для обмена опытом, обсуждения проблем и совместного нахождения решений. Четкая структура и открытое общение способствуют быстрому разрешению конфликтов и повышают производительность.

Внедрение программ, направленных на поддержание физического и психического здоровья работников. Это может включать гибкий график работы, психологическую помощь, а также физическую активность на рабочем месте. Забота о здоровье сотрудников снижает уровень стресса, что помогает им справляться с вызовами и повышает общую эффективность.

Формирование культуры безопасности на рабочем месте, где каждый сотрудник чувствует себя ответственным за соблюдение стандартов безопасности и здоровья. Это включает обучение по технике безопасности и активное вовлечение сотрудников в создание безопасной среды. Уменьшение количества несчастных случаев и травм, что ведет к снижению расходов и повышению морального духа работников.

Таким образом, человеческий фактор имеет решающее значение для успешного управления складской логистикой. Инвестирование в обучение, мотивацию и благополучие сотрудников не только повышает эффективность операций, но и создает благоприятную корпоративную культуру, что особенно важно в условиях нестабильности и кризиса. Успех компании во многом зависит от того, насколько хорошо ее команда подготовлена к вызовам и насколько вовлечена в процесс.

Складская логистика в условиях глобальных кризисов представляет собой одну из наиболее актуальных тем в современном управлении цепочками поставок. Глобальные кризисы — такие как пандемия COVID-19, финансовые рецессии, изменения климата и политическая нестабильность — создают значительные вызовы для многих компаний, требуя от них быстрой адаптации и внедрения инновационных решений [4].

Таким образом, осознание того, что изменения неизбежны и потребность в адаптации уже существует, должны стать основой для стратегического планирования. Инвестиции в инновации и развитие человеческих ресурсов, а также разработка эффективных стратегий управления рисками помогут не только сохранить позиции на рынке, но и обеспечить конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

### **Список источников**

1. Берко А. К. Использование современных технологий как основа

эффективного функционирования склада // Сборник научных работ серии «Экономика». 2023. № 32. С. 44-52. DOI 10.5281/zenodo.10429923.

2. Волгин В. В. Логистика хранения товаров: практическое пособие / В.В. Волгин. – Москва: Дашков и К, 2020. 366 с.

3. Дыбская В. В. Логистика складирования: учебник / В. В. Дыбская. – Москва: Инфра-М, 2019. 559 с.

4. Иванов, Г. Г. Складская логистика: учебник / Г.Г. Иванов, Н.С. Киреева. – Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2021. 192 с.

5. Каракетова Л.Т. Социально-экономические последствия пандемии COVID-19 // Вестник КазНМУ. 2021. №2. С.285-289. – Текст: непосредственный. DOI: 10.53065/kaznmu.2021.80.91.052

6. Пак А.В. Социально-экономические последствия пандемии и глобальных кризисов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №4-2. С.58-60. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskie-posledstviya-pandemii-covid-19> (дата обращения: 21.10.2024).

7. Щербаков Г.А. Влияние и последствия пандемии COVID-19: социально-экономическое измерение // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2021. №1. С.8-22. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-i-posledstviya-pandemii-covid-19-sotsialno-ekonomicheskoe-izmerenie> (дата обращения: 21.10.2024).

## **ПРИМЕНЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ В УПРАВЛЕНИИ ИТ-ИНФРАСТРУКТУРОЙ: ОПТИМИЗАЦИЯ РЕСУРСОВ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

**БЕРКО А.К.,**

*канд. экон. наук, доцент*

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

**ТУПИЦА М.В.,**

*магистрант,*

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

*Аннотация.* В данном исследовании рассматривается адаптация логистических методов «точно в срок» (JIT) и управления запасами к сфере ИТ-инфраструктуры. Проанализированы способы оптимизации использования ИТ-ресурсов, включая обновление ПО, масштабирование мощностей, закупку оборудования и управление лицензиями. Отмечаются преимущества этого подхода для повышения эффективности и гибкости ИТ-систем, а также потенциальные риски его внедрения.

*Ключевые слова:* управление, логистические принципы, ИТ-ресурсы, точно в срок, оптимизация

## APPLICATION OF LOGISTICS PRINCIPLES IN THE MANAGEMENT OF IT INFRASTRUCTURE: RESOURCE OPTIMIZATION AND EFFICIENCY IMPROVEMENT

**BERKO A.K.,**

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

**TUPITSA M.V.,**

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

*Annotation.* The article discusses the adaptation of just-in-time logistics methods (JIT) and inventory management to the field of IT infrastructure. Methods for optimizing the use of IT resources are analyzed, including software updates, capacity scaling, equipment procurement, and license management. The advantages of this approach for increasing the efficiency and flexibility of OT systems, as well as the potential risks of its implementation, are noted.

*Keywords:* management, logistics principles, IT resources, just in time, optimization

В современном мире ИТ-инфраструктура стала неотъемлемой частью любого предприятия. Эффективное управление этой сложной системой требует инновационных подходов, и все чаще компании обращаются к методам, заимствованным из логистики.

Принцип «точно в срок» (Just-in-Time, JIT), широко используемый в производственной логистике, может быть эффективно адаптирован для управления ИТ-ресурсами. В контексте ИТ – это означает предоставление нужных ресурсов в нужном количестве в нужное время. Рассмотрим подробнее, как JIT применяется в различных аспектах ИТ-инфраструктуры (рис.1).

Концепция «точно в срок» (Just-in-Time, JIT), изначально разработанная для оптимизации производственных процессов, находит все более широкое применение в сфере управления ИТ-инфраструктурой современных предприятий. Суть этого подхода в контексте ИТ заключается в предоставлении необходимых ресурсов в нужном количестве и точно в то время, когда они требуются. Такой подход позволяет значительно повысить эффективность использования ИТ-ресурсов и снизить связанные с ними затраты.

Одним из ключевых аспектов применения JIT в ИТ является своевременное обновление программного обеспечения. Вместо традиционного подхода, при котором обновления устанавливаются периодически или по мере накопления, JIT предполагает внедрение систем автоматического управления обновлениями. Эти системы способны анализировать текущее состояние ПО, оценивать важность доступных обновлений и устанавливать их в оптимальное

время, например, в периоды наименьшей нагрузки на ИТ-инфраструктуру. Такой подход не только обеспечивает актуальность и безопасность программного обеспечения, но и минимизирует риски, связанные с установкой обновлений в критически важные для бизнеса периоды.

Не менее важным аспектом ИТ в ИТ является гибкое масштабирование вычислительных мощностей. В современных условиях быстро меняющихся бизнес-требований и непредсказуемых нагрузок на ИТ-системы способность быстро наращивать или сокращать вычислительные ресурсы становится критически важной. Здесь на помощь приходят облачные технологии и виртуализация, позволяющие динамически управлять ресурсами в зависимости от текущих потребностей. Например, во время пиковых нагрузок, связанных с сезонными колебаниями спроса или запуском новых проектов, предприятие может быстро увеличить свои вычислительные мощности, а затем также быстро сократить их, когда необходимость в этом отпадёт. Это позволяет избежать как нехватки ресурсов в критические моменты, так и переплаты за неиспользуемые мощности в периоды спада.



Рис. 1. Применения принципа Just-in-Time

Оптимизация закупок ИТ-оборудования также является важной составляющей ИТ в сфере информационных технологий. Вместо приобретения избыточного количества оборудования «про запас», компании все чаще обращаются к прогнозному планированию и анализу тенденций использования

ресурсов. Это позволяет точнее предсказывать будущие потребности и осуществлять закупки именно тогда, когда это действительно необходимо. Кроме того, многие предприятия начинают использовать лизинг или краткосрочную аренду оборудования для покрытия временных пиков нагрузки, что позволяет избежать крупных капитальных затрат на редко используемые ресурсы.

Управление лицензиями на программное обеспечение также претерпевает изменения под влиянием концепции JT. Вместо приобретения фиксированного количества постоянных лицензий компании все чаще обращаются к гибким моделям лицензирования, таким как подписки или лицензии по требованию. Это позволяет точнее соответствовать реальным потребностям организации и избегать переплат за неиспользуемое ПО. Внедрение систем мониторинга использования программного обеспечения помогает оптимизировать количество лицензий и принимать обоснованные решения о продлении или прекращении действия подписок.

Применение принципов JT распространяется и на управление ИТ-персоналом. Вместо того чтобы содержать большой штат разнопрофильных специалистов, многие организации переходят к более гибкой модели, сочетающей небольшое ядро постоянных сотрудников с привлечением внешних специалистов для выполнения конкретных проектов или покрытия пиковых нагрузок. Это позволяет более эффективно использовать человеческие ресурсы и обеспечивать наличие необходимых компетенций именно тогда, когда они требуются.

Внедрение концепции JT в управление ИТ-инфраструктурой приносит компаниям ряд существенных преимуществ. Прежде всего, это значительное снижение затрат за счет оптимизации использования ресурсов и минимизации избыточных мощностей. Кроме того, повышается гибкость ИТ-инфраструктуры, что позволяет быстрее реагировать на изменения бизнес-требований. Улучшается и качество ИТ-услуг, так как ресурсы предоставляются точно в срок и в нужном объеме, что минимизирует простои и задержки.

Однако стоит отметить, что внедрение JT в сфере ИТ сопряжено с определенными вызовами и рисками. Ключевым фактором успеха становится точность планирования и прогнозирования потребностей в ИТ-ресурсах. Неточности в прогнозах могут привести к временной нехватке ресурсов и, как следствие, к сбоям в работе критически важных систем. Кроме того, при использовании внешних ресурсов и услуг возрастает зависимость от надежности поставщиков, что требует тщательного выбора партнеров и проработки соглашений об уровне обслуживания.

Стоит отметить, что концепция «точно в срок» в сфере ИТ - это не просто набор технических решений, а целостный подход к управлению ИТ-инфраструктурой. Он требует изменения мышления ИТ-менеджеров и всей организации в целом. Несмотря на сложности внедрения, преимущества JT в



IT делают этот подход все более привлекательным для компаний, стремящихся повысить эффективность своих IT-систем и обеспечить их соответствие быстро меняющимся потребностям бизнеса [2].

Продолжая тему применения логистических методов в управлении IT - инфраструктурой, нельзя не затронуть вопрос управления запасами. Если в традиционной логистике речь идет о физических товарах, то в сфере IT мы имеем дело с несколько иными «запасами». Тем не менее, принципы эффективного управления запасами оказываются не менее актуальными и для информационных технологий.

В контексте IT под управлением запасами понимается, прежде всего, оптимизация наличия и использования различных компонентов IT - инфраструктуры. Это касается как физических элементов – серверов, компьютеров, сетевого оборудования, – так и нематериальных активов – лицензий на программное обеспечение, вычислительных мощностей в облачных сервисах, доменных имён и IP-адресов [2].

Ключевой задачей управления IT-запасами является обеспечение бесперебойной работы всех систем при минимальных затратах. Это требует тонкого баланса между наличием достаточного количества ресурсов для покрытия текущих и будущих потребностей и избеганием избыточности, ведущей к неоправданным расходам.

Одним из важнейших аспектов управления IT-запасами является прогнозирование потребностей в обновлении оборудования. В отличие от многих других сфер, где оборудование может служить годами без существенных изменений, в IT устаревание происходит стремительно. Серверы, которые еще вчера считались передовыми, сегодня могут уже не справляться с возросшей нагрузкой или новыми требованиями к безопасности. Поэтому IT-менеджеры должны постоянно анализировать тенденции развития технологий, оценивать производительность существующего оборудования и планировать его обновление.

Не менее важным является управление запасами запчастей и комплектующих. Выход из строя критически важного компонента может привести к серьезным сбоям в работе всей организации, поэтому наличие необходимых запасных частей имеет решающее значение. Однако хранение большого количества редко используемых деталей также нерационально. Здесь на помощь приходят методы прогнозной аналитики, позволяющие оценить вероятность выхода из строя различных компонентов и соответствующим образом оптимизировать запасы [1].

Особого внимания заслуживает вопрос управления лицензиями на программное обеспечение. В современном мире, где многие компании используют десятки, если не сотни различных программных продуктов, эффективное управление лицензиями становится критически важным для оптимизации затрат. Избыточное количество лицензий приводит к

неоправданным расходам, в то время как их нехватка может привести к нарушению условий использования ПО и связанным с этим юридическим и финансовым рискам.

Применение принципов управления запасами к вычислительным мощностям в облачных средах представляет собой еще один интересный аспект. В отличие от физического оборудования, облачные ресурсы можно масштабировать практически мгновенно. Однако это не отменяет необходимости тщательного планирования и оптимизации их использования. Избыточное резервирование ресурсов «на всякий случай» может привести к значительным затратам, в то время как недостаточное обеспечение ресурсами может вызвать проблемы с производительностью в критические моменты.

Применение логистических методов в управлении ИТ-инфраструктурой современного предприятия открывает новые возможности для оптимизации процессов и повышения эффективности. Рассмотренные в этой статье концепции «точно в срок» (Just-in-Time, JIT) и управления запасами в контексте ИТ демонстрируют, как принципы, изначально разработанные для производственной сферы, могут быть успешно адаптированы к потребностям информационных технологий.

Внедрение подхода JIT в сфере ИТ позволяет компаниям добиться значительных преимуществ. Своевременное обновление программного обеспечения, гибкое масштабирование вычислительных мощностей, оптимизация закупок оборудования и управление лицензиями – все эти аспекты способствуют повышению эффективности использования ИТ-ресурсов и снижению связанных с ними затрат. Кроме того, применение JIT к управлению ИТ-персоналом обеспечивает наличие необходимых компетенций именно тогда, когда они требуются, что особенно важно в быстро меняющемся мире технологий.

### **Список источников**

1. Берко А. К. Применение логистического подхода в управлении информационным обеспечением современного предприятия / А. К. Берко, М. В. Тупица // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов : материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Донецк, 02–03 ноября 2023 года. – Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», 2023. С. 334-337. EDN ZUCTTN.

2. Маркетинг и логистика в системе конкурентоспособного бизнеса / Т. В. Ибрагимхалилова, Н. В. Агаркова, А. К. Берко [и др.]. – Донецк : Донецкий национальный университет, 2022. 345 с.

## УСЛОВИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ – ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

**БЛИЗКАЯ Н.В.,**

*ст. преподаватель*

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

*Аннотация.* В статье рассмотрено одно из основополагающих условий, обеспечивающих устойчивое развитие – энергоэффективность, исследован международный и российский опыт ее повышения, поскольку от состояния энергетики зависит успешное развитие экономики республики, как субъекта РФ. Особое внимание уделяется изучению энергоемкости и показателей энергоэффективности РФ, в процессе реализации соответствующих мероприятий концепции устойчивого развития.

*Ключевые слова:* энергоэффективность, энергоемкость, устойчивое развитие, национальная экономика.

## CONDITIONS ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT – ENERGY EFFICIENCY

**BLIZKAYA N.V.,**

*Senior lecturer*

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

*Annotation.* The article considers one of the fundamental conditions for sustainable development – energy efficiency, examines the international and Russian experience of its improvement, since the successful development of the economy of the republic as a subject of the Russian Federation depends on the state of energy. Particular attention is paid to the study of energy intensity and energy efficiency indicators of the Russian Federation, in the process of implementing relevant measures of the concept of sustainable development.

*Keywords:* energy efficiency, energy intensity, sustainable development, national economy.

Частота и масштабы современных системных кризисов все больше угрожают стабильности развития общества и хрупкому равновесию природных систем. Глобальный климатический кризис, кризис биоразнообразия, топлива, продовольствия и воды, которые берут свое начало в двадцатом веке, все чаще усугубляют серьезные финансовые и экономические потрясения, охватывающие экономику всех стран и регионов мира. В первой половине XXI века одной из наиболее острых проблем является быстрое сокращение запасов

органического топлива, добываемого из недр Земли, на фоне их растущего потребления.

Нестабильность цен на энергоносители указывает на структурные недостатки и риски несбалансированного развития. В то же время ведущие международные организации прогнозируют рост потребления энергии, что все больше усиливает зависимость человечества от невозобновляемых природных ресурсов, что приводит к высокой волатильности цен на потребляемое сырье.

Модернизация экономики и обоснование политики энергоэффективности на принципах устойчивого развития предполагают существенные изменения в подходе к формированию экономической политики государства. ООН определяет устойчивое развитие как социальное развитие, которое позволяет удовлетворять потребности нынешних поколений без ущерба для возможностей будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности. Она включает в себя три взаимосвязанные основы – экономическое и социальное развитие, охрану окружающей среды. В рамках парадигмы устойчивого развития меняются инвестиции и государственная политика: энергетическая политика, например, важна не только для промышленности и окружающей среды, но и для здравоохранения и равенства с точки зрения доступа к источникам энергии и занятости.

Модернизация и переход к устойчивому развитию требуют сбалансированной социальной, экономической и экологической политики. Не только их взаимосвязь с экономической системой, но и экологические аспекты имеют решающее значение при рассмотрении топливно-энергетической системы в контексте устойчивого развития. Кроме того, устойчивое развитие означает учет проблем в долгосрочной перспективе. Окружающая среда, общество и экономика представляют собой наивысший уровень агрегации в модели устойчивого развития. Не умаляя важности связи общества и экономики, в соответствии с целями и задачами исследования, мы поставим во главу угла взаимосвязь экономики и окружающей среды, а именно, одну из составляющих, обеспечивающих конкурентоспособность национальной экономики и сохранение невозобновляемых источников энергии – энергоэффективность.

Концепция энергоэффективности в настоящее время рассматривается различными отраслями науки в различных аспектах, и обеспечение энергоэффективности является актуальной задачей всех стран мира.

Энергоэффективность, как правило, отражает характеристику промышленного производства, технологии или сложных многокомпонентных систем, характеризующих меру объема производства на единицу потребляемой энергии, это предметная область на стыке технологий, экономики, права и социологии. Это означает достижение экономически обоснованной эффективности использования существующих топливно-энергетических ресурсов в соответствии с технологическим уровнем при условии соблюдения требований охраны окружающей среды.

Энергоэффективность иногда называют пятым видом топлива. Это, прежде всего, бережное отношение к энергии в любой сфере и ее безвредное

производство.

Термин «энергоэффективность» используется для описания незначительных изменений, например, использования энергосберегающих машин и более эффективных электростанций, а также экономии энергии на предприятии и на уровне страны в целом. Хорошо известно, что повышение энергоэффективности позволяет странам преодолеть давление, которое они испытывают из-за зависимости от энергоресурсов, решить проблемы ненадежности энергоснабжения, высоких цен на энергоносители и счетов за них, а также ущерба окружающей среде и здоровью. Сегодня эффективное использование энергии является наиболее важным и недорогим, но в то же время наименее используемым и понятным методом повышения как уровня жизни каждого человека, так и жизни в условиях бережного отношения к окружающей среде.

Анализ мировой практики позволяет выделить основные направления повышения энергоэффективности:

- разработка технологического регулирования, включая введение обязательной стандартизации и сертификации в энергоемких отраслях промышленности с целью снижения энергопотребления;
- использование финансовых и кредитных инструментов для содействия внедрению современных энергосберегающих решений в экономику страны;
- оснащение потребителей электроэнергии современным оборудованием учета и последующая интеграция в так называемое «умное» пространство;
- цифровая энергоэффективная среда управления данными и широкое внедрение класса энергоэффективности при производстве промышленных и бытовых товаров и т.д. [1].

Следует отметить, что Россия присоединилась к Парижскому климатическому соглашению 2015 года и разрабатывает собственную нормативно-правовую базу. Необходимо обратить внимание на Федеральный закон № 666 «О сокращении выбросов парниковых газов», Стратегию социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов к 2050 году. Цели и приоритеты устойчивого (в том числе зеленого) развития России, включая положительное воздействие на окружающую среду, были установлены Постановлением Правительства Российской Федерации от 14 июля 2021 г. № 1912 и включают: сохранение, защиту или улучшение состояния окружающей среды; сокращение выбросов и эмиссий вредных веществ и/или предотвращение их воздействия на окружающую среду; сокращение выбросов парниковых газов; энергосбережение и повышение ресурсоэффективности [2].

По данным Всемирного энергетического агентства (МЭА), Россия занимает 136-е место среди 146 стран по уровню энергоемкости. По мнению большинства исследователей, российская экономика характеризуется не только высокой энергоемкостью, но и высокой материалоемкостью. По оценкам ООН, энергоемкость ВВП России на 40% выше среднемирового, в 4,2 раза выше, чем в США и Германии, в 7,6 раза выше, чем в Японии.

Основными причинами высокого энергопотребления и материалоемкости

российской экономики являются структура экономики, в которой доминирует добывающая промышленность, существенный износ основных фондов и их технологическая отсталость, суровые климатические условия и обширная территория. Эксперты подсчитали, что на «территорию и климат» приходится 10% текущей энергоемкости страны, остальные 90% связаны с технологиями, структурой экономики и уровнем жизни населения.

По расчетам Института энергетической стратегии, общий потенциал технологического и организационного энергосбережения только в России составляет 40-45% от общего энергопотребления, что составляет около 400 млн. т. у.т. в пересчете на энергоресурсы, потребляемые в 2020 году, при общей годовой себестоимости производства в 3,5 трлн рублей и инвестиций в размере 914 миллиардов рублей [3].

Опыт ЕС показывает, что реализация политики устойчивого развития в контексте повышения энергоэффективности и снижения энергоемкости требует координации усилий не только органов исполнительной власти, но и большого числа общественных организаций, зеленых компаний, экспертной среды и средств массовой информации. Одной из причин неэффективности государственной политики устойчивого развития в России является доминирование традиционного для постсоветских стран промышленного ресурсопользования в условиях экологического нормативно-правового подхода. Об этом свидетельствует высокая регулирующая и нормотворческая активность, опирающаяся на развитие академической науки. В то же время ЕС и США занимаются проблемами устойчивого развития, основываясь на аналитических междисциплинарных разработках в области экономики, социальных наук и окружающей среды.

В связи с чем первоочередной задачей переходного периода интеграции в российское экономическое пространство является разработка региональной программы энергоэффективности для Донецкой Народной Республике, как нового субъекта РФ.

### Список источников

1. Токарева А. С., Энергоэффективность как базовый элемент концепции устойчивого развития в современной экономике // Финансовые рынки и банки. 2020. №6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/energoeffektivnost-kak-bazovyy-element-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya-v-sovremennoy-ekonomike> (дата обращения: 20.10.2024 г.).

2. Воробьев А.А., Роль и место мероприятий по ресурсо- и энергоэффективности в достижении целей устойчивого развития. – URL: <https://finexcons.ru/press-center/a.a.-vorobev,-m.v.-stepanova-rol-i-mesto-meropriyatij-po-resurso-i-energoeffektivnosti-v-dostizhenii-czelej-ustojchivogo-razvitiya/?ysclid=lp5j3vh264956948122> (дата обращения: 20.10.2024 г.).

3. Энергоемкость экономики России и основные направления ее сокращения. – URL: <https://energypolicy.ru/energoemkost-ekonomiki-rossii-i-osnovnye-napravleniya-po-ee-sokrashheniyu/energetika/2023/20/31/?ysclid=lp6k1w5p8r967024062> (дата обращения: 20.10.2024 г.).

## ЛОГИСТИКА В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

**ВАЛОВА Ю. И.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

*ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения»,*

*ЧОУВО «Московский университет им. С.Ю. Витте»*

*Москва, Российская Федерация;*

**ДАВЫДОВ Н. Е.,**

*обучающийся*

*ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения»,*

*Москва, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассматривается каким образом логистические компании трансформируются в условиях санкций, какие могут быть риски, какие существуют новые логистические пути, доступные в 2024 году и с какими странами выгодно и безопасно в настоящее время сотрудничать.

*Ключевые слова:* логистика, санкции, трансформация, безопасная логистика, экономика, перевозки.

## LOGISTICS UNDER SANCTIONS VALOVA

**VALOVA YU. I.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor*

*FSEI HE «State University of Education»,*

*PEI HE «S.Y. Witte Moscow University»*

*Moscow, Russian Federation;*

**DAVYDOV N. E.,**

*Student*

*FSEI HE «State University of Education»,*

*Moscow, Russian Federation*

*Annotation.* The article examines how logistics companies are transformed in the face of sanctions, what risks there may be, what new logistics routes are available in 2024 and with which countries it is profitable and safe to cooperate at present.

*Keywords:* logistics, sanctions, transformation of logistics, safe logistics.

Современное экономическое состояние РФ требует колоссальных усилий, нетривиальных способов мышления, неординарных решений, направленных на повышение эффективности производственной деятельности и сферы обращения [1, с.58].

Логистика – это организационно-управленческая и производственная деятельность по организации движения материальных ресурсов. Организация корпоративной логистики и управление ресурсами – направление предпринимательской деятельности и фактор ее успеха. Важная составляющая

конкурентоспособности, в частности, состоит в способности надежного обеспечения доставки материалов, полуфабрикатов и готовой продукции с минимальными издержками [2].

Во время кризиса в логистике бизнесменам приходится настраивать новые маршруты перевозок и искать новых перевозчиков. В данном случае не выходит без увеличенных сроков доставки и ее стоимости, трудоемкость расчетов из-за изменений курсов, а также, санкций от международных банков. Продукция из Европы все же попадают на территорию РФ и РБ, но способов ее доставки все меньше. На первое место встают мультимодальные перевозки, налаживание отношений с восточными странами и новые маршруты транзитных перевозок. В результате выявляются не только ценовые уровни поставки, но и профессионализм поставщика, качество товара, обсуждаются условия доставки, сервисного обслуживания, удобство платежей, сроки и многое другое [3, с.98].

Риски, которые могут возникнуть при перевозках в условиях санкций.

Европейские поставщики не против работать с предпринимателями из РФ и РБ, но есть некоторые моменты:

1. Продукцию забрать возможно, но только самовывозом. До санкций поставщики из Европы сами отправляли товары через свои логистические компании и оформляли все документы, чтобы можно было пройти таможенный контроль. Сегодня они поставляют продукцию только до склада, и ее нужно будет вывезти самому.

2. Чтобы оформить таможенную декларацию на экспорт, нужно обратиться к европейским агентам. Так как теперь нужно искать тех, кто будет согласовывать документы с регулирующими государственными органами в странах Евро Союза, сроки доставки груза возрастают в два-три раза, а в отдельных случаях, бизнесмены ожидают разрешение на вывоз до четырех-шести месяцев. Увеличение сроков еще не такая большая проблема, как уголовная ответственность за доставку санкционных товаров в Россию – это самый опасный риск того, что уже оплаченный товар не получится вывезти [4].

С чем еще можно столкнуться при вывозе груза и стран ЕС:

Списки санкционной продукции разрешают применять запрет на экспорт практически любой техники. Самые основные проблемы появляются при экспорте товаров для машиностроительных, приборостроительных, обрабатывающих и химических сфер.

Недостаточная квалификация продавца и его агента, могут привести к неверному оформлению документов. Из-за чего груз может быть оформлен не должным образом и регулятор ЕС не даст разрешение на вывоз.

Так как введены санкции, европейские производители не выдают сертификаты на продукцию. Сильнее всего эта проблема касается экспорта автотоваров. Если не получить сертификат, то не получится пройти таможенный контроль.

Основные маршруты логистики во время санкций.

Самым главным портом все еще является Владивосток. А из наземных



маршрутов, которые проходят между РФ и Азией, основными являются переходы в Благовещенске и Забайкальске – через эти города происходит перевозка грузов авто и железнодорожным транспортом. Наиболее загруженными городами, которые принимают контейнерные грузы, являются Ворсино и Белый Раст. Так же стоит отметить самые загруженные железнодорожные магистрали, это Транссибирская и Байкало-Амурская [5].

РФ в нынешнее санкционное время быстрыми темпами отлаживает поставки продовольствия и продуктов машиностроения из Ирана. Для того чтобы разгрузить основной порт в Астрахани, так как там не получается полноценно производить перевал грузов из-за того, что не на каждом причале можно разгрузить 40-футовые контейнера, планируется модернизировать порт в Каспийске.

Товары из Индии все еще поставляют через порты во Владивостоке и Находке, но из-за того, что эти порты находятся под высокой нагрузкой из-за поставок из Китая, предпринимателям приходится выбирать другие маршруты, которые идут через Суэцкий канал и до Новороссийска.

Во время санкций самым востребованным направлением для импорта в РФ является Китай. В 2023 году товарооборот России с Китаем составил 185 миллиардов долларов. Из самой большой страны Азии в РФ доставляют огромное количество разных товаров, технику, автомобили, запчасти и электронику. Для того чтобы приехать к нам в страну, груз проделывает путь из порта Шанхая до порта во Владивостоке, там контейнеры разгружают и отправляют товары по всей России автомобилями или железнодорожным транспортом. Данный способ доставки груза работает как с Российской Федерацией, так и с Республикой Беларусь. После начала специальной военной операции и введения санкций перестали работать крупнейшие международные перевозчики грузов, в это время доставка грузов сильно усложнилась, но решение нашлось, появились новые компании, осуществляющие перевозки из Южной Кореи, Дубая и других стран с востока. Среднее время доставки товаров из Китая до Владивостока занимает около двух недель, а до Москвы груз, будет добираться около полутора месяцев. Так же, к сроку доставки прибавляется загрузка и выгрузка груза на автомобили или поезда, поэтому этот способ доставки может подойти не всем. На этот случай существуют прямые авиаперевозки, за счет этого, срок доставки уменьшается в два раза.

Таким образом, во время санкций бизнесменам приходится адаптироваться и искать самые выгодные способы логистических перевозок, и чтобы они не нарушали законодательства страны экспорта и страны импорта. Для того чтобы быть уверенным в качестве перевозок нужно обращаться к профессионалам. Успех в сфере перевозок будет зависеть от хорошей подготовки, поиска надежных партнеров, соблюдения законодательства и правильного оформления документов, все это поможет минимизировать риски и сократить сроки доставки.

### Список источников

1. Дегтярева О. С. Актуализация повышения эффективности управления парком грузовых вагонов в Российской Федерации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 1(67). С.58-64. EDN: AYEDCS.
2. Крупнов Ю.А. Экономика организаций (предприятий). Учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по программе государственного образовательного стандарта для студентов экономических специальностей (060400 «Финансы и кредит») / Крупнов Ю. А.; Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Фил. Российского гос. Социального ун-та в г. Дедовск, Московский гос. обл. ун-т. Москва, 2010, 223 с.
3. Валова Ю.И. Конкурентные переговоры // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика: Сборник статей 10-й Международной научно-практической конференции, посвященной 255-летию Вольного экономического общества России : в 2 т.. ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Курский филиал); КРОО Общероссийской общественной организации «Вольное экономическое общество России». Курск, 2020. С. 96-101.
4. Покровская О. Д. Развитие логистической транспортной системы России в условиях санкций // Бюллетень результатов научных исследований. — 2023. Вып. 3. С. 58–72. DOI: 10.20295/2223-9987-2023-3-58-72
5. Какие возможности открывает для бизнеса логистика в условиях санкций – А.С. Ступак - 21.03.2024. – URL: [https://secrets.tinkoff.ru/blogi-kompanij/logistika-v-usloviyah-sankcij/?internal\\_source=copypaste](https://secrets.tinkoff.ru/blogi-kompanij/logistika-v-usloviyah-sankcij/?internal_source=copypaste) (дата обращения: 08.10.2024 г.)

## АКТУАЛЬНОСТЬ ЦИФРОВЫХ РЕШЕНИЙ В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

**ЗАГОРНАЯ Т.О.,**

*д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой  
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**МЕРКУЛОВ И.Д.,**

*магистрант  
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе проанализированы положительные и отрицательные моменты внедрения цифровых решений в области маркетинга. Рассмотрены стратегии цифровой трансформации в условиях сервисной экономики. Изучены

технологические аспекты цифровизации бизнес-процессов в сервисной экономике.

*Ключевые слова:* сервисная экономика, цифровая трансформация, цифровые решения, стратегия, сегментация, платформа, бизнес, цифровая инфраструктура, цифровая экосистема.

## RELEVANCE OF DIGITAL MARKETING SOLUTIONS IN THE CONTEXT OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

**ZAGORNAYA T.O.,**

*Doctor of Economics, Professor, Head of the Department  
FSBEI HE «Donetsk State University»  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**MERKULOV I.D.,**

*Master Student  
FSBEI HE «Donetsk State University»  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The paper analyzes the positive and negative aspects of implementing digital solutions in the field of marketing. It considers digital transformation strategies in the context of the service economy. It studies the technological aspects of digitalization of business processes in the service economy.

*Keywords:* service economy, digital transformation, digital solutions, strategy, segmentation, platform, business, digital infrastructure, digital ecosystem.

В условиях быстро развивающейся сервисной экономики внедрение цифровых решений в области маркетинга становится ключевым фактором успешного развития компаний. Цифровая трансформация не только обеспечивает эффективное предоставление услуг, но и позволяет создавать инновационные бизнес-модели, адаптированные к изменяющимся потребностям клиентов [1].

В этом контексте стратегии цифровой трансформации играют решающую роль, определяя путь компаний к цифровому успеху.

Рассмотрим ключевые стратегии, которые помогают компаниям внедрять цифровые решения и успешно адаптироваться к динамичному сервисному рынку (таблица 1).

*Таблица 1*

### *Стратегии цифровой трансформации в сервисной экономике*

Стратегия	Описание
Оценка потребностей клиентов	1. Исследование рынка и анализ данных - компании проводят исследования рынка и анализируют данные о поведении клиентов, их предпочтениях и потребностях. Это позволяет понять, какие услуги и решения востребованы на рынке и какие цифровые инструменты могут

	<p>быть наиболее эффективны для их удовлетворения.</p> <p>2. Сегментация аудитории - компании выделяют группы клиентов с сходными потребностями и характеристиками для создания персонализированных цифровых решений, которые могут наиболее точно соответствовать их требованиям.</p>
<p>Развитие цифровой инфраструктуры</p>	<p>1. Создание гибких платформ - компании строят гибкие цифровые платформы, способные быстро адаптироваться к изменениям в требованиях рынка и потребностям клиентов. Это может включать в себя разработку масштабируемых облачных решений или модульных архитектур для быстрой интеграции новых функциональных возможностей.</p> <p>2. Улучшение пользовательского опыта - цифровые платформы должны обеспечивать удобство использования для клиентов и сотрудников компании. Для этого используются современные дизайнерские решения, а также функциональность, ориентированная на удовлетворение потребностей пользователей.</p> <p>3. Интеграция с внешними системами - цифровые платформы должны быть способны интегрироваться с внешними системами, такими как системы управления клиентскими отношениями (CRM), системы управления поставками (SCM) и другими, чтобы обеспечить единый поток данных и процессов внутри компании.</p>
<p>Инновационные модели бизнеса</p>	<p>1. Переход к модели подписки и использования - многие компании переходят от традиционной модели продажи продуктов к модели подписки или использования, предоставляя клиентам доступ к услугам по мере необходимости и оплачивая только за использование.</p> <p>2. Платформенные стратегии - создание платформенных моделей бизнеса, где компания выступает в роли посредника, связывающего предпринимателей и потребителей услуг, обеспечивая удобство взаимодействия и доступ к широкому спектру предложений.</p> <p>3. Цифровые экосистемы - формирование цифровых экосистем, включающих в себя не только продукты и услуги компании, но и предложения партнеров и сторонних разработчиков, что расширяет возможности для клиентов и создает дополнительные источники дохода для компании.</p>
<p>Управление изменениями</p>	<p>1. Обучение и развитие персонала - важным аспектом цифровой трансформации является подготовка и развитие персонала компании для работы с новыми цифровыми технологиями и процессами.</p> <p>2. Управление культурой и изменениями - компании разрабатывают стратегии управления культурой организации и изменениями, чтобы сотрудники были готовы к изменениям и активно внедряли новые цифровые решения.</p> <p>3. Вовлечение стейкхолдеров - важно также вовлекать стейкхолдеров компании, включая руководство, сотрудников и клиентов, в процесс цифровой трансформации, чтобы обеспечить их поддержку и активное участие в изменениях.</p>



Рис. 1. Технологические аспекты цифровизации в сервисной экономике

В условиях стремительного развития цифровых технологий сервисная экономика оказывается на передовой линии изменений. Новые технологические достижения постоянно предъявляют требования к адаптации и инновациям в этой сфере. Технологические инновации играют ключевую роль в этом процессе, не только внося изменения в способы оказания услуг, но и определяя новые стандарты в предоставлении сервисов [2].

Рассмотрим подробнее технологические аспекты цифровизации в сервисной экономике, которые определяют будущее развитие отрасли и формируют новые стандарты в предоставлении услуг и решений (рисунок 1).

Внедрение цифровых решений в условиях сервисной модели сталкивается с рядом вызовов и препятствий, которые могут замедлить или затруднить этот процесс.

Один из главных вызовов – это изменение культуры и организационной структуры компании. Цифровая трансформация требует не только внедрения новых технологий, но и изменения подходов к работе, обучения персонала и создания гибких организационных структур. Не все компании готовы к таким изменениям, и нередко сопротивление со стороны персонала или традиционные корпоративные процессы могут затруднить внедрение цифровых решений.

Еще одним препятствием является сложность интеграции новых технологий с существующими системами и процессами. Многие компании имеют старые информационные системы, которые могут быть несовместимы с современными цифровыми решениями. Интеграция новых технологий может потребовать значительных инвестиций времени и ресурсов, а также специальных знаний и навыков [3].

Безопасность данных также является значительным вызовом при внедрении цифровых решений. С увеличением объема цифровой информации растет и риск ее утечки или взлома. Компании должны обеспечить надежную защиту данных своих клиентов и бизнес-процессов, что требует внедрения современных систем шифрования, мониторинга и контроля доступа.

Еще одним вызовом является управление изменениями. Внедрение цифровых решений часто вызывает существенные изменения во всех аспектах бизнеса, и компаниям необходимо грамотно управлять этими изменениями, чтобы минимизировать негативные последствия и обеспечить успешное внедрение новых технологий [4].

Наконец, вызовом является поиск компетентных специалистов. Сервисная экономика требует высококвалифицированных специалистов, обладающих знаниями в области цифровых технологий, аналитики данных, управления проектами и других областей. Недостаток квалифицированных кадров может замедлить процесс цифровой трансформации и ограничить ее успех.

Таким образом, цифровая трансформация в условиях сервисной экономики представляет собой сложный и многогранный процесс, требующий системного подхода и постоянного совершенствования. Она открывает перед компаниями широкие перспективы для роста и развития, способствуя созданию

высококачественных и востребованных услуг, которые отвечают современным требованиям и ожиданиям клиентов.

### Список источников

1. Цифровая трансформация социально-экономических систем на основе развития института сервисной интеграции. – URL: <https://www.dissercat.com/content/tsifrovaya-transformatsiya-sotsialno-ekonomicheskikh-sistem-na-osnove-razvitiya-instituta> (дата обращения: 13.09.2024).
2. Цифровая трансформация. – URL: [https://ацим.рф/wp-content/uploads/2021/09/digital\\_transformation\\_book.pdf](https://ацим.рф/wp-content/uploads/2021/09/digital_transformation_book.pdf) (дата обращения: 13.09.2024).
3. Цифровая трансформация бизнеса и бизнес-процессов. – URL: <https://snrd.ru/blog/cifrovaya-transformatsiya-biznesa-i-biznes-processov/> (дата обращения: 13.09.2024).
4. Цифровая трансформация экономики и промышленности. – URL: <https://labec.spbstu.ru/userfiles/files/monograph/digital-transformation-economy-industry.pdf> (дата обращения: 13.09.2024).

## ИНТЕГРАЦИЯ ОФЛАЙН И ОНЛАЙН МАРКЕТИНГА

**КИРИЛЮК О.М.,**

*канд. экон. наук, доцент*

*ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,  
Омск, Омская область, Российская Федерация;*

**КУЗНЕЦОВА К.А.,**

*обучающаяся,*

*ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,  
Омск, Омская область, Российская Федерация*

*Аннотация.* Статья исследует взаимосвязь между офлайн и онлайн маркетингом и показывает, как их интеграция может привести к значительному повышению эффективности маркетинговых коммуникаций. В статье рассматриваются основные принципы интеграции, ключевые инструменты и примеры успешных кейсов.

*Ключевые слова:* онлайн коммуникации, оффлайн коммуникации, цифровые подходы, экосистемный маркетинг, омниканальность.

## INTEGRATION OF OFFLINE AND ONLINE MARKETING

**KIRILIUK O.M.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
FSBEI HE «Omsk State University of Railway Engineering»,  
Omsk, Omsk region, Russian Federation;*

**KUZNETSOVA K.A.,**

*Student,*

*FSBEI HE «Omsk State University of Railway Engineering»,  
Omsk, Omsk region, Russian Federation*

*Annotation.* The article explores the relationship between offline and online marketing and shows how their integration can lead to a significant increase in the effectiveness of marketing communications. The article discusses the basic principles of integration, key tools and examples of successful cases.

*Keywords:* online communications, offline communications, digital approaches, ecosystem marketing, omnichannel.

Актуальность и значимость темы обусловлена тем фактором, что в современном мире маркетинг играет ключевую роль в развитии бизнеса. С развитием технологий и интернета, традиционные методы маркетинга претерпели значительные изменения. Одним из ключевых трендов последних лет стала интеграция офлайн и онлайн маркетинга, которая позволяет охватить широкую аудиторию, укрепить доверие и лояльность потребителей, а также использовать современные технологии для оптимизации маркетинговых усилий.

Цель данной статьи заключается в исследовании основных аспектов интеграции офлайн и онлайн маркетинга и её преимуществ для бизнеса в современном мире.

Интеграция офлайн и онлайн маркетинга (омниканальный маркетинг) – объединение традиционных методов маркетинга, таких как реклама в печатных изданиях, радио и телевидении, с новыми интернет-технологиями, такими как социальные сети, блоги, видеохостинги и другие. С одной стороны, офлайн маркетинг все еще обладает мощным воздействием на аудиторию. С другой стороны, онлайн маркетинг предоставляет уникальные возможности для таргетирования и персонализации. Их интеграция позволяет компаниям более эффективно достигать своих целевых аудиторий и повышать узнаваемость бренда [1].

Ключевым принципом омниканального маркетинга является комплексный подход, который позволяет объединять данные о клиенте, полученные из различных каналов, создавать единый профиль, отражающий его предпочтения, историю покупок и взаимодействий с брендом. Важно отметить, что переход между различными каналами коммуникации не должен вызывать у клиента дискомфорта. Например, клиент может начать просмотр товара в интернет-магазине, добавить его в корзину, а затем завершить покупку в физическом магазине [3].

Чтобы оценить преимущества интеграции офлайн и онлайн маркетинга, необходимо оценить достоинства каждого вида.

Офлайн-маркетинг включает в себя традиционные методы рекламы, такие как наружная реклама, печатная продукция, радио и телевидение. Эти



методы имеют свои преимущества [6]:

1. Офлайн реклама привлекает внимание большого количества людей благодаря своей наглядности и звучности.

2. Печатные материалы и наружная реклама могут сохраняться долгое время, что позволяет им оставаться видимыми даже после окончания рекламной кампании.

3. Офлайн реклама помогает создать положительный имидж бренда или продукта, особенно если она выполнена качественно и креативно.

Онлайн маркетинг включает в себя использование интернет-технологий для продвижения товаров и услуг и характеризуется следующими особенностями [5].

1. Онлайн маркетинг позволяет быстро адаптировать рекламные кампании к изменяющимся условиям рынка и предпочтениям аудитории.

2. Онлайн реклама позволяет точно настроить целевую аудиторию, что повышает эффективность маркетинговых усилий.

3. Онлайн инструменты предоставляют возможность анализировать результаты рекламных кампаний и оптимизировать их для получения лучших результатов.

Интеграция офлайн и онлайн маркетинга позволяет использовать преимущества обоих подходов, которые представлены в таблице 1 [2].

Таблица 1

*Преимущества омниканального маркетинга*

Показатель	Характеристика
Расширение охвата аудитории	Интеграция офлайн и онлайн маркетинга позволяет охватить большую аудиторию, так как традиционные методы маркетинга имеют широкую географическую доступность, а интернет-технологии позволяют донести информацию до миллионов пользователей по всему миру
Повышение эффективности маркетинговых кампаний	Объединение различных каналов коммуникации позволяет создавать более персонализированные и релевантные предложения для клиентов, что повышает их лояльность и увеличивает вероятность совершения покупки
Снижение затрат на маркетинг	Интеграция офлайн и онлайн маркетинга позволяет оптимизировать расходы на маркетинг, так как использование нескольких каналов коммуникации позволяет достичь большего эффекта при меньших затратах
Улучшение аналитики и мониторинга	Интеграция офлайн и онлайн маркетинга позволяет собирать данные о поведении пользователей на разных каналах коммуникации, что помогает анализировать эффективность маркетинговых кампаний и вносить необходимые корректировки

Рассмотрим примеры успешных кейсов омниканального маркетинга, реализуемого российскими компаниями [1].

Одним из самых успешных кейсов, безусловно, является сервис по доставке продуктов из ресторанов и магазинов «Купер» («СберМаркет»), который столкнулся с необходимостью создания удобного и быстрого способа

онлайн-заказа продуктов питания, интегрировав его с существующей инфраструктурой Сбербанка.

В настоящее время «Купер» предоставляет возможность заказать продукты онлайн через мобильное приложение, сайт, а также через голосовой помощник «Салют» от Сбербанка. Доставка осуществляется курьерами или через пункты выдачи заказов, которые могут быть расположены в магазинах «Пятерочка», «Перекресток» и других партнерах. В результате внедрения данного решения «Купер» стал одним из лидеров рынка онлайн-продуктовой розницы в России, завоевав доверие пользователей благодаря удобству, доступности и интеграции с экосистемой Сбербанка.

Успешный кейс демонстрирует российская розничная сеть супермаркетов с собственной торговой маркой продуктов, позиционируемых как «продукты для здорового питания», «ВкусВилл», поставившая перед собой цель расширить свою аудиторию и повысить лояльность клиентов, сохраняя при этом свой уникальный имидж и концепцию здорового питания.

«ВкусВилл» создал программу лояльности «ВкусКлуб», которая объединяет мобильное приложение, сайт, магазины и социальные сети. Клиенты могут накапливать бонусы, получать персонализированные предложения, участвовать в акциях, заказывать продукты онлайн с доставкой, а также общаться с другими членами «ВкусКлуба» в чате. Реализация программы лояльности позволила компании «ВкусВилл» стать одним из самых популярных брендов здорового питания в России, а программа «ВкусКлуб» помогла укрепить связи с клиентами и увеличить продажи [4].

Интернет-магазин одежды и обуви «Lamoda» хотел обеспечить удобный и быстрый процесс онлайн-покупки одежды и обуви, а также привлечь больше покупателей из регионов, для чего разработал омниканальную платформу, которая включает в себя сайт, мобильное приложение, магазины, пункты выдачи заказов, курьерскую доставку и сервисы возврата товаров. Клиенты компании могут заказывать товары на сайте, отслеживать доставку, возвращать товары в пункты выдачи заказов или получить помощь службы поддержки по телефону. Для взаимодействия с клиентами компания также активно использует социальные сети и email-маркетинг. Долгое время компания «Lamoda» была одним из лидеров рынка онлайн-продаж одежды и обуви в России, предлагая клиентам удобный и гибкий способ совершать покупки.

Электронная торговая площадка (маркетплейс), сервис для покупки товаров «Яндекс.Маркет» поставила перед собой задачу стать не просто поисковиком товаров, а платформой, которая помогает пользователям найти, купить и получить товар максимально удобно. В результате компания интегрировала свой сервис с различными онлайн-магазинами, курьерскими службами, пунктами выдачи заказов и другими партнерами. Пользователи площадки могут сравнивать цены, читать отзывы, заказывать товары, отслеживать доставку и получать помощь службы поддержки.

А «Яндекс.Маркет» стал одной из самых популярных платформ онлайн-торговли в России, предлагая пользователям комплексное решение для покупки товаров.

Эти примеры демонстрируют, что омниканальный подход может быть успешно реализован в разных отраслях и позволяет компаниям не только повысить эффективность, но и создать позитивный опыт для клиентов.

Таким образом можно сформулировать рекомендации, позволяющие компаниям повысить эффективность омниканальности.

1. Прежде чем интегрировать каналы, компания должна изучить, где целевая аудитория проводит больше времени, определить ключевые точки контакта и построить стратегию вокруг них.

2. Использование чат-ботов и мессенджеров. Офлайн-клиенты могут иметь вопросы или потребности в дополнительной информации. Через QR-коды или NFC-технологии они могут быстро перейти в мессенджер, где чат-бот сразу же предоставит им необходимую информацию.

3. Бренд компании должен выглядеть и звучать одинаково как в интернете, так и в реальном мире.

4. Интегрированные акции и события – мероприятия, которые начинаются в интернете и переходят в офлайн или наоборот, например, конкурс в социальных сетях с последующим награждением победителей в физическом магазине.

5. Обратная связь в реальном времени. Интегрировать системы отзывов и обратной связи так, чтобы клиенты могли оставлять свои комментарии и предложения в режиме реального времени.

6. Гибридные события и вебинары. Проходящие одновременно в офлайн и онлайн форматах, такие мероприятия усиливают взаимодействие с аудиторией, позволяя донести ключевую информацию до максимального числа людей.

7. Использование геолокации. Определение местоположения пользователя может позволить предлагать ему актуальные скидки, акции или информацию именно в том месте, где он находится.

8. Виртуальные туры по реальным местам. Например, возможность потенциальным клиентам онлайн «посетить» реальный магазин или офис с помощью виртуальных туров.

Подводя итоги, можно отметить, что интеграция офлайн и онлайн маркетинга является важным шагом для успешного развития бизнеса. Объединение традиционных методов рекламы с современными интернет-технологиями позволяет достичь максимальной эффективности маркетинговых усилий и привлечь больше внимания целевой аудитории.

### Список источников

1. Яо К. Э. Интеграция онлайн и офлайн маркетинга: перспективы и вызовы // Студенческий. 2024. № 6-1(260). С. 20-21. EDN: FVXRXS.

2. Ивашкова Н. И. Омниканальный маркетинг в условиях цифровизации // Экономика в меняющемся мире. 2019. С. 213-215. EDN: DFPPSV.

3. Шабанов А. М. Двойной удар: как интегрировать офлайн- и онлайн-магазины // Интернет-маркетинг. 2016. № 4. С. 250-253. EDN: WMLXRJ.

4. Ярцев М. М. Применение омниканальной модели коммуникации для взаимодействия с клиентами сетевых торговых предприятий // Финансовые рынки и банки. 2023. № 11. С. 182-189. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-omnikanalnoy-modeli-kommunikatsii-dlya-vzaimodeystviya-s-klientami-setevyih-torgovyh-predpriyatii> (дата обращения: 17.10.2024 г.).

5. Ходжамгулыева, Б. Основные понятия и инструменты онлайн маркетинга // Матрица научного познания. 2024. № 5-1. С. 390-394.

6. Романычев, С. А. Введение в офлайн-маркетинг // Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития. 2016. С. 139-141. EDN: WZPEDF.

## ЛОГИСТИКА 4.0: МОСТ МЕЖДУ ЭЛЕКТРОННЫМ МАРКЕТИНГОМ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ

**КИРИЛЮК О.М.,**

*канд. экон. наук, доцент*

*ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,*

*Омск, Омская область, Российская Федерация;*

**РЕДЬКО В.С.,**

*обучающаяся*

*ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,*

*Омск, Омская область, Российская Федерация*

*Аннотация.* В мире, где скорость и гибкость являются определяющими факторами успеха, предприятия стремятся оптимизировать все процессы, от разработки продукта до его доставки клиенту. В этой ситуации на помощь компаниям приходит Логистика 4.0 – концепция, объединяющая передовые технологии, такие как искусственный интеллект, машинное обучение, интернет вещей (IoT) и аналитика больших данных.

Ключевая особенность Логистики 4.0 – ее способность не просто автоматизировать процессы, но и обеспечить глубокую интеграцию между различными функциями бизнеса, включая маркетинг, продажи, производство и логистику.

*Ключевые слова:* Логистика 4.0, электронный маркетинг, производительность фирмы.

## LOGISTICS 4.0: THE BRIDGE BETWEEN E-MARKETING AND PRODUCTIVITY

**KIRILIUK O.M.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
FSBEI HE «Omsk State University of Railway Engineering»,  
Omsk, Omsk region, Russian Federation;*

**REDKO V.S.,**

*Student  
FSBEI HE «Omsk State University of Railway Engineering»,  
Omsk, Omsk region, Russian Federation*

*Annotation.* In a world where speed and flexibility are the determining factors for success, businesses are striving to optimize all processes, from product development to delivery to the customer. This is where Logistics 4.0 comes in - a concept that combines advanced technologies such as artificial intelligence, machine learning, the Internet of Things (IoT) and big data analytics.

The key feature of Logistics 4.0 is its ability not just to automate processes, but also to provide deep integration between different business functions, including marketing, sales, production and logistics.

*Keywords:* Logistics 4.0, e-marketing, firm performance.

Современный мир бизнеса движется в сторону цифровизации, а маркетинг все чаще интегрируется с производственными процессами. Логистика 4.0 является ключевым элементом той интеграции, обеспечивая связь между электронным маркетингом и производством, и делая бизнес более эффективным и гибким.

Электронный маркетинг стал важнейшим механизмом цепочки поставок, повышающим производительность предприятий за счет изменения потоков продукции, повышения эффективности процессов и создания возможностей для выхода на новые рынки. Глобализация рынков, сокращение жизненного цикла продукции, изменение запросов потребителей и технологические разработки привели к цифровизации маркетинга и логистических систем. Электронный маркетинг – это подход, который позволяет компаниям уменьшить информационную асимметрию в цепочке поставок, снизить затраты и улучшить связь между предложением и рыночным спросом. В настоящее время для компаний, которые хотят быть на шаг впереди своих конкурентов, жизненно важно повысить свой инновационный потенциал в области электронного маркетинга и пересмотреть свои стратегии в области логистики.

Возможности электронного маркетинга адаптированы к бизнес-процессам предприятия и описывают способность вести бизнес через Интернет между предприятиями в цепочке поставок. Поэтому компании извлекают выгоду, интегрируя возможности электронного маркетинга в свои организационные структуры для обеспечения взаимодополняемости ресурсов.

Логистика 4.0, или «умная логистика», – это концепция, разработанная для обеспечения устойчивых логистических решений и удовлетворения запросов и требований клиентов без увеличения затрат. Более того, она представляет собой сочетание технологий, которые повышают скорость обработки информации и устраняют неточности на всех этапах, начиная с поиска сырья и заканчивая его доставкой в пункт назначения. Это новая эра в управлении цепочками поставок, которая использует передовые технологии для повышения эффективности, прозрачности и устойчивости [2].

Основные преимущества использования Логистики 4.0 заключаются в интеграции с электронным маркетингом, что позволяет персонализировать доставку, учитывая местоположение клиента, его предпочтения и историю покупок, предсказывать спрос на товары и услуги, создавать динамичные цепочки поставок, которые могут быстро адаптироваться к изменениям спроса, погодным условиям, географическим особенностям и другим факторам.

Кроме того, Логистика 4.0 оптимизирует маршруты доставки, снижает транспортные расходы и минимизирует время поставки, повышая эффективность и рентабельность, позволяет оптимизировать запасы на складах, минимизируя потери от хранения и дефицита.

Вышеуказанные факторы позволяют предприятиям получить конкурентное преимущество, поскольку Логистика 4.0 дает возможность компаниям предложить более быстрые и гибкие решения, реагировать на изменения рынка и потребительские требования в реальном времени.

Интеграция технологий с бизнес-процессами, использование высокотехнологичных датчиков и оборудования в логистических операциях, позволяет создать интеллектуальные цепочки поставок, которые делают бизнес более эффективным, гибким и устойчивым.

К этим технологиям относятся блокчейн, большие данные, интернет вещей, искусственный интеллект, дополненная реальность, 3D-4D-принтеры, облачные вычисления, автономные транспортные средства и роботы. Искусственный интеллект и робототехника используются в логистических операциях, таких как транспортировка, хранение, управление запасами, планирование распределения, прогнозирование спроса и обработка заказов в цепочке поставок с возможностью Логистики 4.0.

Интернет вещей предлагает менеджерам мониторинг состояния складов и транспортных средств и визуализацию данных, использование сенсоров и датчиков для отслеживания грузов в режиме реального времени.

С помощью технологий больших данных (Big Data) можно проводить анализ больших объемов данных для выявления тенденций и оптимизации логистических операций, а с помощью искусственного интеллекта (AI) можно заранее определить непредвиденные условия, с использованием алгоритмов машинного обучения оптимизировать маршруты и сделать соответствующие прогнозы спроса.

Передовые технологии дополненной реальности в складских операциях позволяют снизить вероятность возникновения сложностей и человеческих

ошибок примерно на 40 %. 3D-принтеры окажут положительное влияние на логистику, поскольку потребность в производстве запасных частей будет удовлетворяться немедленно. Технология 3D-печати позволяет очень быстро тестировать новые конструкции, что экономит время и затраты. Компании Amazon, Alibaba и Walmart являются пионерами в использовании передовых технологий. Так Amazon использует алгоритмы машинного обучения для оптимизации маршрутов доставки и предсказания спроса, Walmart внедрила систему управления запасами, которая использует искусственный интеллект для оптимизации запасов и снижения затрат, а Alibaba создала платформу электронной коммерции, которая обеспечивает быструю доставку товаров по всему миру [1].

Таким образом, Интернет вещей, большие данные, искусственный интеллект и технологии дополненной реальности повышают эффективность бизнеса.

Логистические возможности – один из важнейших ключей к достижению конкурентных преимуществ и повышению эффективности деятельности компании. Внедрение технологий логистики 4.0 повышает качество обслуживания и экономит время в логистической отрасли.

Маркетинговые возможности в свою очередь влияют на возможности логистики 4.0. Электронный маркетинг повышает эффективность работы компании. Исследование показывает положительную связь между электронным маркетингом и технологической инфраструктурой, что снижает оборачиваемость запасов и затраты, тем самым улучшая показатели бизнеса.

На основе обзора литературы была разработана схема, представленная на рисунке 1.



Рис. 1. Концептуальная модель исследования

Исследование показало, что возможности электронного маркетинга и Логистики 4.0 положительно влияют на эффективность бизнеса [3].

Более того, логистика 4.0 – это процесс цифровой трансформации, который существенно меняет бизнес. В настоящее время цифровая трансформация – это не выбор, а необходимость. Логистика 4.0 – это наиболее

эффективный инструмент для поддержания идеального баланса между автоматизацией и механизацией. Сотрудничество, координация и коммуникация между поставщиками, производителями, розничными торговцами и клиентами обеспечиваются за счет цифровизации и автоматизации процессов. Возможности логистики 4.0, возможности электронного маркетинга и результаты деятельности фирмы – взаимосвязанные понятия, которые направлены на достижение устойчивого конкурентного преимущества.

Сегодня создание конкурентного преимущества на международных рынках тесно связано со способностью использовать возможности электронного маркетинга и логистики 4.0. Учитывая потенциал роста технологий, предприятиям необходимо сосредоточиться на Логистике 4.0, чтобы повысить ценность для потребителя и сэкономить затраты. Применение технологий Логистики 4.0 в электронной коммерции повысит эффективность бизнеса за счет сокращения времени доставки, повышения гибкости цепочки поставок, снижения логистических издержек, частоты ошибок и времени цикла различных процессов. Считается, что технологии Логистики 4.0 уменьшают потребность в персонале в операционных процессах, с другой стороны, предполагается, что потребность в квалифицированном персонале возрастет.

Логистика 4.0 является ключом к достижению успеха в современной конкурентной среде. Она позволяет создать мост между электронным маркетингом и производительностью, что приводит к повышению эффективности бизнеса и улучшению уровня обслуживания клиентов.

Цифровизация и автоматизация процессов обеспечивают сотрудничество, координацию и коммуникацию между поставщиками, производителями, ритейлерами и клиентами. Возможности электронного маркетинга повышают эффективность работы компании (особенно способность продавцов получать доступ к информации о продукте/ценах/качестве в режиме онлайн и отслеживать заказы и поставки в режиме онлайн).

Применение Логистики 4.0 обеспечивает своевременную доставку и поставку и предлагает контролируемые затраты в процессе цепочки поставок. Преимущества, предоставляемые Логистикой 4.0, способствуют повышению производительности компании.

### **Список источников**

1. Борисов М. А., Шепелин Г.И. Основа для модели совершенствования логистики 4.0 со спецификацией для внутренней логистики // Вестник науки. 2022. Т. 1. № 6(51). С. 112-118. EDN OJEQDF.
2. Полянский Д. С. Маркетинговая логистика как особый результат интеграции логистики и маркетинга на коммерческом предприятии // Современные тенденции и перспективы развития экономики и менеджмента в России : Сборник статей X Всероссийской научно-практической конференции (18 ноября 2022 г.), Москва, 18 ноября 2022 года. – Москва: Частное



учреждение образовательная организация высшего образования Институт экономики и культуры, 2022. С. 229-234. EDN SSXODO.

3. Юсупова Б. М., Порсукова А. Маркетинговая логистика как результат интеграции логистики и маркетинга предприятия // Вопросы структуризации экономики. 2008. № 3-2. С. 19-20. EDN NXWFYH.

## **ПРОМЫШЛЕННЫЙ ТУРИЗМ КАК ИНСТРУМЕНТ КРЕАТИВНОГО МАРКЕТИНГА**

**КИРИЛЮК О.М.,**

*канд. экон. наук, доцент*

*ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,  
Омск, Омская область, Российская Федерация;*

**РЕДЬКО В.С.,**

*обучающаяся бакалавриата*

*ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,  
Омск, Омская область, Российская Федерация*

*Аннотация.* В мире, где потребители все больше интересуются происхождением продуктов и процессами их создания, промышленный туризм становится не просто модным трендом, а мощным инструментом креативного маркетинга. Открывая двери заводов, фабрик и производственных предприятий, компании получают уникальную возможность приблизить клиентов к своим ценностям, показать историю бренда, а также рассказать о технологиях и инновациях, лежащих в основе производства.

*Ключевые слова:* промышленный туризм, развитие туризма, креативный маркетинг.

## **INDUSTRIAL TOURISM AS AN INSTRUMENT OF CREATIVE MARKETING**

**KIRILIUK O.M.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

*FSBEI HE «Omsk State University of Railway Engineering»,  
Omsk, Omsk region, Russian Federation;*

**REDKO V.S.,**

*Student*

*FSBEI HE «Omsk State University of Railway Engineering»,  
Omsk, Omsk region, Russian Federation*

*Annotation.* In a world where consumers are increasingly interested in the origin of products and the processes of their creation, industrial tourism is becoming not just a fashion trend, but a powerful creative marketing tool. By opening the doors

of plants, factories and production facilities, companies have a unique opportunity to bring customers closer to their values, show the history of the brand, and tell about the technology and innovation behind production.

*Keywords:* industrial tourism, tourism development, creative marketing.

Промышленный туризм – это относительно новая форма туризма, которая включает в себя посещение промышленных производственных предприятий, фабрик, заводов и других объектов, связанных с промышленной деятельностью. Данный вид туризма предоставляет возможность не только продемонстрировать продукцию и технологии, но и создать эмоциональную связь с потребителем. В данной работе рассмотрим, как туризм может быть интегрирован в стратегию креативного маркетинга, а также, какие преимущества он может принести как компаниям, так и туристам.

Целью исследования является анализ влияния промышленного туризма на формирование имиджа компании и повышение лояльности клиентов, а также определение практических рекомендаций для внедрения и развития программ промышленного туризма. Основными задачами исследования являются анализ успешных примеров компаний, использующих промышленный туризм в своих маркетинговых стратегиях.

Исследование базируется на анализе научной литературы и существующих практик в области развития промышленного туризма как инструмента креативного маркетинга.

Для начала разберемся с понятием «креативный маркетинг». Креативный маркетинг – это подход к продвижению товаров и услуг, который акцентирует внимание на нестандартных и оригинальных решениях. Цель креативного маркетинга – выделиться на фоне конкурентов, привлечь внимание потребителей и создать эмоциональную связь с брендом.

Промышленный туризм как инструмент креативного маркетинга направлен на создание уникального опыта для потребителей и повышение узнаваемости бренда. Промышленный туризм предлагает возможность посетителям увидеть производственные процессы, что может стать мощным инструментом для формирования имиджа компании и укрепления ее позиций на рынке.

В России прослеживается тренд на открытость промышленных предприятий. В прошлом доступ на многие производства был ограничен, но сегодня все больше объектов предлагают программы посещения, ищут способы улучшить организационную структуру, привлечь талантливых специалистов и заключить новые партнерства

Рассмотрим преимущества промышленного туризма [1].

Во-первых, это повышение осведомленности о продуктах и услугах компании, так как для потребителей это уникальный опыт, возможность увидеть, как создаются продукты, наглядно познакомиться с производственными процессами. Кроме того, промышленный туризм дает возможность рассказать не только о своей продукции, но и о своей компании,

ее истории и ценностях широкой аудитории.

Во-вторых, данный инструмент позволяет расширить аудиторию бренда, а также сформировать устойчивую связь с клиентом. Промышленные экскурсии могут привлечь не только профессионалов, но и студентов, туристов и семьи, что увеличивает охват аудитории. Открытость и прозрачность производства повышают доверие к бренду, укрепляют репутацию и формируют положительный образ в глазах потребителей.

В-третьих, промышленный туризм способствует привлечению талантов. Демонстрируя современные технологии и инновации, промышленные предприятия могут привлечь внимание молодых специалистов и будущих работников.

В-четвертых, организация специальных мероприятий может привлечь внимание СМИ и общественности, увеличивая осведомленность о бренде. Фото, видео, отзывы по результатам проведенных экскурсий можно использовать в социальных сетях и рекламных кампаниях.

В-пятых, промышленный туризм способствует развитию региона, привлекая туристов и стимулируя развитие инфраструктуры. Он также создает новые рабочие места в сфере туризма и гостеприимства [2].

Промышленный туризм является инструментом креативных маркетинговых стратегий. На рисунке 1 представлена классификация креативных маркетинговых стратегий промышленного туризма.



*Рис.2. Креативные маркетинговые стратегии промышленного туризма*

Рассмотрим подробнее представленные маркетинговые стратегии. Каждая маркетинговая стратегия базируется на определенной разновидности промышленного туризма. Так базовой маркетинговой стратегией является стратегия, основанная на разработке тематических экскурсий, где каждый тур рассказывает уникальную историю о компании, технологии производства или продукте, что делает опыт более увлекательным и запоминающимся. Особую нишу занимают гастрономические туры. Сочетание промышленного тура с

дегустацией продукции повышает интерес туристов и делает тур более полноценным.

Кроме того, предприятия активно реализуют сотрудничество с университетами и колледжами для организации экскурсий студентам, что помогает им формировать будущие кадры и повышает узнаваемость брендов среди молодежи. Возможность для студентов поучаствовать в процессе производства делает экскурсию более практичной и интерактивной.

Особую роль в формировании имиджа компаний играет предложение виртуальных экскурсий для тех, кто не может посетить предприятие физически. Это позволяет расширить аудиторию и привлечь интерес к компании даже на международном уровне. Современным маркетинговым инструментом является создание интерактивных маршрутов с использованием технологий виртуальной реальности (VR) и дополненной реальности (AR), которые позволяют посетителям взаимодействовать с продуктами или процессами, что делает тур более захватывающим и увлекательным.

Промышленный туризм, как инструмент креативного маркетинга чаще всего положительно влияет на деятельность компании, хотя в истории его развития встречаются и негативные примеры [3].

В работе исследованы успешные практики промышленного туризма, применяемые как российскими, так и зарубежными компаниями. В ходе анализа кейсов были выявлены эффективные модели и стратегии, которые помогут понять, как промышленность может стать привлекательной туристической достопримечательностью.

Наиболее ярким примером является кейс фабрики мороженого «Чистая линия», которая активно продвигает экскурсии на производство через сообщество во «ВКонтакте». В компании для промышленных туристов разработан специальный сайт. Посты публикуются регулярно, в них много яркого визуала, постоянно проводятся вовлекающие мероприятия – конкурсы, викторины, опросы, розыгрыши, видеоролики и видеотзывы.

Еще один пример – предприятие по производству дрожжевого хлеба «Рижский хлеб», которое практикует видеозачеки по предприятию, проводит конкурсы и розыгрыши, публикует познавательный контент и видеорецепты с продукцией.

АО «Михайловский ГОК им. А. В. Варичева» (предприятие компании «Металлоинвест») также создало сайт для промышленных туристов, где в том числе проводятся записи на экскурсии. В сообществе в «ВКонтакте» компания публикует специализированный контент – отчёты о проведённых экскурсиях, отзывы туристов, что является мотивацией к посещению.

Известный датский производитель игрушек LEGO превратил свою фабрику в туристическую достопримечательность. Она предлагает посетителям возможность узнать о производстве игрушек, пройти интерактивные мастер-классы, посетить музей LEGO, построить свою собственную модель из LEGO. Такой подход не только повышает узнаваемость бренда LEGO, но и создает у посетителей позитивное впечатление о компании, ее ценностях и культуре.

Компания «Red Bull» известна своими экстремальными спортивными мероприятиями и энергетическими напитками. В австрийском Зальцбурге открыт завод Red Bull, который можно посетить. Туристы могут увидеть процесс производства напитка, попробовать его на дегустации, а также ознакомиться с историей бренда. Такой опыт позволяет посетителям глубже погрузиться в мир Red Bull и почувствовать себя частью его сообщества.

Немецкий концерн Bosch предлагает программу промышленного туризма для тех, кто интересуется технологиями. Туристы могут посетить завод Bosch, увидеть, как производятся автомобили, бытовая техника и промышленное оборудование. Помимо экскурсии, Bosch предлагает интерактивные презентации, мастер-классы и встречи с инженерами. Такой подход не только повышает узнаваемость бренда Bosch, но и создает у посетителей впечатление о компании, как о передовом технологическом лидере.

Несмотря на большое количество успешных примеров встречается и неудачный опыт. Так, компания Nestlé столкнулась с негативным вниманием общественности после того, как активисты провели акцию протеста против ее политики в отношении пальмового масла. После этой акции компания Nestlé начала предлагать туры по своей фабрике, чтобы продемонстрировать свои усилия по устойчивому производству. Однако, некоторые посетители все равно остались недовольны, считая, что компания недостаточно прозрачна в своих действиях.

«Volkswagen в 2015 году компания Volkswagen оказалась в центре скандала, связанного с фальсификацией результатов тестирования выбросов автомобилей. После этого случая многие туристы отказались от посещения фабрик Volkswagen. Компания старается исправить свой имидж, но процесс этот довольно долгий и сложный.

Таким образом, промышленный туризм может выступить не только в качестве инструмента креативного маркетинга, но и способствовать реализации национальных проектов и образования новых деловых партнёрств. Промышленный туризм – это не просто посещение завода, а возможность построить глубокую и устойчивую связь с клиентом. Открытость и прозрачность производства являются ключом к успеху в современном мире, а промышленный туризм – это уникальный инструмент для достижения этой цели. Повышение интереса граждан к деятельности компаний способствует продвижению региональных брендов и продукции отечественных предприятий.

### **Список источников**

1. Кадыров Р. В., Биктимирова Х. С., Мударисов Р. Г. Промышленный туризм как новое направление туристской индустрии // Актуальные проблемы развития туризма и индустрии гостеприимства : Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Казань, 10 октября 2018 года. – Казань: Общество с ограниченной ответственностью «Печать-Сервис-XXI век», 2018. С. 45-49. EDN YQLXYD.

2. Додонов О. В., Ракитенок И. В. Позиционирование промышленного туризма в контексте экономического развития предприятия // Экономика.

Бизнес. Финансы. 2018. № 9. С. 28-31. EDN ZCTVMD.

3. Полянина С. С., Докашенко Л. В. Сущность промышленного туризма и его виды // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры : Материалы Всероссийской научно-методической конференции, Оренбург, 29–31 января 2014 года. – Оренбург: ООО ИПК «Университет», 2014. С. 1773-1776. EDN SMAVFN.

## **УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК И ЛОГИСТИКА В ЯПОНИИ: КРАТКИЙ ОБЗОР**

**ЛЕВКИН Г.Г.,**

*канд. вет. наук, доцент, доцент*

*ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,  
Омск, Омская область, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассмотрены характеристики логистических систем в Японии. Определены соотношения маркетинга и логистики в логистических системах островного государства. Представлены особенности структуры грузовых перевозок по видам транспорта.

*Ключевые слова:* логистика, ветеринарная клиника, университет, логистическая система, транспортная доступность, поток.

## **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND LOGISTICS IN JAPAN: A BRIEF OVERVIEW**

**LEVKIN G.G.,**

*Candidate of Veterinary Sciences, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Omsk State University of Railway Engineering»,  
Omsk, Omsk region, Russian Federation*

*Abstract.* The article discusses the characteristics of logistics systems in Japan. The correlation of marketing and logistics in the logistics systems of the island state is determined. The features of the structure of freight transportation by mode of transport are presented.

*Keywords:* logistics, veterinary clinic, university, logistics system, transport accessibility, flow.

Логистика как концепция управления получила развитие в России с середины 90-х годов XX века. При этом в качестве образца были приняты практики Германии и Японии. При этом не учитывались территориальные особенности этих стран по сравнению с Россией, что, вероятно, служило ограничением для внедрения логистических концепций в деятельности отечественных предприятий.

Цель исследования – изучить особенности практической реализации концепций управления цепями поставок и логистики в островном государстве.

Задачи исследования: описать содержание управления цепями поставок и логистики, исходя из информации, полученной на курсах повышения квалификации; определить соотношение маркетинга и логистики в логистических системах.

Результаты исследований основаны на курсе лекций в Филиале АНО «Японский Центр» «Японский Центр в Хабаровске».

Логистика – это особый способ мышления, на который оказывает влияние, в том числе, географические условия, в которых находятся предприятия. Рассмотрим особенности представлений, а также фактическую информацию, которая была получена от представителя японского бизнеса [1].

«Управление цепями поставок – это подробное и точное прогнозирование количества комплектующих и срока их поставки для производства, планирование логистической и маркетинговой деятельности на макро- и микроуровне, что дает возможность избежать перепроизводства или дефицита товаров.

Логистическая обработка продукции – это упаковка, штрих-кодирование и выполнение других логистических операций. Обработка информации включает в себя обмен информацией с участниками товародвижения (статус товара, место его нахождения).

Логистика – это интеграция информации, получение информации о товарах в режиме реального времени. У предприятий сформированы разные требования к уровню обслуживания. Каким образом, в каком количестве будет направляться продукция потребителям. Поддержка сбыта – продумать, как быстро обеспечить перевозку в зависимости от уровня обслуживания, уменьшить время хранения на складе готовой продукции для связи сбыта и распределения. Для эффективной логистической деятельности необходимо спроектировать информационную систему для связи продавца с клиентами.

Оценка взаимодействия маркетинга и логистики показывает, что в некоторых функциях они накладываются друг на друга. Маркетинг включает в себя цены и каналы сбыта. На основе этого выполняется стимулирование продаж.

В логистике самое главное – стоимость (логистические затраты) в общем и транспортные расходы, в частности. Минимальная партия при доставке и распределении, поэтому при складировании нужно определить объем хранимой продукции (размер грузовых единиц, в том числе), уменьшение размера партий при хранении приводит к увеличению расходов на хранение (проявление эффекта масштаба деятельности в отрицательном смысле).

При оптимизации логистических затрат формируется итоговая цена на продукт. Необходимо учитывать снижение уровня риска при увеличении затрат, соответственно, увеличение уровня обслуживания с точки зрения маркетинга приводит к снижению рисков недопоставки.

Увеличение надежности упаковки приводит к увеличению затрат на ее

изготовление. Утолщение стенки упаковки приводит к уменьшению ее полезной площади/объема. Также необходимо учитывать расходы на упаковывание продукции, так как в логистике наибольшую долю из общих затрат занимает труд людей. В Японии есть специальные организации по проектированию упаковки, например, картонных коробок.

Погрузка-разгрузка. Стивидорные компании могут специализироваться на определенном виде груза или по видам транспорта, следовательно, используются различные виды специализированной техники.

Соотношение видов транспорта в грузовых перевозках в Японии. Внутренние грузовые перевозки в Японии по видам транспорта распределяются следующим образом. Железнодорожные перевозки – 1%. Авиа – 0. Морские перевозки – 8%. Автомобильные перевозки – 91%.

Железнодорожный транспорт используется преимущественно для пассажирских перевозок. Доля логистических затрат, начиная с 1994 года по 2013 снижается, соответственно, от 6,1% по 4,79%. Высокие расходы на автомобильные перевозки связаны с ценой на топливо. Автотранспортные предприятия в основном относятся к малым и средним (90% предприятий - кадровый состав менее 30 чел.) и содержат 7-8 автомобилей, но есть и крупные предприятия.

Транспортные средства специализируются по видам грузов. Специальный вид грузовиков «бабочка» – поднимается одна сторона. У транспортных компаний есть перегрузочные центры, на втором этапе происходит переупаковка и перекомплектация грузов. Доставка выполняется по технологии «от двери до двери» в течение дня. Каботажные предприятия имеют в своем составе 3-4 судна, сотрудничают с автотранспортными предприятиями, выполняются смешанные перевозки. На судне устанавливаются солнечные батареи. В Японии одно специализированное предприятие железнодорожного транспорта: Японский ж/д фрахт. В Японии грузы редко перевозятся ж/д транспортом, в основном, наливные грузы. Станция Сумидагава, разграничивается с пассажирскими станциями.

Перевалка грузов «авто – авто» происходит в логистическом центре в следующей последовательности: учет поступающих грузов, приемка; проверка качества и комплектности грузов. Конкурентоспособность логистических центров обеспечивается за счет сокращения времени на обработку товарных партий.

В логистическом (распределительном) центре используется спиральный путь подъема грузовика на верхние этажи, так как склады многоэтажные, высота одного этажа 3-4 метра (до 6 метров). Специализация складов: быстрая перекомплектация; низкочувствительное хранение (долгосрочное). Крупные строительные компании строят склады и сдают (продают) в аренду коммерческим организациям. Государство не вмешивается в складскую инфраструктуру».

Таким образом, в целом методология логистики в Японии сопоставима с методологией логистики, которая сформировалась в России, что указывает на ее



универсальность. В то же время территориальная компактность островного государства оказывает влияние на структуру транспортных систем, так как отсутствие значительных расстояний делает экономически нецелесообразным использование железнодорожного транспорта при перевозке грузов.

#### Список источников

1. Логистика: теория и практика. – URL : <https://t.me/logprep/746/1739> (дата обращения: 11.10.2024 г.)

### ХАРАКТЕРИСТИКА ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ВЕТЕРИНАРНОЙ УНИВЕРСИТЕТСКОЙ КЛИНИКИ

**ЛЕВКИН Г.Г.,**

*канд. вет. наук, доцент, доцент*

*ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,  
Омск, Омская область, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассмотрен системный подход при создании и функционировании ветеринарной университетской клиники. Выделены и проанализированы материальные и сопутствующие потоки в соответствии с их характеристиками. Разработаны рекомендации для планирования потока клиентов, ветеринарных и сопутствующих услуг.

*Ключевые слова:* логистика, ветеринарная клиника, университет, логистическая система, транспортная доступность, поток.

### CHARACTERISTICS OF THE LOGISTICS SYSTEM OF THE VETERINARY UNIVERSITY CLINIC

**LEVKIN G.G.,**

*Candidate of Veterinary Sciences, Associate Professor, Associate Professor*

*Omsk State University of Railway Engineering,*

*Omsk, Omsk region, Russian Federation*

*Abstract.* The article discusses a systematic approach to the creation and functioning of a veterinary university clinic. Material and related flows are identified and analyzed in accordance with their characteristics. Recommendations have been developed for planning the flow of customers, veterinary and related services.

*Keywords:* logistics, veterinary clinic, university, logistics system, transport accessibility, flow.

Ветеринарная клиника — это открытая система, к которой применимы критерии и принципы логистики. Использование концепции логистики при организации и проектировании ветеринарной клиники позволяет обеспечить

беспрепятственность движения всех видов потоков: материальных, информационных, финансовых, сервисных.

Цель исследования – дать характеристику логистической системы ветеринарной университетской клиники.

Задачи исследования: описать материальные и сопутствующие потоки ветеринарной клиники; обосновать необходимость транспортной доступности для клиентов ветеринарной университетской клиники; охарактеризовать внутренние логистические процессы ветеринарной клиники.

Научная новизна исследования заключается в обосновании использования логистического подхода в работе ветеринарной университетской клиники.

Объект исследования – ветеринарная университетская клиника.

Предмет исследования – логистические процессы ветеринарной университетской клиники.

Как и в любой логистической системе в ветеринарной клинике следует рассматривать материальные и сопутствующие потоки.

Входящие материальные потоки ветеринарной клиники можно разделить на:

детерминированные потоки (поставка оборудования, медикаментов, специальной техники), которые включают в себя разовые или периодические поставки по предварительному заказу;

стохастические потоки – клиенты с животными, которые поступают в логистическую систему ветеринарной клиники в соответствии с предварительной записью или в порядке живой очереди. Эти потоки подчиняются естественным циклам (сезонная вакцинация) или возникают по мере заболеваемости животных.

В соответствии с концепцией логистики материальные потоки в логистических системах рассматриваются совместно с сопутствующими потоками (информационными, финансовыми, сервисными).

Специфической особенностью ветеринарной медицины, в отличие от гуманитарной медицины, является то, что пациенты не могут сообщить вербально информацию о самочувствии. В этом случае в качестве информационного источника выступают хозяева питомцев, что необходимо учитывать при создании информационной системы клиники.

Финансовые потоки, сопутствующие материальным потокам, в ветеринарной медицине соответствуют оплате поставок медикаментов и оборудования. Специфической особенностью работы ветеринарной клиники является сервисный характер ее деятельности, поэтому при оказании лечебных услуг финансовые потоки являются сопутствующими сервисным потокам.

Важным фактором логистического характера для ветеринарной клиники является транспортная доступность клиентов на общественном транспорте (наличие остановок общественного транспорта в пределах пешеходной доступности) или с использованием личного транспорта (возможность парковки личных автомобилей в непосредственной близости к ветеринарной клинике).

В качестве сервисной поддержки для клиентов ветеринарной клиники может быть предусмотрено наличие специального транспорта для доставки больных животных, а также дополнительная возможность стационара для реконвалесцентов. Дополнительная сервисная поддержка может оказываться на бесплатной основе (как конкурентное преимущество) или же платно, что предполагает экономическое обоснование тарифов, в том числе разработку дифференцированных тарифов.

Организация доставки животных в клинику с помощью специализированного транспорта включает в себя дифференциацию пациентов в зависимости от вида животных (мелкие и крупные животные) или же в зависимости от тяжести или формы заболевания.

Кроме того, может быть организована доставка животных после манипуляций или выздоровления (выходящий материальный поток). Особенно актуально это при расширении географического покрытия клиники на районы области, поэтому возможно также обслуживание больных животных на месте путем выезда специалистов для неотложной помощи, например, для сельскохозяйственных животных.

В связи с транспортными затратами, которые увеличиваются в зависимости от расстояния, необходимо экономически определить сектор обслуживания в зависимости от размера оплаты на выезд. Целесообразным в этом случае можно считать выезды, которые связаны с выполнением хозяйственных работ между университетом и крупным сельскохозяйственными предприятиями по проведению ветеринарных и ветеринарно-санитарных мероприятий.

Внутренняя логистика ветеринарной клиники предполагает разработку маршрутов для перемещения пациентов. Рациональная организация маршрутов в помещении предполагает компактность размещения специалистов в одном месте. Дополнительная функция клиники – обучение студентов ветеринарного вуза, в том числе с привлечением иностранных студентов в порядке обмена.

Информационно-компьютерная поддержка процессов в ветеринарной клинике включает в себя не только ведение базы пациентов, но и создание специализированного сайта по приему и обработке заявок. Необходимым условием развития университетской ветеринарной клиники является проведение научно-исследовательских работ.

Таким образом, материальные и сопутствующие потоки ветеринарной клиники обладают специфическими характеристиками, которые нужно учитывать при планировании лечебной деятельности. Необходимость транспортной доступности для клиентов ветеринарной университетской клиники связана с необходимостью доставки пациентов с помощью общественного транспорта или личного автомобиля. Внутренние логистические процессы ветеринарной клиники связаны с планированием последовательности размещения специалистов или необходимостью проведения соответствующих манипуляций.

## ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ СОВРЕМЕННОГО МАРКЕТИНГА НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

**ЛИЗОГУБ Р.П.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

*Аннотация.* Применение современного маркетинга как одной из сложных систем взаимоотношений предприятия со всеми участниками рыночных отношений требует от предприятия выполнения концепций и определенных функций в зависимости от цели, задачи и миссии предприятия. Подтверждением тому является разработка конкретных маркетинговых мероприятий, направленных на решение проблем деятельности предприятия.

*Ключевые слова:* маркетинг, взаимоотношения, концепции и функции, миссия предприятия, маркетинговые мероприятия.

## FEATURES OF THE INFLUENCE OF MODERN MARKETING ON THE ACTIVITIES OF SERVICE ENTERPRISES

**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*

*Annotation.* The use of modern marketing as one of the complex systems of relationships between an enterprise and all participants in market relations requires the enterprise to implement concepts and certain functions depending on the goal, task and mission of the enterprise. This is confirmed by the development of specific marketing activities aimed at solving the problems of the enterprise.

*Keywords:* marketing, relationships, concepts and functions, enterprise mission, marketing activities.

Современный маркетинг – это одна из сложных систем взаимоотношений предприятия со всеми участниками рыночных отношений – это и производители товаров, поставщики, посредники, потребители и конкуренты, которые требуют от предприятия придерживаться выполнения концепции маркетинга. Как известно, для динамического развития современного маркетинга на предприятии необходимо комплексно подходить к развитию некоторых условий:

– постоянно стремиться к изменению и развитию инфраструктуры маркетинга – заниматься организацией структуры проведения маркетинговых исследований в соответствии с разработками;

- заниматься профессионально, иногда с привлечением сторонних организаций, изучением спроса на базе более актуального подхода к проведению исследования сегментации рынка, а также более глубокого исследования его характеристик;

- осуществлять привлечение инвестиций для внедрения в процессе применения на практике новейших технологий и инновационных разработок;

- применять на предприятии элементы успеха, направленные на культуру взаимоотношений между сотрудниками на предприятии, которое занимается предоставлением услуг;

- развивать культуру и успех маркетинга.

Учитывая тенденции развития современного маркетинга, и быстроту его распространения каждое предприятие должно стремиться развивать и функции маркетинга. Их необходимо подбирать конкретно для каждого предприятия с учетом его деятельности, поставленных целей и миссии:

- по предоставлению предприятием услуг, (товарная политика): это мероприятия, направленные на защиту прав потребителей, структурных изменений в процессе предоставлении услуг, расширение видов услуг, сертификация предоставляемых услуг и систем качества, расширения комплекса предоставляемых услуг;

- по ценовой политике: должны быть учтены мероприятия, направленные на освоение и использование методов и способов расчета и применение на практике оптимальной рыночной цены, использование лояльного подхода к ценовой политике;

- по сбытовой политике: рассматриваются мероприятия, которые должны быть направлены на повышение деловой активности, нормализация уровня оплаты работы посредников и улучшение работы с посредниками, предприятиями, которые выполняют функции дополняющие услуги предприятия, например, выполнение строительных работ разного вида разгрузочно-погрузочные работы, уборка мусора и др.

- по коммуникационной политике, это функции, направленные на использование рекламы предприятия и выполняемых предприятием видов предоставляемых услуг, использование в своей деятельности для улучшения продвижения услуг медиа исследований и планирования, особенно это касается усовершенствование связей с общественностью и т.д.

Поэтому, в результате предприятие, выполняя определенные функциональные подходы в своей деятельности, должно стремиться выйти на новые потенциальные рынки применения своих услуг, разработать новые виды услуг для потребителей, и, как правило, предложить свои услуги новым потребителям, заниматься исследованием деятельности потенциальных конкурентов.

Жилищно-коммунальное хозяйство – это очень сложная социально-экономическая система, главная цель которой обеспечение жизнедеятельности населения и работа предприятия по оказанию услуг. В настоящее время меняется подход к обеспечению граждан качественными и доступными

жилищно-коммунальными услугами, которые являются одним из направлений достижения стратегической цели обеспечения национальной безопасности в области повышения качества жизни граждан Российской Федерации. Поэтому, разработана и поэтапно внедряется Программа комплексного развития и модернизации жилищно-коммунального хозяйства на территории Донецкой Народной Республики. Улучшение качества предоставления жилищно-коммунальных услуг и создание условий для удовлетворения спроса населения на услуги в жилищно-коммунальной сфере является приоритетной целью данной программы. Как правило, предприятия стремятся иметь хорошую репутацию. Длительный опыт работы на рынке, наличие квалифицированных управленческих кадров, материальных ресурсов, необоротных активов: зданий и сооружений, находящихся на обслуживании предприятий, наличие оборудования и механизмов, а также, лицензии на проведении работ по эксплуатации и обслуживанию жилого фонда – все это является важными показателями для эффективной работы предприятия на рынке услуг жилищно-коммунального характера. Как правило, деятельность таких предприятий связана с предоставлением следующих видов услуг жилищно-коммунального назначения:

- занимаются обслуживанием жилищного фонда закрепленных территорий, зданий и сооружений;
- выполняют обслуживание и оказывают услуги, связанные с бесперебойной работой водоснабжения и водоотведения;
- занимаются обслуживанием и ремонтом работ системы канализации;
- выполняют работы по бытовому обслуживанию территорий;
- осуществляют проверку счетчиков электроэнергии и показания счетчиков использования холодной и горячей воды;
- занимаются обслуживанием придомовых закрепленных территорий, их санитарной очисткой и озеленением и др.

Основными функциями, которые выполняют предприятия сферы услуг является содержание в надлежащем виде, соответствующего качества закрепленной территории и обслуживание всей системы инженерного оборудования в границах закрепленного территориально жилого массива.

Главной задачей прогнозирования деятельности предприятия сферы услуг является увеличение уровня и повышение качества обслуживания закрепленных территорий коммунальными услугами. Повышение качества обслуживания включает в себя улучшение санитарно-гигиенических условий проживания, так как жилищно-коммунальное хозяйство определяет соответствующее качество жизни населения, культуру быта и образ жизни, во многом определяет социально-экономический потенциал территорий, их инвестиционную привлекательность.

На сегодняшний день на предприятиях сферы услуг возникают не только финансовые проблемы, но и практически отсутствует маркетинговая деятельность. И такое негативное совпадение неслучайно, потому что все процессы на предприятии взаимосвязаны между собой.

Можно отметить, что маркетинговые мероприятия на предприятии проводятся хаотично, не планируются должным образом, а иногда полностью и отсутствуют, поэтому недостаточно эффективны. Анализ маркетинговой деятельности не проводится и соответственно, неясно обозначены основные проблемы на предприятии, не установлены проблемы-симптомы, причины недостаточной величины прибыли. То есть, это очень веские аргументы, подтверждающие отсутствие маркетингового подхода к управлению всеми процессами на предприятии. Как правило структурные подразделения на предприятии сферы услуг работают разрозненно.

Как показывает практика и анализ проведенных исследований показателей работы предприятий, что сложившаяся ситуация – это как следствие отсутствия программы маркетинговых действий и отсутствие отдела или специалиста в области маркетинга. Специалисты отдела маркетинга обязаны решать конкретные маркетинговые задачи: изучать потребности потребителей в услугах предприятия, заниматься исследованием и анализом особенностей рынка предоставляемых услуг предприятием, исследовать рынок услуг конкурентов и их действия, анализировать объем предоставляемых услуг предприятием и составлять отчетность, заниматься определением форм и уровня конкуренции, а также исследовать и разрабатывать рекламную деятельность, в ходе которой предлагать наиболее эффективные и возможные для предприятия способы продвижения своих услуг на рынке. В настоящее время предприятия не в состоянии обеспечить функционирование надлежащей структуры управления маркетинговой деятельностью, потому вопрос маркетинга так остро раньше не стоял, и данный вопрос должна решать администрация предприятия. Учитывая отраслевые особенности предприятий сферы жилищно-коммунальных услуг, можно акцентировать внимание следующие ключевые рекомендации, направленные на эффективность маркетинговой деятельности. Необходимо ответственно подойти к разработке стратегического и тактического маркетингового планирования, оперативного планирования предстоящих услуг, оперативное ценообразование с учетом корректировки цен в соответствии услуг с рыночными ценами, организация постоянного процесса обновления ценовой политики, а также проведение всестороннего анализа и оценки эффективности рекламных мероприятий.

### Список источников

1. Зеркалий Н.Г. Использование новых маркетинговых концепций для формирования инструментария современного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2018. №6. С. 3-11. – URL: [//www.inkstonenews.com/tech/chinese-state-medias-weibo-accounts-are-vanishing-no-one-knows-why/article/3081434](http://www.inkstonenews.com/tech/chinese-state-medias-weibo-accounts-are-vanishing-no-one-knows-why/article/3081434) (дата обращения: 02.10.2024).

2. Буга А.В., Кудряшов В.С. Формирование положительного имиджа организации посредством маркетинговых коммуникаций // *Juvenis scientia*. — 2018. № 9. С. 30–34. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-polozhitelnogo-imidzha-organizatsii-posredstvom-marketingovyh-kommunikatsiy> (дата обращения: 04.10.2024)

## ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ВЛИЯНИЯ НА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

**ЛИЗОГУБ Р.П.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**АЛЕЙНИКОВ С.С.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* Проводимая ценовая политика предприятия является одной из главных составных частей его экономической политики и занимает центральное место среди разнообразных рычагов управления предприятием. Подтверждением является правильно сформированная и реализованная маркетинговая ценовая политика, направленная на решение проблем предприятия.

*Ключевые слова:* маркетинг, ценовая политика, коммерческие результаты, проблемы предприятия, маркетинговые мероприятия.

## PRICING POLICY AS AN EFFECTIVE MARKETING TOOL FOR INFLUENCE ON ACHIEVING ENTERPRISE GOALS

**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;*

**ALEYNIKOV S.S.,**

*Master Student*

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

*Annotation.* The conducted pricing policy of the enterprise is one of the main components of its economic policy and occupies a central place among various levers of enterprise management. Properly formed and implemented marketing pricing policy aimed at solving the enterprise's problems serves as a confirmation of this.

*Keywords:* marketing, pricing policy, commercial results, enterprise's problems, marketing activities.

В процессе маркетинговой деятельности предприятия проводимая ценовая политика является одной из главных составных частей его



экономической политики и занимает центральное место среди разнообразных рычагов экономического механизма управления предприятием.

От ценовой политики на предприятии в значительной мере зависят достигнутые коммерческие результаты, так как правильная или ошибочная ценовая политика оказывает соответственно долгосрочное положительное или отрицательное влияние на всю деятельность предприятия, а также дает возможность предприятию выбирать свою ценовую стратегию в конкретных условиях, которые сложились и действуют на рынке [1]. Поэтому, ценовая политика предприятия является эффективным маркетинговым инструментарием возможности влияния на деятельность предприятия и достижения его стратегических целей. В связи с этим, в настоящее время особенно, роль ценовой политики все больше возрастает.

Это дает возможность оценить роль и значение ценовой политики, как одного из экономических инструментов, позволяющих формировать такой уровень цены на товары и услуги, при котором предприятие сможет получать запланированный доход (прибыль) по результатам рыночной активности и решать другие стратегические и тактические задачи. Кроме этого, ценовая политика предприятия определяет монопольное положение производителя.

Важность ценообразования недооценивалась на протяжении многих лет. Проведенные исследования показали, что большая часть предприятий или механически устанавливала цены на основе расходов, или следовала ценообразованию конкурентов. Позднее, было доказано, что использование научно обоснованного подхода к формированию ценовой политики в условиях маркетинговой деятельности предприятия позволяет успешно влиять на результаты процесса реализации продукции, создавать условия для получения предприятием желаемой прибыли, существенно влиять на его финансовое состояние и оказывать содействие формированию активной позиции на рынке, но такая ситуация нуждается в проведении соответствующего исследования. В первую очередь, это касается изучения экономической сущности ценовой политики, факторов, которые оказывают существенное влияние на ценообразование, определение места ценовой политики в системе маркетинга.

Определение сущности и роли маркетинговой ценовой политики как эффективного маркетингового инструментария возможности влияния на деятельность предприятия и достижения его стратегических целей в современной экономике, как важного составляющего элемента функционирования рыночного механизма, а также как рычага экономического механизма управления предприятием [2].

Маркетинговая ценовая политика должна ориентировать предприятие на конкретный сегмент рынка с целью привлечения внимания потребителей к своей продукции, формированию устойчивых потребительских преимуществ и их благосклонного отношения к марке товара. При этом сущность целенаправленной ценовой политики в маркетинге заключается в установлении на продукцию предприятия такого уровня цен и такого

варьирования ими в зависимости от конкурентного положения на рынке, который обеспечит обладание определенной долей рынка, получение определенного размера прибыли, а также решения других стратегических и тактических задач.

Как известно, вопрос установления цены имеет важное значение для производителя товара:

в случаях, когда цена на продукцию устанавливается впервые;

возникают обстоятельства, которые вынуждают предприятие изменить уровень цены, например, в случае изменения цены конкурентами на свою продукцию;

в случае, если предприятие выпускает широкий ассортимент разных видов продукции, и такая продукция мало отличается по величине спроса или уровню себестоимости.

Конечно, это наиболее распространенные направления установления рыночной цены. Поэтому, необходимо учитывать конкретные обстоятельства и общие цели деятельности предприятия. Но сам процесс ценообразования должен быть сориентированным на успешное выполнение главной задачи маркетинговой деятельности. При этом необходимо обратить внимание на формирование единых цен в рамках одного предприятия.

В маркетинговой деятельности правильная ценовая политика предприятия – это только шаг к решению одной из важнейших проблем рыночной деятельности, тем не менее он, можно сказать, является важнейшим моментом в начале всей деятельности предприятия. Поскольку от проведения правильной ценовой политики зависит как воспримут предприятие первые покупатели и как данное предприятие будет функционировать в будущем.

Разработка ценовой политики важна для предприятия, так как, она обеспечивает условия достижения его стратегических целей, а именно: максимизация текущей прибыли; увеличение доли рынка предприятия; завоевание лидерства по качеству товаров; обеспечение выживания фирмы.

Определение цены на товары (продукцию, работы, услуги) предприятия является главным условием, от которого зависит успех всей коммерческой деятельности предприятия, эффективность его функционирования. Цена определяется как фундаментальная экономическая категория, которая означает количество денег, за которую продавец согласен продавать, а покупатель готов купить единицу товара.

В настоящее время цена является одним из факторов, формирующих конкурентоспособность производства. Для продукции предприятия она будет определяться под влиянием ряда основных факторов. Предприятие, учитывая специфику своего положения на рынке, может реализовывать различные ценовые стратегии, но все они направлены на эффективное развитие деятельности. С помощью правильно сформированной и реализованной стратегии ценообразования увеличивается возможность получения большей прибыли; приобретения имиджа; увеличение вероятности выигрыша в ценовой

борьбе с конкурентами; появляется возможность повышать цены в будущем, из-за большого опыта и доверия заказчиков. Но все это возможно только при условии тщательного подхода к изучению рыночного окружения предприятия-маркетинговой среды предприятия. Различают микро- и макросреду.

Макроэкономическую среду характеризует общими показателями функционирования предприятия. Это внешняя среда предприятия, которая охватывает: изменения, которые вносятся в законодательное обеспечение функционирования товаропроизводителей, государственное урегулирование цен, налоговая, финансовая, кредитно-денежная государственная политика, влияние инфляции и др. В условиях свободного ценообразования и самостоятельности в определении цен у предприятия непременно возникает потребность учитывать факторы, под воздействием которых формируются рыночные цены, поэтому предприятие должно выявить и проанализировать все факторы, которые могут оказывать влияние на цены.

Итак, можно утверждать, что процесс формирования ценовой политики предприятия является очень сложным, многогранным процессом и предусматривает прежде всего контроль за выполнением ценовой стратегии предприятия и учет всех факторов, которые могут повлиять на осуществление этого процесса.

Эффективное ценообразование в рыночной экономике является способом обеспечения функционирования предприятий, повышения уровня социально-экономической жизни населения. и как правило, правильно сформированная и реализованная маркетинговая ценовая политика может в большей или в меньшей мере повлиять на состояние национальной, а возможно и международной экономики, так как цены определяют рентабельность и прибыльность, а также и жизнеспособность предприятия, оказывают влияние на выручку предприятия от продажи товаров, являются важным элементом, который определяет финансовую стабильность предприятия и ее способность идти на финансовый риск, выступает стимулом предприятия в борьбе с конкурентами на рынке.

### Список источников

1. Асеев И.П., Рыбаков Д.А., Радаева Ю.Л. Теоретические основы ценообразования, функции ценообразования // Безопасность: Информация, Техника, Управление: Сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 30 декабря 2019 года. СПб.: ЧНОУ ДПО Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2020. С. 57-59. – URL: [elibrary.ru/item.asp?id=42534406](http://elibrary.ru/item.asp?id=42534406) (дата обращения: 10.10.2024).

2. Жиликова С. М., Дубровская Т. Н. Реализация ценовой политики и ее влияние на предприятие // Молодой ученый. 2020. № 46 (336). С. 83-86. – URL: <https://moluch.ru/archive/336/75058/> (дата обращения: 13.10.2024).

## ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В РАМКАХ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ РЫНОЧНОЙ МОДЕЛИ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

**ЛИЗОГУБ Р.П.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**ПАВЛЮК Д. А.,**

*обучающаяся*

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

*Аннотация:* в статье анализируются основные методы ценообразования в рамках существующей рыночной модели хозяйствования в современной России. Также анализируются характерные особенности ценообразования, которые в основном имеют место в нашей стране (например, расходы, связанные с логистикой, закладываемые в цену готовой продукции). На основе особенностей ценообразования, организация разрабатывает соответствующую ценовую политику, которая является основой конкурентоспособности на свободном рынке.

*Ключевые слова:* эффективность управления, цена готовой продукции, ценообразование, ценовая политика.

## FEATURES OF MODERN PRICING IN THE FRAMEWORK OF THE EXISTING MARKET MODEL OF ECONOMY

**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;*

**PAVLYUK D.A.,**

*Student*

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

*Annotation.* the article analyzes the main methods of pricing within the framework of the existing market model of management in modern Russia. It also analyzes the characteristic features of pricing, which mainly take place in our country (for example, expenses related to logistics included in the price of finished products). Based on the pricing features, the organization develops an appropriate pricing policy, which is the basis for competitiveness in the free market.

*Keywords:* management efficiency, finished product price, pricing, pricing policy.

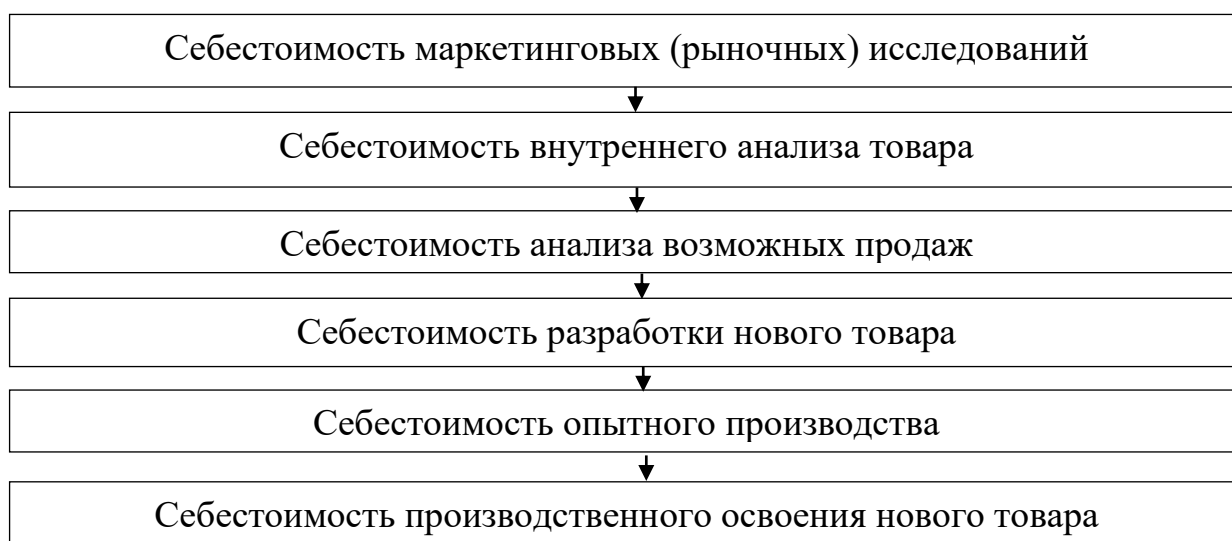
В настоящее время ценообразование является одним из важнейших аспектов экономики любой компании или предприятия. Поскольку уровень цен является одним из важнейших показателей экономического развития страны, ценообразование играет большую роль не только для отдельных предприятий, но и для экономики страны в целом. Также ценообразование играет важную роль в процессе развития рыночных отношений в России.

Цена - сложная экономическая категория, которая объединяет в себе все основные экономические интересы государства и общества, производителей и потребителей. Кроме того, в ценах существуют противоречия между интересами. Для производителей всегда выгодно продать товар по более высокой цене, чтобы получить дополнительную прибыль, а для потребителей выгодно купить товар сопоставимого качества по более низкой цене и сэкономить часть своего дохода [1].

С помощью ценообразования осуществляется процесс расчета и обоснования цены на товары и услуги. В рыночной среде субъектами ценообразования, т.е. теми, кто определяет цены, являются:

- предприятия - производители товаров;
- предприятия, выступающие в качестве посредников при реализации;
- торговые предприятия;
- рынок;
- государство.

Это означает, что производитель самостоятельно определяет цену на свой товар, затем учитывает все существующие ограничения со стороны потребителей, конкурентов и государства, а затем обосновывает эту цену с учетом всех факторов при продаже товара на рынке рис. 1.



*Рис. 1. Модель ценообразования нового товара*

В рыночных условиях нельзя использовать модели цен, основанные на производственных затратах, поскольку они не отражают многих факторов, влияющих на конечную цену товара. В частности, одним из важнейших элементов себестоимости товара является маркетинговый элемент,

включающий все затраты, связанные с коммерческим продвижением товара на рынок (реклама, связи с общественностью, торговые представительства, продвижение в Интернете и т. д.). Кроме того, цены в рыночной экономике часто устанавливаются не на основе фактических издержек производства, а на основе рыночной целесообразности [2]. Это связано с тем, что в некоторых ситуациях цены необходимо поднимать во много раз выше себестоимости (например, при повышенном спросе, отсутствии конкурентов или в других ситуациях, когда есть реальная возможность увеличить прибыль организации без увеличения производства).

С точки зрения классической экономики, на ценообразование готовой продукции влияют внешние макроэкономические факторы и внутренние микроэкономические факторы.

К внешним факторам относятся, прежде всего:

– общая геополитическая ситуация, которая влияет на все без исключения сферы жизни человека. Если геополитическая ситуация ухудшается, возникают неблагоприятные инфляционные ожидания, и цены начинают расти практически на всю номенклатуру готовой продукции по всему миру;

– государственная политика в сфере экономики, поскольку от ставки рефинансирования центрального банка зависит стоимость денежных средств, и кредитные ставки, по которым сможет оформить заем не только коммерческий бизнес, но и физические лица;

– политика государства в области налогообложения. Это важно, поскольку налоговые ставки устанавливаются товаропроизводителями как издержки производства и неизбежно включаются в цены производимых товаров.

К внутренним факторам ценообразования относятся:

– норма прибыли. Поскольку ценообразование в рыночной экономике основано на ориентации на рынок и максимизации прибыли, получаемой от деятельности, в этом случае владелец бизнеса сначала указывает в коммерческом плане норму прибыли, которую он определяет как желательную для себя. Эта норма прибыли может соответствовать реальной экономической действительности, а может и существенно отличаться от нее. Таким образом, ожидаемая предпринимателем норма прибыли не коррелирует с себестоимостью продукции и может существенно (в большую сторону) от нее отличаться.

– производственная база организации и величина издержек, переносимых на каждую производимую единицу готовой продукции. Чем ниже себестоимость каждой единицы готовой продукции, произведенной организацией, тем выше норма прибыли, которую организация получит в будущем. Производственные затраты можно снизить либо за счет увеличения объема производства (чем выше объем производства, тем ниже себестоимость единицы продукции), либо за счет автоматизации производства, что снизит

издержки за счет сокращения затрат ручного труда на данном конкретном производстве. Оба варианта приемлемы и допустимы в рыночной экономике.

Таким образом, можно сделать вывод, что ценообразование и ценовая политика имеют фундаментальную важность и значение для собственника и высшего руководства любого хозяйствующего субъекта, функционирующего в рыночных условиях хозяйствования.

#### **Список источников**

1. Арсеньева Н. В. Стратегия ценообразования предприятий в современных условиях : монография / Н. В. Арсеньева, Л. М. Путятина, Г. В. Тихонов. — Москва : МАИ, 2023. 176 с. ISBN 978-5-6048908-6-8. — URL: <https://e.lanbook.com/book/343994> – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Лазурин Е. А., Неклюдов В. А., Сироткин С. А. Современное ценообразование. – Ярославль : ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС», 2020. 76 с.

3. Шуляк П. Н. Ценообразование : учебное пособие. – 13-е изд. – Москва : Дашков и К, 2016. 196 с. ISBN 978-5-394-01387-4. — URL: <https://e.lanbook.com/book/93298> – Режим доступа: для авториз. пользователей.

### **МАРКЕТИНГОВЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ В БОРЬБЕ С ИНФОРМАЦИОННЫМИ УГРОЗАМИ**

**ЛУНИНА В.Ю.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

*Аннотация.* В работе обозначена сущность информационного рынка, его субъектов и объектов. Рассмотрены основные информационные угрозы, которые отрицательно влияют на деятельность субъектов информационного рынка. Отмечена роль маркетинга в борьбе с информационными угрозами, а также освещены возможности маркетинговых инструментов в решении исследуемых проблем.

*Ключевые слова:* маркетинг, информация, информационная угроза, кибератака, маркетинговые инструменты.

### **MARKETING TOOLS IN THE FIGHT AGAINST INFORMATION THREATS**

**LUNINA V. Yu.,**

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

*Annotation.* The paper outlines the essence of the information market, its subjects and objects. The main information threats that negatively affect the activities of information market entities are considered. The role of marketing in combating information threats is noted, and the possibilities of marketing tools in solving the problems under study are highlighted.

*Keywords:* marketing, information, information threat, cyberattack, marketing tools.

В современном мире информация является одним из самых ценных ресурсов. Эту ценность определяют те, кто ее производит, обрабатывает, распространяет и потребляет. Таким образом, рынок информации представляет собой сложную экосистему, наполненную разнообразными субъектами и объектами, каждый из которых играет свою важную роль.

Субъекты рынка информации – это прежде всего компании и организации, которые занимаются сбором, обработкой и распространением данных. В эту категорию попадают как технологические гиганты, так и более мелкие компании, специализирующиеся на нишевых рынках. Они используют разнообразные методы, включая аналитические инструменты и искусственный интеллект, для извлечения максимальной пользы из полученной информации. Кроме того, важную роль играют учебные, исследовательские и правительственные учреждения, которые генерируют и упорядочивают знания, делающие рынок информации более полным и структурированным [1].

С другой стороны, потребители информации – это индивиды и организации, для которых информация является необходимым элементом для принятия решений. Потребители требуют точных, актуальных и достоверных данных, будь то для научных исследований, разработки бизнес-стратегий или личного пользования. Учитывая разнообразие источников, увеличение объема информации и сложность оценки её качества, потребители также становятся более избирательными, стремясь к использованию надежных источников.

Объекты на рынке информации представляют собой непосредственно информационные продукты и их формы. Это могут быть репортажи новостей, аналитические отчеты, базы данных, графические материалы и всевозможный цифровой контент. Каждый объект обладает уникальными характеристиками, определяющими его ценность и пригодность для использования в различных контекстах. Современные технологии предоставляют новые форматы и способы представления информации, такие как виртуальная реальность или искусственный интеллект, придающие объектам информации новые уровни пользы и удобства.

Таким образом, рынок информации – это динамичная и переменчивая сфера, где субъекты и объекты непрерывно взаимодействуют, влияют и видоизменяются, создавая новые перспективы и возможности для современного общества. Их гармоничное существование и развитие напрямую влияют на прогресс и качество жизни на нашей планете.

В условиях развития процесса цифровизации, информационный рынок



сталкивается с огромным количеством информационных угроз, которые проникают в каждый аспект жизни человека, от личных данных до национальной безопасности. И их масштабы продолжают расти.

Одним из ключевых источников информационных угроз являются киберпреступления. Хакеры и злоумышленники используют сложные методы для получения доступа к конфиденциальной информации, осуществления финансовых махинаций и нарушения работы критически важной инфраструктуры. Кибератаки становятся все более изощренными и агрессивными, и, несмотря на развитие технологий защиты, их количество неуклонно увеличивается. На рис.1 представлены данные о пострадавших предприятиях различных отраслей Российской Федерации от кибератак в 2022 г. Большая доля хакерских атак приходится на организации и учреждения государственной сферы, что свидетельствует о политической направленности информационных угроз.

Правительства и корпоративные структуры вынуждены инвестировать значительные средства в разработку и внедрение комплексных систем кибербезопасности, однако новые угрозы неизбежно появляются снова.

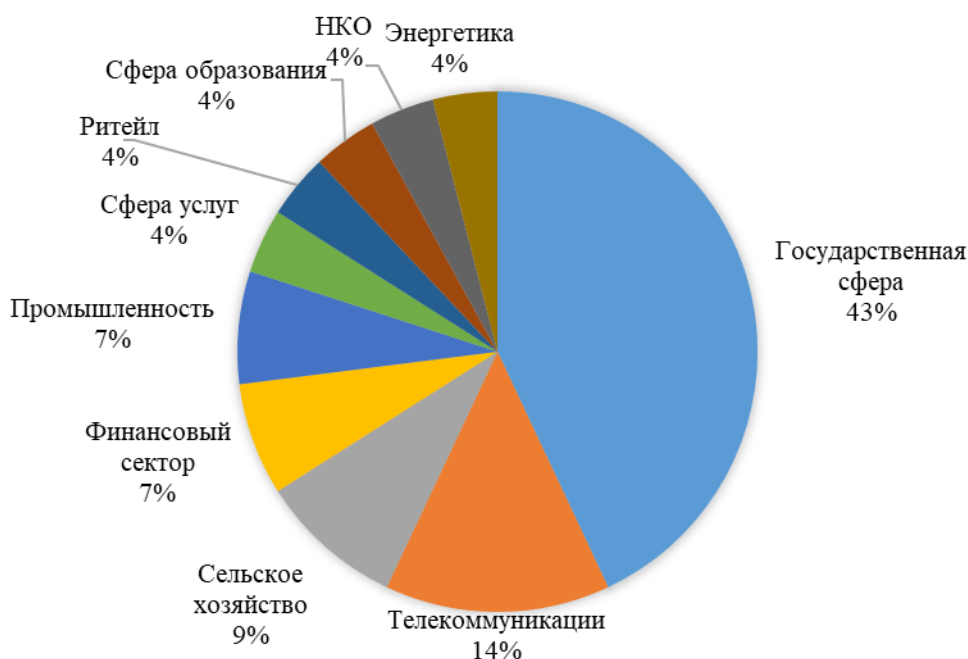


Рис. 1. Доля предприятий, пострадавших от кибератак в Российской Федерации по отраслям в 2022 г. [2]

Благодаря социальным сетям и медийным платформам, ложные сведения способны мгновенно распространяться и оказывать значительное влияние на общественное мнение, политические процессы и международные отношения. Эта проблема особенно актуальна в условиях конкуренции между государствами. Киберармия и боты, управляемые различными террористическими и экстремистскими организациями, способны манипулировать информационными потоками, посеять недоверие и раскол в обществе, что подрывает основы государственности.

Еще одной важной угрозой является нарушение приватности. Сбор и обработка данных о каждом пользователе интернета, использование персональной информации в маркетинговых целях или для анализа поведения потребителей – это всего лишь верхушка айсберга. Вмешательство в личную жизнь, слежка и контроль за общественной деятельностью становятся повсеместной практикой, что требует мер для регулирования данной области и защиты прав граждан.

Невосполнимый ущерб также может нанести потеря данных. В современных условиях данные становятся ценным ресурсом, и утрата важной информации может оказать катастрофическое влияние на бизнес и целые индустрии. Кража интеллектуальной собственности, компрометация коммерческих тайных сведений или потеря архивов государственных структур – все это динамично возрастающие угрозы, которые требуют постоянной бдительности и адаптации методов защиты.

Наряду с существующими информационно-технологическими средствами защиты, необходимо подключать к борьбе с информационными угрозами маркетинговые инструменты. Маркетинг в современном мире выходит далеко за рамки привычных коммерческих операций и становится важным инструментом в борьбе с информационными угрозами. Компании и организации все чаще сталкиваются с необходимостью защиты своих брендов и репутации от негативного влияния информационных атак и фейковых новостей.

На передовой этой новой маркетинговой битвы стоят специалисты, способные не только оценивать риски, но и предлагать стратегии для их снижения. Большую роль здесь играют современные аналитические инструменты, с помощью которых маркетологи могут отслеживать и анализировать потоки информации в режиме реального времени. Это позволяет вовремя выявлять потенциальные угрозы и оперативно реагировать на них.

Контент становится главным козырем в борьбе с дезинформацией. Правильно построенная стратегия контент-маркетинга позволяет формировать мнение аудитории, создавая позитивный образ бренда и привлекая лояльных клиентов. Прозрачность и достоверность информации становятся ключевыми принципами, которые компании стараются внедрять в свою коммуникационную политику [3].

Социальные сети становятся не только площадкой для продвижения продуктов и услуг, но и первыми рубежами защиты. Такие платформы, как ВКонтакте, Одноклассники, Telegram, стали важными каналами для рассылки официальных опровержений и разъяснений, обеспечивая быстрый отклик на возникающие угрозы. Здесь важно вовлечение амбассадоров бренда и лояльных клиентов, которые могут выступать в качестве защитников компании, распространяя достоверную информацию и разрушая мифы и слухи.

Кроме того, партнерство с профессиональными агентствами по цифровому маркетингу становится незаменимым фактором в комплексных антикризисных кампаниях. Такие агентства обладают необходимыми ресурсами и опытом для управления кризисными коммуникациями и

формирования эффективного информационного поля, содействуя минимизации риска.

Информационная гигиена и обучение сотрудников компании основам медиабезопасности становятся неотъемлемыми аспектами корпоративной культуры. Внутренние тренинги, семинары и постоянное совершенствование навыков позволяют создать осведомленное коллективное сопротивление информационным угрозам.

Отметим те маркетинговые инструменты, которые могут оказать значительную помощь в борьбе с информационными угрозами современности:

- связи с общественностью (проведение специальных мероприятий, публикация пресс-релизов, нетворкинг, работа со СМИ);
- прямой маркетинг (работа с отзывами клиентов (крауд-маркетинг), E-mail-рассылки);
- реклама (социальная видеореклама и печатная реклама);
- интернет-маркетинг (контент-маркетинг в социальных сетях, ведение блогов).

Отдельно следует отметить использование маркетингового инструментария в государственной сфере. Противодействие деструктивным информационным воздействиям требует от государственных структур разработки комплексных подходов, интегрирующих классические маркетинговые инструменты и инновационные цифровые технологии.

Один из ключевых элементов в арсенале маркетинга для борьбы с информационными угрозами – это стратегическое управление репутацией. Государственные учреждения должны постоянно анализировать существующий информационный фон и оперативно реагировать на негативные или ложные сведения, влияющие на уверенность граждан и международное восприятие страны. Контент-маркетинг становится важным инструментом в формировании положительного имиджа и доверительного отношения к государственным институтам. Создание высококачественного, достоверного и полезного контента, отвечающего информационным запросам граждан, способствует укреплению прозрачности и открытости государственных органов.

Кризисный PR в условиях информационной атаки приобретает не меньшее значение. Разработка антикризисных коммуникационных стратегий и готовность к их реализации позволяет предупредить распространение паники и дезинформации. Четкие инструкции, оперативное предоставление официальной информации и постоянный диалог с общественностью помогают заработать доверие и удерживать контроль над ситуацией.

Важно посредством социального маркетинга стимулировать активное участие населения в инициативах по информационной безопасности. Образовательные программы, направленные на развитие критического мышления и медиаграмотности, содействуют устойчивости граждан к манипулятивным техникам и деструктивным сообщениям.

Цифровой маркетинг, включая SEO, SMM и контекстную рекламу, позволяет государственным структурам эффективно продвигать официальные

позиции и инициативы в онлайн-пространстве. Создание специализированных платформ и мобильных приложений обеспечивает доступ к проверенной информации, уменьшая возможности для распространения фальсификаций.

В эпоху, когда злоупотребление данными и манипуляции информацией могут иметь значительные последствия для брендов, маркетинг трансформируется из инструмента продвижения в средство защиты и устойчивости. Эффективные стратегии маркетинга помогают организациям не только выживать в условиях информационных войн, но и укреплять свои позиции, сохраняя доверие своих клиентов и партнеров.

#### Список источников

1. Bergemann D., Bonatti A. Markets for Information: An Introduction // SSRN Electronic Journal. 2018. DOI:10.2139/ssrn.3240310. – URL : <https://www.researchgate.net/publication/327302597>\_(дата обращения: 21.10.2024).
2. Топ-10 наиболее пострадавших от хакеров отраслей – Rspectr. – URL : <https://rspectr.com/infographics/top-10-samyh-postradavshih-ot-hakerov-otraslej> (дата обращения: 22.10.2024).
3. Юмагулова Р. Н. Маркетинг в сфере информационной безопасности // Скиф. 2023. №11 (87). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-v-sfere-informatsionnoy-bezopasnosti> (дата обращения: 22.10.2024).

### СОВРЕМЕННЫЙ МАРКЕТИНГ И ЕГО ПОДХОДЫ К НОВОМУ ТИПАЖУ ПОТРЕБИТЕЛЯ

**ЛУНИНА В.Ю.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**БЛИЗКАЯ Д.М.,**

*обучающаяся*

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

*Аннотация.* В работе установлено, что современный маркетинг терпит разного рода метаморфозы, связанные с развитием современных технологий, появлением новых тенденций и цифровизации экономики. В связи с чем, происходит появление новых цифровых инструментов маркетинга, рассмотренных в работе, которые осуществляют новый подход популяризации бренда, акцентированный на персонализации и социально-этических движений.

*Ключевые слова:* маркетинг, развитие, потребитель, всемирная сеть, поколение «Z», информация.

## **MODERN MARKETING AND ITS APPROACHES TO A NEW TYPE OF CONSUMER**

**LUNINA V.Yu.,**

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

**BLIZKAIA D.M.,**

*Student,*

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

*Annotation.* It is established in the work that modern marketing undergoes various kinds of metamorphoses associated with the development of modern technologies, the emergence of new trends and the digitalization of the economy. In this regard, new digital marketing tools are emerging, which are considered in the work, which implement a new approach to brand popularization, focused on personalization and socio-ethical movements.

*Keywords:* marketing, development, consumer, worldwide network, generation «Z», information.

Маркетинг – это концепция предпринимательской деятельности и политика целенаправленного использования системы рыночных инструментов для достижения предпринимательских целей благодаря наиболее полному удовлетворению потребностей клиентов.

Современный маркетинг 21 века – это уже не те инструменты, которые использовались 20-30 лет назад. Достижения в технологиях и изменения в потребительском поведении, цифровизация экономики, всё это изменило как принципы современного маркетинга, так и в целом поведение компаний на современном рынке и их взаимоотношения с потребителем.

Можно выделить несколько ключевых тенденций, которые определяют особенности современного маркетинга. Одна из них – рост популярности мобильных устройств. Потребители все чаще используют мобильные устройства, для получения информации, совершения покупки, общения и много другого. Это позволяет пользователям в любое время получить желаемое и за очень короткое время. В 2020 г. на мобильные услуги и технологии приходилось 3,6 млрд долл., а к 2025 г., по экспертным прогнозам, их стоимость составит около 4,6 млрд долл [1].

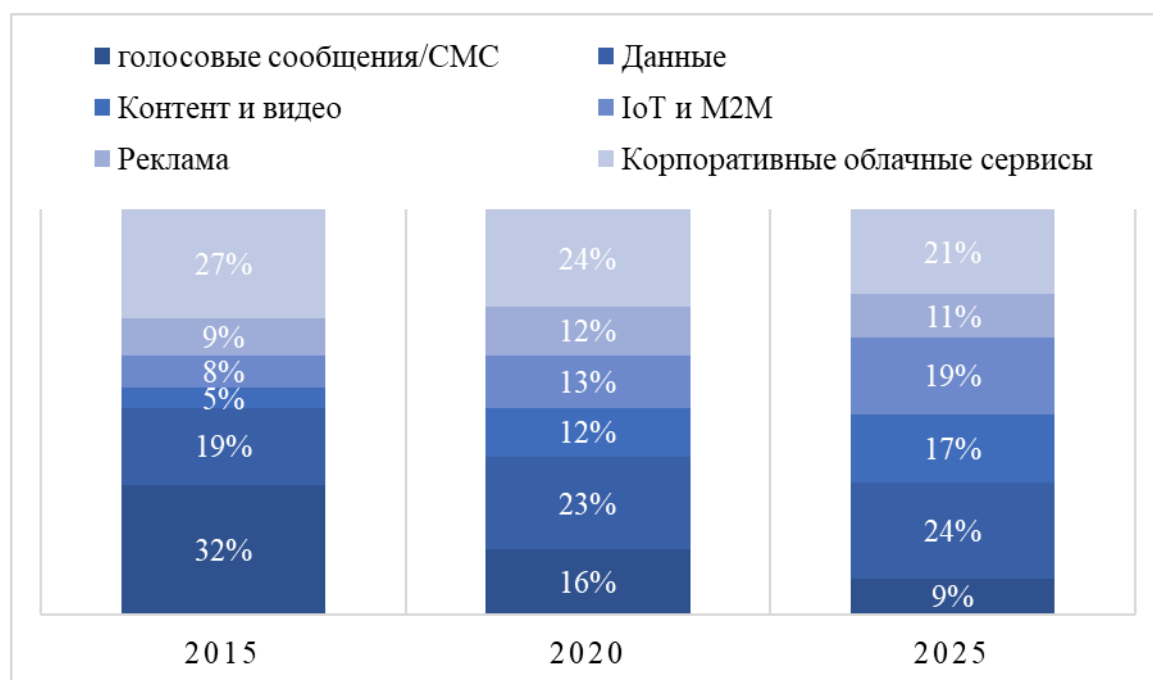


Рис. 1. Всемирная экосистема мобильных и цифровых сервисов, используемых в маркетинге

Следующая тенденция – появление искусственного интеллекта, который позволяет компаниям анализировать данные о клиентах, подбирая им подходящий товар или услугу, прогнозирование трендов и спроса, автоматизация маркетинговых решений, повышение эффективности рекламы.

Еще одной тенденцией является растущая социальная ответственность и формирование политики «открытости» у компаний. Всемирная сеть и социальные сети предоставляют возможность получить информацию в любом месте и в любое время, из-за чего какие-либо действия компаний, ведущие за собой негативные последствия могут быть обнародованы и известны любому пользователю, даже в самых отдаленных местах.

В недавнем прошлом коммуникация между потребителем и производителем была скорее односторонней, компании передавали свои сообщения через различные рекламные СМИ. Они даже придумывали непохожую на остальных дифференциацию, что позволяло выделяться из толпы и поддерживать собственный имидж. Следовательно, бренд часто рассматривался, как внешняя сторона обертки, что позволяет подделать представление о его истинной ценности. Этот подход больше неэффективен, поскольку с помощью сообществ покупатели оберегают себя от плохих, нацеленных на них брендов [2].

Недавние исследования в разных отраслях показывают, что сейчас общество ориентируется на фактор «близости», который обозначил Филипп Котлер в своей книге «Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому: технологии продвижения в интернете». Это фактор того насколько компания оправдала своё доверие среди других пользователей сети и насколько близко взаимодействует со своими потребителями, иначе говоря люди просят совета в

социальных сетях, читают отзывы и доверяют им больше, чем рекламе и экспертам.

Исходя из этого можно сказать, что сейчас компании используют цифровой персонализированный маркетинг. Он базируется на цифровизации, имеет упор на потребности клиента и помимо этого уделяет внимание социальной ответственности, является инклюзивным. Это не только выделяет компанию среди конкурентов, но и создает лояльность к бренду, поэтому производители товаров в экологичных упаковках и косметических средств, которые не тестируются на животных, имеют большую популярность.

В начале XXI века Филипп Котлер выделил новые направления в маркетинге, отражающие изменения в условиях инновационной и информационной экономики. В числе этих изменений он назвал:

- переход от концепции «сделай и продай» к модели «услышь и откликнись»;
- смещение акцента с обладания активами на владение брендами;
- смену вертикальной интеграции на виртуальную (аутсорсинг);
- переход от массового маркетинга к подходу, ориентированному на запросы клиентов;
- расширение деятельности за пределами рынка в киберпространстве;
- конкурентную борьбу не за долю рынка, а за конкретного потребителя;
- акцент на удержании и удовлетворении существующих клиентов вместо поиска новых;
- сдвиг от маркетинга сделок к маркетингу взаимовыгодных отношений;
- переход от посреднического маркетинга к прямому;
- преобразование монолога в диалог с клиентом;
- от отдельного планирования коммуникаций к интегрированным усилиям;
- переход от одноканального к многоканальному маркетингу;
- смещение фокуса с продукта на потребительские интересы;
- вовлечение всех сотрудников компании в маркетинговую деятельность;
- установление партнерских отношений с поставщиками и дистрибьюторами вместо их эксплуатации [3].

Однако стоит так же отметить, что всем этим изменениям послужили не только инновационные технологии, но и клиент. Современного потребителя нужно рассматривать уже как новый типаж, ибо современные технологии, доступность любой информации и большие возможности подарили экономическому рынку поколение «Z». Это термин, применяемый в мире для поколения людей, родившихся, по разным классификациям, примерно с середины - конца 1990-х до начала 2010-х годов (нижние границы дат рождения 1995 - 1997, верхние границы 2009 - 2012), соответствует Теории поколений, созданной Уильямом Штраусом и Нилом Хоувом. Они стремятся к мобильности, много передвигаются, придерживаются стремительного темпа жизни. Все должно быть быстрым и эффективным. Когда их интересуют товары, они ищут их с помощью мобильных телефонов, знакомятся с ценной на

этот товар и отзывами по поводу качества. Будучи жителями цифрового мира, они могут принимать решения о покупке в любом месте и в любое время с помощью широкого спектра устройств. Покупатели ценят, когда бренды сосредоточены на желаниях клиента. На самом деле, эти новые покупатели доверяют своим друзьям и семье больше, чем корпорациям и брендам.

Однако для рекламной индустрии у такого типа потребителей есть и серьезный недостаток - «клипповое мышление». Это менталитет, при котором человек воспринимает информацию через краткие форматы и яркие образы, что позволяет ему быстро переключаться между различными данными из-за поверхностного понимания их сути. В результате он не способен воспринимать большое количество информации и часто оказывается рассеянным, поэтому предпочитает яркий визуальный контент в ущерб более глубокому, который требует внимательного анализа и логического осмысления.

Тем не менее, существует одна важная особенность, способствующая более высоким продажам: как показывают данные опроса канадской компании Vice, 90 % таких потребителей готовы платить за цифровые услуги и развлечения [2]. Иными словами, они готовы инвестировать в качественные онлайн-сервисы, товары, которые не существуют в физическом виде: подписки на различные платформы, покупки на игровых сайтах и различные формы пожертвований.

Все эти характерные особенности потребителя повлияли на поведение компаний и их стратегии продвижения. Но хочется отметить, что по мере того, как развивается общество, будет развиваться и современный маркетинг. Появление искусственного интеллекта, виртуальной реальности и IoT, уже оказали значительное влияние на маркетинг, которое в ближайшие годы будет только усиливаться. А по мере развития технологий будет меняться и экономическое пространство, потребитель, тренды и стратегии продвижения компаний.

#### Список источников

1. Мобильные приложения. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:\\_%28мировой\\_рынок%29](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:_%28мировой_рынок%29) (дата обращения: 23.10.2024 г.).
2. Современный маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко. – М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2023. 476 с. ISBN 978-5-907690-21-9. – URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=97913&p=attachment> (дата обращения: 23.10.2024 г.).
3. Филип Котлер – Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. Технологии продвижения в интернете. – URL: <https://libcat.ru/knigi/nauka-i-obrazovanie/delovaya-literatura/407986-6-filip-kotler-marketing-4-0-razvorot-ot-tradicionnogo-k-cifrovomu-tehnologii-prodvizheniya-v-internete.html#text> (дата обращения: 23.10.2024 г.).



## **ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ И ЕГО РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**ЛУНИНА В.Ю.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**ГЛУШКО Ю.А.,**

*магистрант*

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

**ФАСХУТДИНОВ Д.С.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В статье рассмотрена роль интернет-маркетинга в повышении конкурентоспособности современных предприятий. Определены тенденции в развитии интернет-рекламы в России и странах СНГ. Обозначены возможности и преимущества различных каналов продаж интернет-маркетинга для повышения уровня конкурентоспособности предприятий.

*Ключевые слова:* интернет-маркетинг, конкурентоспособность, реклама, блог, инфлюенс-маркетинг.

## **INTERNET MARKETING AND ITS ROLE IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF MODERN ENTERPRISES**

**LUNINA V.Yu.,**

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

**GLUSHKO Yu.A.,**

*Master Student*

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

**FASKHUTDINOV D.S.,**

*Master Student*

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

*Annotation.* The article examines the role of Internet marketing in increasing the competitiveness of modern enterprises. The trends in the development of online advertising in Russia and the CIS countries are identified. The possibilities and

advantages of various Internet marketing sales channels for increasing the competitiveness of enterprises are outlined.

*Keywords:* internet marketing, competitiveness, advertising, blog, influencer marketing.

В современном мире развитие промышленных, торговых предприятий, а также предприятий сферы услуг напрямую связано с его способностью адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка. Одним из ключевых инструментов, обеспечивающих такую адаптацию, является интернет-маркетинг. С ростом информационных технологий и глобализацией информационного пространства, интернет-маркетинг стал неотъемлемой частью стратегического планирования любого успешного предприятия.

Интернет-маркетинг открывает перед предприятиями новые возможности для продвижения своей продукции на международном уровне, расширения клиентской базы и укрепления отношений с существующими клиентами. Благодаря таким инструментам, как социальные медиа, электронная почта и поисковая оптимизация, предприятия могут более эффективно взаимодействовать с целевой аудиторией, формируя у нее положительное восприятие бренда.

Использование интернет-маркетинга также способствует увеличению продаж и улучшению финансовых показателей. В отличие от традиционных методов рекламы, интернет-маркетинг позволяет точно измерить эффективность каждой рекламной кампании, анализировать поведение пользователей и оперативно вносить изменения в стратегию. Это дает возможность предприятиям более гибко реагировать на изменения потребительских предпочтений и рыночной конъюнктуры.

Кроме того, интернет-маркетинг способствует повышению конкурентоспособности предприятия. В условиях высокой конкуренции на международных рынках, умение грамотно использовать цифровые каналы продвижения становится существенным преимуществом. Профессионально разработанный сайт, активное присутствие в социальных сетях и высокая видимость в поисковых системах делают продукт более доступным и привлекательным для покупателей.

Интернет-маркетинг также помогает оптимизировать внутренние бизнес-процессы посредством внедрения электронного документооборота и автоматизации ряда операций. Это, в свою очередь, способствует сокращению издержек и повышению общей эффективности работы предприятия.

По данным 2022 года, предприятия в странах СНГ в среднем расходовали на маркетинг 15% от всего годового оборота. При этом на продвижение в интернете приходилось 45% от бюджета на реализацию товаров и услуг. Предприятия, занятые в сфере услуг, активнее инвестировали в продвижение, чем компании, реализующие товары: в первом случае это 17% от оборота, во втором – 11,4% [1].

По информации компании Digital Budget, за первые девять месяцев 2023 года расходы брендов на интернет-рекламу в России выросли на 29% относительно аналогичного периода 2022 года и достигли 134,1 млрд руб. У топ-30 крупнейших рекламодателей совокупный бюджет на интернет-продвижение за январь – сентябрь 2023 года вырос на 37% и достиг 53 млрд руб. Почти треть этих средств – 32%, или почти 17 млрд руб. пришлось на платный поиск, то есть платное продвижение сайта рекламодателя в поисковой выдаче [2].

Следует отметить, что в интернет-маркетинге выделяют следующие каналы продаж:

- контекстная и таргетированная реклама;
- контент в соцсетях;
- инфлюенс-маркетинг;
- E-mail- и мессенджер-маркетинг;
- блоги.

Каждый из каналов имеет свои преимущества для предприятий различных сфер деятельности.

Контекстная реклама, ориентированная на контент потребителя в моменте его взаимодействия с интернет-платформой, позволяет доставить сообщение ровно тогда, когда оно наиболее релевантно и необходимо. Это дает возможность повысить не только конверсии, но и степень вовлеченности, обращая внимание пользователя на товар или услугу, которые могут стать ответом на его текущие потребности. Таргетированная реклама, в свою очередь, использует обширные массивы данных, чтобы идентифицировать и сегментировать аудиторию по различным параметрам, таким как демографические характеристики, интересы, поведенческие моменты и даже данные о предыдущих покупках. Такая глубина анализа позволяет бизнесу избирательно подходить к своим целям, минимизируя траты на аудитории, которые априори не заинтересованы в предложении компании.

Эти виды рекламы обладают огромным потенциалом для повышения узнаваемости бренда, создания лояльной аудитории и стимуляции продаж. Благодаря им, компания может не просто представить свой продукт или услугу широкой аудитории, но и сделать это в нужное время и в нужном месте, обеспечивая более высокую релевантность и персонализацию взаимодействия.

В условиях бесконечно расширяющейся базы данных и постоянно развивающихся технологий, возможности контекстной и таргетированной рекламы продолжают эволюционировать. Инновации в области искусственного интеллекта и машинного обучения еще больше расширяют границы того, что возможно, предоставляя бизнесу еще более изощренные инструменты для достижения своих рекламных целей.

Социальные сети позволяют компаниям напрямую общаться с потребителями и получать обратную связь, что способствует повышению лояльности к бренду. Контент-маркетинг же привлекает внимание

потребителей через качественные статьи, видео и другие материалы, которые повышают информированность о продуктах и услугах компании.

Инфлюенс-маркетинг в последние годы стал важнейшим инструментом для брендов, стремящихся расширить свою аудиторию и укрепить связь с потребителями. Этот тип маркетинга использует влиятельных личностей, которые обладают большой аудиторией в социальных сетях и других цифровых платформах. Благодаря своей способности вызывать доверие и формировать мнение, инфлюенсеры могут значительно влиять на поведение потребителей и направлять их предпочтения в сторону тех или иных товаров и услуг.

Одна из главных возможностей инфлюенс-маркетинга заключается в его способности обеспечивать доступ к целевой аудитории. В отличие от традиционных методов рекламы, инфлюенс-маркетинг позволяет брендам углубленно взаимодействовать с нишевой аудиторией, интересы и предпочтения которой уже известны. Это делает стратегию более точной и позволяет минимизировать ненужные расходы на привлечение неподходящих потребителей.

E-mail-маркетинг предоставляет компании возможность поддерживать постоянный контакт с клиентами, предлагая им актуальные акции, новости и персонализированные предложения. Это способствует удержанию клиентов и повторным продажам, что напрямую влияет на конкурентоспособность компании.

С развитием интернета и социальных сетей, ведущие предприятия активно используют блоги, чтобы выделиться на конкурентном рынке. Во-первых, блоги позволяют компании делиться уникальным контентом, который может привлечь внимание потенциальных клиентов и партнеров. Публикации, которые отвечают на актуальные вопросы потребителей и предлагают решения их проблем, могут значительно повысить уровень доверия и лояльности к бренду. Регулярные обновления блога помогают компании оставаться в центре внимания, поддерживая интерес аудитории.

Во-вторых, блоги служат платформой для демонстрации экспертизы и лидерства мысли. Компании могут использовать свои блоги для публикации аналитических статей, исследований и мнений, которые показывают глубину их знаний и понимание отрасли. Это укрепляет авторитет компании и делает её более привлекательной для потенциальных клиентов, инвесторов и сотрудников.

Правильный выбор и интеграция различных каналов продаж могут значительно повысить эффективность интернет-маркетинга и дать предприятию весомые преимущества в конкурентной борьбе. Анализируя рынок и учитывая изменения в поведении потребителей, компании могут адаптировать свои стратегии, чтобы оставаться впереди своих соперников. Эффективное использование каналов продаж не только улучшает финансовые показатели, но и укрепляет репутацию компании в глазах потребителей. В конечном счете, успех на конкурентном рынке зависит от способности

компании быстро и гибко реагировать на новые возможности и вызовы, правильно используя инструменты интернет-маркетинга.

#### **Список источников**

1. Исследование: затраты бизнеса на интернет-маркетинг составляют 45% - Бизнес Онлайн. – URL: <https://business-online.su/news/internet-marketing-v-sng/> (дата обращения: 17.10.2024).
2. Стогова Е. Расходы на рекламу в интернете выросли почти на треть – РБК. – URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/6543837b9a79476a5b257e15> (дата обращения: 17.10.2024).

### **СОЗДАНИЕ ИННОВАЦИОННО-ПРОИЗВОДСТВЕННОГО КЛАСТЕРА КАК КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ**

**МАКАРОВА О.В.,**  
*преподаватель*

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

*Аннотация.* В условиях активизации экономических взаимоотношений между хозяйствующими субъектами для реализации маркетинговых мероприятий и проектов предполагается создание инновационно-производственного кластера как конкурентоспособной производственной системы по институционально-организационному сценарию.

В практике допускаются различные варианты комбинации типов кластеров. Это стимулирует создание комбинированного типа кластера как группы соседствующих взаимосвязанных субъектов хозяйствования и, связанных с ними организаций, действующих в определённой отрасли, характеризующихся общностью хозяйственной деятельности и взаимодополняющих друг друга.

Формирование кластера осуществляется на основе сценарного подхода, где сценарий рассматривается как своеобразная операция, обеспечивающая построение кластера.

*Ключевые слова:* кластер, модель, сценарий, конкурентоспособность, среднесрочный прогноз.

### **CREATION OF AN INNOVATIVE PRODUCTION CLUSTER AS A COMPETITIVE PRODUCTION SYSTEM**

**MAKAROVA O.V.,**  
*lecturer*

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

*Annotation.* In the context of the intensification of economic relations for the implementation of marketing activities and projects, it is planned to create an innovation and production cluster as a competitive production system according to an institutional and organizational scenario.

In practice, various combinations of cluster types are allowed. This contributes to the emergence of a combined type of cluster as a group of neighboring interconnected business entities and related organizations operating in a particular industry, characterized by common economic activities and mutually complementary.

Cluster formation is carried out on the basis of a scenario approach, where the scenario is considered as a kind of operation that ensures the construction of a cluster.

*Keywords:* cluster, model, scenario, competitiveness, medium-term forecast.

Для усиления активизации экономических взаимоотношений между субъектами хозяйствования выражена необходимость в создании комбинированного типа кластера как конкурентоспособной производственной системы по институционально-организационному сценарию.

*Институционально-организационный сценарий* обязывает к соорганизации нескольких (как минимум четырёх) крупных технологических групп, образующих технологическую основу кластера.

Технологическую основу такого кластера образуют:

а) опытные производства, на которых создаются новые технологии производства;

б) центры разработки, на которых создаются макеты и образцы технологий для опробования на производствах, а также образцы новых товаров (производственные и инновационные предприятия);

в) промышленно-технологические группы, осуществляющие оснастку производства для изготовления серий, партий товаров (предприятия-производители оборудования, а также предприятия и предприниматели, специализирующиеся на наладке, монтаже, ремонте и техническом обслуживании);

г) производственные группы, занятые непосредственно производством товаров (предприятия-товаропроизводители и предприниматели);

д) маркетинговые группы, продвигающие продукцию на рынок и формирующие устойчивый спрос (сбытовые маркетинговые отделы предприятий промышленности, предприятия торговли, предприниматели).

Инновационно-производственный кластер как объект моделирования характеризуется схематичной, сценарной, отраслевой, региональной, инновационной и качественной составляющими.

Наилучшим описанием такого кластера является дескриптивная модель, отображающая зависимость эффективности управления взаимоотношениями субъектов хозяйствования от институциональных, производственных, ресурсных и инновационных факторов. Наличие значительного числа составных компонентов кластера обуславливает построение модели в виде четырехгранной пирамиды как показано на рисунке 1.

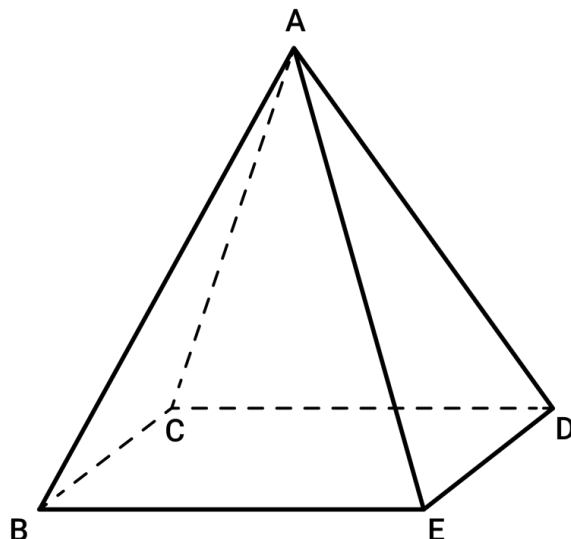
Где BCDE – институционально-организационный сценарий.

Ребра: AB, AC, AD, AE, BC, BE, CD, DE – функциональные схемы кластера.

Вершины: A, B, C, D, E – институциональные составляющие (технологическая основа) кластера.

Грани: ABC, ADE – уровни управления взаимоотношениями хозяйствующих субъектов (территориально-отраслевая структура кластера).

Грани: ACD, ABE – эффективность управления взаимоотношениями хозяйствующих субъектов.



*Рис. 1. Модель инновационно-производственного кластера*

С учетом обозначенных технологических составляющих инновационно-производственного кластера, являющихся компонентами соответствующей модели (отображены как вершины четырехгранной пирамиды) актуально разработать среднесрочный прогноз объема производства продукции, например, отрасли промышленности. Прогноз целесообразно осуществлять на основе проактивного сценария развития отрасли с помощью метода технико-экономических расчетов.

Таким образом, предложенный для прогнозирования объема производства по отрасли метод технико-экономических расчетов допускает наличие нескольких вариантов прогноза в зависимости от цели прогнозирования, характера возможных финансовых, коммерческих и прочих рисков, объемных и структурных направлений оптимизации производственного процесса. Приведенные ориентиры разработки прогноза, основанные на определении темпов прироста производительности труда, и их комбинация позволят выполнить расчеты в нескольких вариантах и предположат выбор того, который в большей мере отвечает требованиям оптимальности и реальности результатов прогнозирования.

Создание инновационно-производственного кластера как конкурентоспособной производственной системы призвано обеспечить рост внутреннего потребительского рынка и рыночной инфраструктуры, развитие

межотраслевой товаропроводящей сети, ликвидацию теневого производства, осуществление непрерывного контроля качества произведенной продукции и ввозимых товаров, активизацию рекламной, сбытовой, маркетинговой и контрактной деятельности на товарных рынках Российской Федерации.

Функционирование инновационно-производственного кластера наряду с оптимизацией объема производства в отрасли позволит обеспечить достижение доли продукции отрасли промышленности, произведенной хозяйствующими субъектами на внутреннем рынке согласно результатам прогнозов, полученных в соответствии с проактивным сценарием развития отрасли. Показатели прироста отраслевого объема производства выступают индикаторами эффективности действия функционально-экономического механизма управления взаимоотношениями хозяйствующих субъектов.

### **АКТУАЛЬНОСТЬ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ НА ПРИМЕРЕ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**МЕРКУЛОВА А.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

*ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**КАРЛОВА Д.В.**

*обучающаяся*

*ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Изучается актуальность применения цифровых технологий в области маркетинга и логистики на примере торгового предприятия. Особое внимание уделяется внедрению систем управления складом (WMS) и транспортировкой (TMS), что позволяет улучшить контроль за движением товаров и сократить время их доставки.

*Ключевые слова:* маркетинг, логистика, технологии, оптимизация, развитие, цифровые технологии, конкуренция.

### **THE RELEVANCE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE FIELD OF MARKETING AND LOGISTICS ON THE EXAMPLE OF A TRADING COMPANY**

**MERKULOVA A.V.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor*

*FSBEI HE «Donetsk State University»,*

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



**KARLOVA D.V.***Student,**FSBEI HE «Donetsk State University»,**Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The relevance of the use of digital technologies in the field of marketing and logistics is studied on the example of a trading enterprise. Special attention is paid to the implementation of warehouse management systems (WMS) and transportation (TMS), which allows for better control over the movement of goods and reduce their delivery time.

*Keywords:* marketing, logistics, technology, optimization, development, digital technologies, competition.

Маркетинг – это деятельность, которая охватывает все компании, во всех отраслях, и в деловом мире это та область, которая имеет значение. Роль отдела маркетинга заключается в разработке и реализации стратегий продаж, достижении прибыльности, а также в том, чтобы обладать достаточными навыками, и иметь возможность удовлетворять запросы клиентов или передавать эти требования в соответствующий сектор.

Когда речь заходит о логистическом маркетинге, то в первую очередь имеется в виду прямая зависимость между удовлетворенностью клиентов и снижением затрат. Маркетинг фокусирует свои действия на продажах, направляет их на клиентов, а также генерирует действия, чтобы те клиенты, которые были первоначально привлечены, остались довольны предоставленным сервисом.

В мире постоянно развивающихся технологий и глобализации, отрасль логистики постоянно испытывает значительные изменения, особенно в свете недавних глобальных событий. Российская логистика не стала исключением, претерпев ряд трансформаций, которые были определены как внутренними, так и внешними факторами. Встреча нового года всегда сопровождается анализом и прогнозированием ключевых трендов, которые будут формировать логистический ландшафт страны. В будущем эти тренды будут базироваться на ускорении цифровизации процессов, стремлении к устойчивости и экологичности, а также адаптации к изменяющимся торговым путям и экономическим условиям. Понимание этих направлений позволит компаниям и специалистам сектора оптимизировать свои цепочки поставок, улучшить управление запасами и повысить общую эффективность работы.

Развитие цифровых технологий в логистике России активно продолжается, позволяя компаниям оптимизировать цепочки поставок и повышать эффективность своих операций. Особенное внимание уделяется внедрению систем управления складом (WMS) и транспортировкой (TMS), что позволяет улучшить контроль за движением товаров и сократить время их доставки.

По мере развития экономики, маркетинг в сфере логистических услуг приобретает всё большую актуальность. Эффективно работающая транспортно-логистическая система может выступать достаточно весомым аргументом, гарантирующим стабильную обеспеченность предприятий заказами, и позволяет иметь «хороший вид» в глазах потенциальных заказчиков.

Любая организация стремится к бесперебойным и производительным бизнес-процессам для достижения своих целей. Однако, для того чтобы процессы были оптимизированы, способствовали повышению общей эффективности и прибыльности бизнеса, важно выявлять и устранять узкие места. Узкое место – это точка перегрузки в процессе, которая создает отставание.

Рассмотрим ряд «узких мест» на примере процесса торгового предприятия, их возможные причины и последствия (таблица 1).

Анализ полученной таблицы показал, что для устранения «узких мест» деятельности торговой компании необходимо автоматизировать многие процессы. Для этого рекомендуется внедрение информационной системы YARUS

YARUS WMS – система управления складом, обеспечивающая автоматизацию и оптимизацию всех процессов складской работы профильного предприятия. Специализированная программная платформа YARUS WMS применяется для автоматизации различных типов складов, в том числе территориально разделенных. YARUS WMS представляет собой собственную разработку современного решения управления складом и логистикой на базе платформы 1С: Предприятие 8.

Платформа YARUS WMS предназначена для решения задач:

- Избыточный штат персонала. Превращается в единый центр управления складом в режиме реального времени, позволяет оценить эффективность каждого используемого ресурса на складе.

- Зависимость от уникальных исполнителей. Система управления складом в любое время подскажет в каком месте лежит товар и какой лучше маршрут выбрать для сборки - комплектации заказа. Появляется возможность для привлечения наемного – сезонного персонала с низким уровнем квалификации.

- Контроль партий и сроков годности. Для продуктовых складов актуальным является учет по датам производства с последующим списанием по срокам годности. Для "строительных" складов (строительные и отделочные материалы) актуальным является учет по партиям, например по оттенкам цвета обоев или кафеля при идентичном артикуле. В результате повышение уровня сервиса, снижение неликвидов на складе, отсутствие штрафных санкций от сетей за просроченный товар.

- Актуальные остатки. В случае внедрения системы адресного хранения менеджерам всегда доступна информация о реальных складских остатках в корпоративной системе.

– Снижение ошибок при выполнении операции сборки - комплектации заказов. При использовании радио терминалов сбора данных (технология штрихового кодирования) количество рекламации - претензий от клиентов снижается, в среднем до 1,5%.

– Точность инвентаризации. Система управления складом позволяет в любой момент времени проводить как полную, так и частичную ревизию по выбранным ячейкам - товарам без остановки работы склада. Результаты внедрений показывают границы отклонения от учетных остатков не более 1%.

Таблица 1

«Узкие места» процесса работы торгового предприятия

«Узкое место»	Причины	Последствия
Ручное управление инвентаризацией	Неполное использование имеющихся возможностей компьютерной базы данных, достаточно большие её ограничения, не позволяющие охватить весь процесс работы предприятия. Достаточно слабая автоматизация многих происходящих на предприятии процессов. Наличие устаревшего оборудования, замедляющего деятельность процесса.	Высокая вероятность ошибок и неточностей в учете товарных остатков Трудоемкий и длительный процесс проведения инвентаризации Сложность отслеживания движения товаров в реальном времени Риск возникновения расхождений между фактическими и учетными данными
Управление документооборотом		Низкая эффективность и производительность при работе с документами Высокие трудозатраты на обработку и хранение документов Сложность поиска и анализа необходимой информации Риск потери или повреждения документов
Учет движения товаров		Неточный учет поступления, расхода и остатков товаров Трудности в отслеживании товарных потоков и выявлении причин расхождений Сложность прогнозирования спроса и планирования закупок Риск возникновения излишков или дефицита товаров
Интеграция с другими системами		Ограничения в обмене данными и взаимодействии с другими бизнес-системами Сложности в получении сводной аналитической информации

Рассмотрим оптимизацию одного из этапов процесса деятельности торгового предприятия, с помощью программное обеспечение YARUS WMS

Диаграмма декомпозиции процесса «Закупки товаров» в нотации IDEF3 представлена на рисунке 1.

Программное обеспечение YARUS WMS помогает автоматизировать процесс Этапа Закупки товаров, обеспечивая эффективное управление всеми этапами процесса с помощью централизованной системы.

Аналитик может использовать программу для мониторинга рынка, анализа спроса на товары, исследования конкурентов и сравнения цен и качества товаров. После выполнения анализа, аналитик может формировать заказ и передавать его менеджеру по закупкам через систему.

Менеджер по закупкам может использовать программу для управления заказами, сбора и сравнения счетов от поставщиков, выбора оптимальных по стоимости и транспортировке поставщиков. Затем менеджер оформляет заказ через систему и передает его в отдел логистики.

Логист может использовать программу для выбора оптимального транспорта, составления маршрутов с учетом местоположения, веса и особенностей товаров. После составления маршрута, логист передает данные на этап доставки товаров на склады через централизованную систему.

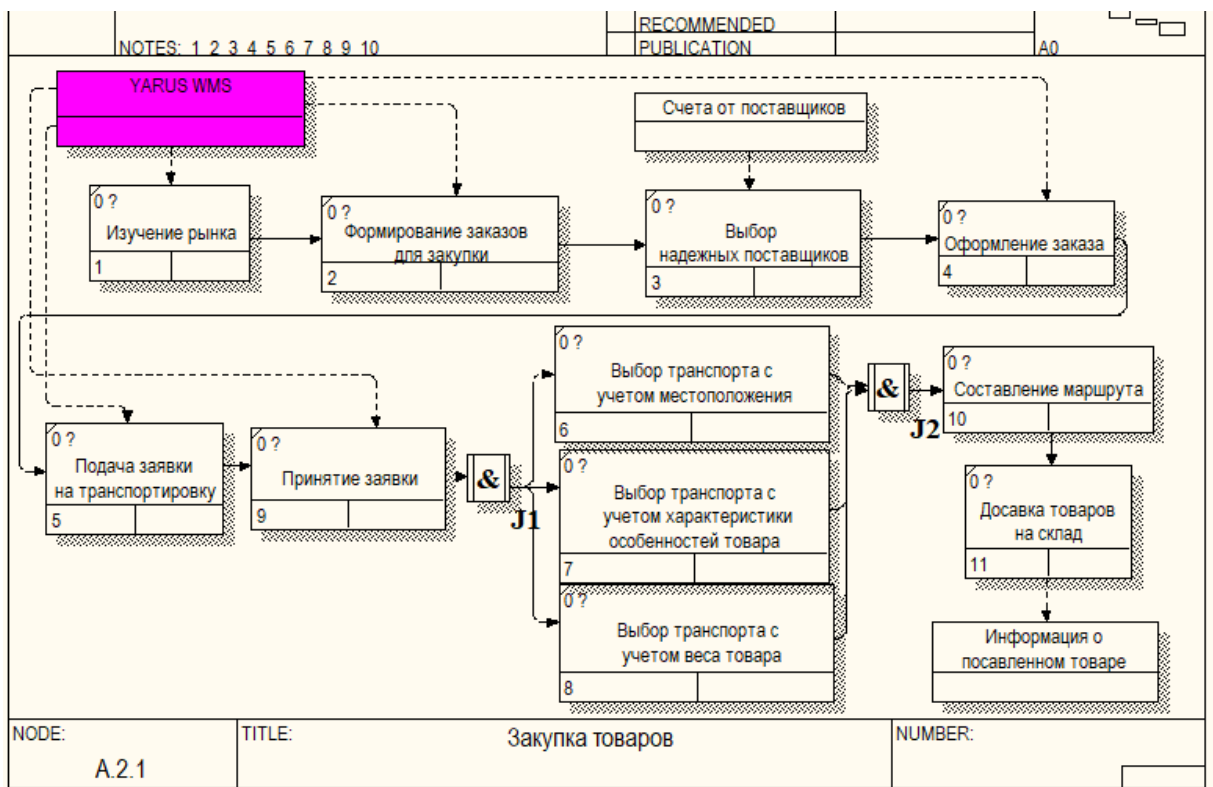


Рис. 1. Диаграмма декомпозиции процесса «Закупки товаров» в нотации IDEF3

Таким образом, маркетинг и логистика в современном мире столкнулись с комплексными вызовами, обусловленными динамичным развитием технологий, глобализацией и трансформациями потребительского поведения. Для сохранения конкурентоспособности и достижения устойчивого развития компании должны пересмотреть свои приоритеты, активно внедряя

персонализированные стратегии маркетинга, цифровые каналы коммуникации, эффективные и автоматизированные логистические цепочки, а также сосредоточиться на устойчивом развитии, признавая экологические и социальные требования. Успешные компании будут те, которые смогут гибко адаптироваться к этим изменениям, использовать инновации для оптимизации процессов, и построить долгосрочные отношения с клиентами, учитывая их постоянно меняющиеся потребности и предпочтения.

### Список источников

1. Ралык Д. В., Пичушков И. Д. Ключевые особенности взаимодействия маркетинга и логистики // Молодой ученый. 2023. №18 (465). С. 166-168. – URL: <https://moluch.ru/archive/465/102165/> (дата обращения: 22.10.2024).

2. WMS система YARUS – модульная система управления складом на 1С. – URL: <https://yaruswms.ru/> (дата обращения: 22.10.2024).

3. Как обнаружить и устранить узкое место в бизнес-процессе | SILA Union. – URL: <https://silaunion.ru/articles/kak-obnaruzhit-i-ustranit-uzkoe-mesto-v-biznes-processe> (дата обращения: 22.10.2024).

## ЭЛЕКТРОМОБИЛИ: ИННОВАЦИИ В ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКЕ

**ПОПОВ Д.В.,**

*канд. техн. наук, доцент, доцент*

*ФГБОУ ВО «Донбасская национальная академия  
строительства и архитектуры»,*

*Макеевка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Представлено обоснование необходимости использования современных технологий в логистике на транспорте. Исследованы основные тенденции повышения эффективности и снижения затрат в транспортной сфере. Проанализированы продажи электромобилей в России за период 2019-2023 гг, сделаны выводы о перспективах развития рынка.

*Ключевые слова:* электромобили, логистика, инновационная логистика на транспорте, инновации в транспортной системе, рынок электромобилей в РФ

## ELECTRIC VEHICLES: INNOVATIONS IN TRANSPORT LOGISTICS

**POPOV D.V.,**

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Donbass National Academy of Construction and Architecture»  
Makeyevka, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The substantiation of the need to use modern technologies in logistics in transport is presented. The main trends of increasing efficiency and

reducing costs in the transport sector are investigated. The sales of electric vehicles in Russia for the period 2019-2023 are analyzed, conclusions are drawn about the prospects for market development.

*Keywords:* electric vehicles, logistics, innovative logistics in transport, innovations in the transport system, electric vehicle market in the Russian Federation

В современном мире транспортная логистика становится критически важным элементом успешного ведения бизнеса. Современные технологии, такие как IoT, большие данные и искусственный интеллект, кардинально изменяют подход к управлению грузовыми перевозками. Внедрение автоматизированных систем мониторинга позволяет в реальном времени отслеживать местоположение грузов, что способствует уменьшению потерь и простоя.

Системы управления транспортом (TMS) обеспечивают оптимизацию маршрутов, что сокращает время доставки и снижает затраты на топливо, использование дронов и автономных транспортных средств открывает новые горизонты в эффективности логистических процессов, модели предсказательной аналитики помогают компаниям заранее оценивать риски и изменять стратегии в зависимости от рыночной ситуации. Внедрение устойчивых практик, таких как использование электромобилей и альтернативных источников энергии, не только способствует уменьшению углеродного следа, но и положительно сказывается на имидже компаний.

Век стремительного развития технологий стал свидетелем восхода электромобилей и альтернативных источников энергии, которые преобразуют наше представление о мобильности и устойчивом развитии. Электромобили, работающие на аккумуляторах, предлагают экологически чистую альтернативу традиционным транспортным средствам, сокращая выбросы углекислого газа и загрязнение воздуха. Их проникновение на рынок обеспечивает не только снижение зависимости от ископаемых видов топлива, но и открывает новые горизонты в области городского планирования и энергии.

Альтернативные источники энергии, такие как солнечные панели и ветряные турбины, играют ключевую роль в этой трансформации, создавая чистую и возобновляемую энергию. Интеграция этих технологий в повседневную жизнь позволяет не только снизить уровень вредных выбросов, но и повысить энергоэффективность. Все больше пользователей осознают преимущества использования таких решений, что стимулирует развитие их инфраструктуры и инновационных решений в сфере логистики и транспорта.

В будущем электромобили и альтернативные источники энергии могут кардинально изменить ландшафт транспортной системы, формируя устойчивый и экологически чистый мир, где комфорт и забота о природе идут рука об руку.

По оценкам BusinesStat, за 2019-2023 гг продажи электромобилей (без ДВС) в России выросли почти в 49 раз и составили 8,2 тыс. шт. в 2023 г. (табл.1) [1].

Таблица 1

*Продажи электромобилей в Российской Федерации в 2019-2023 гг (шт.) [1]*

Параметр	2019	2020	2021	2022	2023
Продажи электромобилей (шт)	168	460	1015	2362	8173
Динамика продаж (% к предыдущему году)	-	173,8	120,7	132,7	246,0

Рынок электромобилей в России является молодым и динамично развивающимся несмотря на ограничения и современные экономические проблемы. Росту объемов реализации электромобилей в России способствовали:

1. Расширение ассортимента отечественных и зарубежных электромобилей. Санкции вызвали уход с российского рынка крупных зарубежных игроков, таких как Volkswagen AG, VAG, General Motors, Stellantis, Toyota, Nissan, Mercedes-Benz, но автомобили продолжили ввозить в страну в рамках параллельного импорта. Более того, ассортимент автомобилей достаточно сильно разнообразили китайские производители, которые предложили электрокары в разных ценовых сегментах и их официальное обслуживание.

2. Более низкая стоимость содержания электромобиля по сравнению с автомобилями с двигателями внутреннего сгорания (не требуется замена масла и фильтров, обслуживание ходовой части, меньше износ колодок и дисков).

3. Оживление спроса в корпоративном сегменте и госсекторе. В корпоративном сегменте (такси, доставка, каршеринг) использование электротранспорта дает ощутимую экономию. В 2023 г автозавод «Москвич» заключил крупный контракт по поставкам 2 тыс. своих электромобилей для таксопарков и партнеров по каршерингу «Яндекс.Такси». Особый интерес к электротранспорту проявляют государственные компании, занятые в сфере энергетической инфраструктуры и экологии. Так, Минприроды России заявило, что с 2023 г будет закупать для сотрудников центрального аппарата только электромобили.

4. Государственная поддержка. Существенной мотивацией для приобретения электромобиля является обнуление транспортного налога в ряде регионов, бесплатная парковка, зарядка и проезд по платным дорогам, льготное кредитование и лизинг на отечественные электромобили с возмещением затрат в размере 35% от стоимости (с ноября 2023 г – не более 950 тыс. руб.).

5. Развитие зарядной инфраструктуры. Сеть электрозаправочных станций охватывает большинство регионов страны, растет число общедоступных станций и станций с быстрой зарядкой (рис.1).

6. Рост цен на традиционное топливо. Так, за пятилетие бензин подорожал на 19,3%, дизель – на 30%. Зарядка же электроэнергией населению в среднем обходится дешевле, причем выгода растет пропорционально пробегу.

Ожидается, что в ближайшие годы рост продаж электромобилей в России продолжится, однако он будет сдерживаться высокой ценой новых

электрокаров по сравнению с подержанными и авто с двигателями внутреннего сгорания.



Рис. 1. Сеть электрозаправочных станций в РФ

Более 10 новых китайских брендов электромобилей появились в России в 2023 г. Автомобили, ввозимые по параллельному импорту, опережают по продажам немногочисленные марки, поставляемые в РФ официально. Ожидается, что ситуация с ввозом из-за рубежа кардинально не поменяется в будущий период.

В марочной структуре за февраль 2024 года на первом месте оказался китайский бренд Zeekr, занявший 51% от общего числа продаж электромобилей (972 единицы). На втором месте находится Evolute с 167 проданными автомобилями, затем следует Volkswagen с 154, «Москвич» с 107 и замыкает список Tesla с 67 машинами [2].

Легковые электромобили занимали наибольшую долю (95%, или 22,5 тыс. единиц) относительно всех зарегистрированных электромобилей в России в 2022 г. Второе место – электробусы (4,8%, или 1144 единиц), третье место – электрогрузовики (0,2%, или 49 единиц) в 2022 г. Автопарк электромобилей в России на 1 января 2024 г. насчитывал 39,1 тыс. единиц, из которых 78,7% составляли BEV, 21,4% – PHEV [2].

В марочной структуре парка легковых электромобилей в России лидировал Nissan (38% от общего объема в 2023 г.) На втором месте – Tesla (12,7%), на третьем – Mitsubishi (7,4%). В пятерку марок-лидеров также вошли немецкие Porsche и Volkswagen (4,7 и 4,2% соответственно) [2].

Важным фактором развития рынка электромобилей в России является Концепция по развитию производства и использования электротранспорта в РФ на период до 2030 г., принятая правительством РФ в 2021 г. [4]. Благодаря ей в РФ создается инфраструктура ЭЗС, содействующая использованию EV. Помимо этого, росту продаж способствует расширение модельного ряда EV, интересных для потребителей. Концепция предусматривает стимулирование спроса на частный и корпоративный электротранспорт посредством различных скидок, субсидий, бесплатного проезда и т. д.

В последние годы электромобили начали оказывать значительное



влияние на экономику и логистику Российской Федерации. Внедрение экологически чистых транспортных средств не только способствует снижению углеродного следа, но и открывает новые возможности для развития смежных отраслей. Одним из основных эффектов является стимуляция производства, что в свою очередь ведет к созданию рабочих мест на заводах по производству электромобилей и сопутствующих компонентов.

Также следует отметить, что интеграция электромобилей в систему логистики может существенно оптимизировать транспортные расходы. Снижение цен на электроэнергию по сравнению с бензином обеспечит значительную экономию для бизнесов, использующих электромобили в своей деятельности. К тому же, развитие зарядной инфраструктуры будет способствовать улучшению доступности и увеличению востребованности электромобилей, что повлияет на повышение конкурентоспособности отечественного автопрома.

Транспортная логистика играет ключевую роль в современной экономике, обеспечивая эффективное перемещение товаров и услуг от производителей к потребителям. В условиях глобализации и увеличения объемов торговли, важно постоянно совершенствовать системы управления логистикой для повышения конкурентоспособности страны на мировом рынке. Одним из основных способов достижения этой цели является использование различных инновационных технологий в транспортной логистике, в том числе и электромобилей.

Однако в России существует ряд проблем, связанных с транспортной логистикой, таких как длительные сроки доставки, высокие затраты на транспортировку и складирование, недостаточная прозрачность и контроль за перемещением грузов. Внедрение инновационных технологий в данной области может решить эти проблемы и повысить эффективность логистических процессов.

Помимо использования электромобилей для снижения затрат на энергию, необходимо использовать такие ключевые технологии, как система управления цепочкой поставок (Supply Chain Management, SCM). С помощью SCM можно значительно сократить время доставки грузов, минимизировать затраты на складирование и улучшить качество обслуживания клиентов. Другая важная инновационная технология – это использование систем автоматизации складов и транспортных средств, которые позволяют уменьшить влияние человеческого фактора на производственные и логистические процессы, что повышает скорость и точность выполнения задач. Автоматизированные транспортные средства, такие как дроны и беспилотные автомобили, могут значительно сократить время доставки и улучшить безопасность перевозок. Следует также отметить значимость использования технологий интернета вещей (Internet of Things, IoT) в транспортной логистике. Эта технология также улучшает планирование маршрутов и оптимизацию использования транспортных ресурсов.

Таким образом, использование различных инновационных технологий в

транспортной логистике играет важную роль в повышении конкурентоспособности экономики России. Оно позволяет сократить затраты на логистику, улучшить качество обслуживания клиентов и увеличить эффективность транспортировки товаров. Инновации в транспортной логистике становятся основным движущим фактором для повышения эффективности и снижения затрат, создавая конкурентные преимущества на рынке.

#### Список источников

1. Анализ рынка электромобилей в России в 2019-2023 гг, прогноз на 2024-2028 гг. / Готовые обзоры рынков: Businesstat. – URL: <https://businesstat.ru/> (дата обращения: 20.10.2024).
2. Анализ российского рынка электромобилей. Часть 2. / Strategy partners, 2024. – URL: <https://strategy.ru/media/> (дата обращения: 20.10.2024).
3. Юсупова О. А. Текущее состояние и тренды рынка электромобилей в России и мире // ЭТАП. 2021. №6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tekushee-sostoyanie-i-trendy-rynka-elektromobiley-v-rossii-i-mire> (дата обращения: 17.10.2024).
4. Концепция по развитию производства и использования электрического автомобильного транспорта в Российской Федерации на период до 2030 года, утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 23 августа 2021 г. № 2290-р. – URL: [bW9wGZ2rDs3BkeZHf7ZsaxnlbJzQbJJt.pdf](https://www.yandex.ru/documents/bW9wGZ2rDs3BkeZHf7ZsaxnlbJzQbJJt.pdf) - Яндекс Документы ([yandex.ru](http://yandex.ru)) (дата обращения: 17.10.2024).

### ЦИФРОВАЯ ТРАНСПОРТИРОВКА: ПЕРСПЕКТИВЫ И ПРЕИМУЩЕСТВА НАЦИОНАЛЬНОЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ПЛАТФОРМЫ

**ПОПОВА Т.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье проведен анализ инициативы Министерства транспорта России по созданию, апробации и внедрению в работу логистической системы «Национальной транспортно-логистической системы». Рассмотрены основные сервисы экосистемы НЦТЛП, а также сделаны выводы на основе экспертных оценок прогноза перспектив ее дальнейшего использования.

*Ключевые слова:* логистика, цифровая трансформация, государственные информационные системы, цифровая транспортировка, транспортно-логистическая система.

## DIGITAL TRANSPORTATION: PROSPECTS AND ADVANTAGES OF THE NATIONAL DIGITAL TRANSPORT AND LOGISTICS PLATFORM

**POPOVA T.A.,**

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

*Annotation.* The article analyzes the initiative of the Ministry of Transport of Russia to create, test and implement the logistics system of the «National Transport and Logistics System». The main services of the NTLС ecosystem are considered, and conclusions are drawn based on expert assessments of the forecast of prospects for its further use.

*Keywords:* logistics, digital transformation, government information systems, digital transportation, transport and logistics system.

Внедрение цифровых технологий в логистику России имеет огромное значение для эффективности и конкурентоспособности отрасли. Цифровизация логистики позволяет улучшить управление грузоперевозками, сократить издержки, повысить прозрачность и безопасность процессов.

В 2023 году было введено в эксплуатацию несколько государственных информационных систем, которые обеспечивают возможность получения электронных перевозочных документов в онлайн-режиме и улучшают контроль в сфере пассажирских перевозок. В частности, запуск государственной информационной системы электронных перевозочных документов (ГИС ЭПД) позволяет оформлять такие документы, как транспортная накладная, сопроводительная ведомость, наряд-заказ и путевой лист, в режиме реального времени.

Запуск федеральной государственной информационной системы легкового такси (ФГИС «Такси») также способствует улучшению контроля в области пассажирских перевозок. Оказание услуги по выдаче специального разрешения для перемещения тяжеловесных и крупногабаритных транспортных средств по принципу «одного окна» через эту систему существенно сократило сроки оказания услуг. ФГИС «Такси» также представляет собой важное обновление в сфере пассажирских перевозок. Создание единой платформы для получения разрешений не только увеличивает скорость их выдачи, но и снижает административные барьеры для операторов такси. Это, в свою очередь, повышает безопасность и качество услуг, предоставляемых пассажирам [1].

Кроме того, в 2023 году началась реализация интеллектуальных транспортных систем в различных регионах России, что позволило получить дополнительные данные об автомобилях и оптимизировать дорожное движение. Нововведения в области грузоперевозок, включая цифровые технологии и автоматизацию, значительно повысили эффективность

логистики в РФ.

Интеллектуальные транспортные системы, внедряемые в различных регионах, позволяют анализировать поток автомобилей и динамически управлять светофорами, что способствует снижению заторов и повышению общей пропускной способности дорог. Использование современных технологий в грузоперевозках также открывает новые горизонты для оптимизации маршрутов и сокращения эксплуатационных затрат, что является критически важным для бизнеса в условиях растущей конкуренции.

С 1 августа 2024 года в России стартовал эксперимент по созданию, апробации и внедрению «Национальной цифровой транспортно-логистической платформы». Цель данного эксперимента заключается в тестировании нескольких мультимодальных маршрутов, возможности увидеть «узкие» места, в которых на сегодня отсутствует электронный документооборот как между бизнес-участниками, так и с федеральными органами исполнительной власти.

К концу 2024 года Минтранс России планирует запустить в тестовом формате первые три сервиса Национальной цифровой транспортно-логистической платформы (НЦТЛП) – «ГосЛог» (табл. 1). В числе этих сервисов будут «Единое окно» для электронного взаимодействия с государственными органами, цифровые профили для участников рынка и система отслеживания грузов. В период 2025-2026 гг. планируется предоставление еще девяти сервисов для участников транспортно-логистической отрасли.

По прогнозным данным, которые отражены в национальной проекте и прописаны до 2030 года, реализация этого проекта позволит Минтрансу увеличить среднюю скорость доставки грузов при мультимодальных перевозках на 15%, общий объем грузоперевозок – на 12%, а также оптимизировать загрузку инфраструктуры на 20% [2].

На Петербургском международном экономическом форуме в июне 2024 года были представлены первые пробные маршруты, охватывают как внешнеэкономические, так и внутренние транспортные перемещения, в рамках эксперимента по созданию «ГосЛоба»: Индия (Мундра) – Россия (Москва); Вьетнам (Хошимин) – Россия (Москва); Россия (Иркутская область) – Китай (Шанхай); Владивосток – Сахалин; Тульская область – Новороссийск. В общей сложности предусмотрено осуществление перевозок по 12 маршрутам. На форуме «Цифровая транспортация – 2024» заместитель министра транспорта Дмитрий Баканов анонсировал, что по итогам эксперимента будут сделаны поправки в нормативную-правовую базу и разработаны стандарты обмена данными между всеми участниками грузоперевозок [3].

В таблице 1 представлены основные сервисы экосистемы НЦТЛП, запущенные в 2024 году.

По мнению экспертов «Единое окно» выдачи перевозочных, товаросопроводительных и разрешительных документов позволит значительно ускорить грузоперевозки и повысить точность соблюдения сроков доставки, а также избежать предоставления большого количества бумажных документов

федеральным органам исполнительной власти. В настоящее время в грузоперевозках участвует 312 видов бумажных документов объемом 5,26 млрд в год, содержащих дублирующую информацию [1].

«Цифровой профиль», содержащий полную информацию на каждое транспортное средство и компанию, позволит обезопасить всех участников транспортно-логистического рынка от разбирательств и после проверочных процедур со стороны контрольно-надзорных органов [1].

Сервис прослеживаемости будет предоставлять данные о грузе, а также сведения о транспортном средстве, которое его перевозит. Местоположение автомобильного транспорта система будет определять на основании данных, собранных автоматическими пунктами весогабаритного контроля, стационарными пунктами системы взимания платы «Платон» и дорожными камерами ГИБДД. Кроме того, для пломбируемых грузов дополнительным источником информации о геолокации станет информация, полученная с трекеров и навигационных пломб.

В течение 2025-2026 годов Минтранс РФ планирует запустить в работу еще 9 направлений госплатформы «ГосЛог».

Также Минтранс России планирует в «ГосЛог» подсистему, благодаря которой можно будет осуществлять обмен данными не только с информационными системами отечественных министерств и ведомств, но и с зарубежными логистическими платформами, прежде всего региональными логистическими системами Китая (LOGINK) и Индии (ULIP).

Таблица 1

Сервисы экосистемы «ГосЛога» [1, 2]

Сервисы	Заявленная дата запуска	Функционал	Ожидание регуляторов
«Единое окно» выдачи перевозочных, товаросопроводительных и разрешительных документов	в тестовом режиме - до конца 2024 года; полноценный запуск – конец I квартала 2025 года	участникам рынка необходимо загрузить в систему все данные по перевозкам, а контрольно-надзорные органы – ФТС, погранслужба, ФСБ, Роспотребнадзор, Россельхознадзор – смогут выгружать из системы всю необходимую информацию, что позволит избежать дублирования и лишних запросов от государственных органов.	к 2030 году доля электронных перевозочных документов вырастет до 90%, а расходы логистических компаний сократятся до 10%.
Цифровой профиль участника платформы «ГосЛог»	в тестовом режиме - до конца 2024 года	в цифровой профиль включат верифицированные данные госорганов, собранные о перевозчиках, например, данные ГИБДД об административных правонарушениях и ФНС – о неоплаченных штрафах и пенях по налогам, а также полное и сокращенное (при наличии) наименование; государственный регистрационный номер записи о создании юрлица; адрес и место нахождения компании;	формирование единого реестра компаний транспортно-логистического рынка и определение их рейтинга, действующего полиса ОСАГО; сведения о перевозимых грузах, предельные значения массы и размеры перевозимых грузов, наименование территорий, в пределах которых преимущественно осуществляются перевозки;

		идентификационный номер налогоплательщика; абонентский телефонный номер и адрес электронной почты (при наличии); марка, модель транспортного средства, государственный регистрационный номер, технически допустимая максимальная масса авто в тоннах; номер.	максимальная страховая сумма, в пределах которой страховщик перевозчика обязуется возместить причиненный грузу вред.
Сервис прослеживаемости грузов	в тестовом режиме - до конца 2024 года	контроль сохранности груза в пути, время отправки и доставки, текущая геолокация и т.п.	рост средней скорости доставки грузов при мультимодальных перевозках до 15%, объема грузоперевозок до 12%.

Ключевой задачей ближайшего будущего является интеграция «ГосЛоба» с единой информационной системой в автомобильных, железнодорожных, морских и воздушных пунктах пропуска через государственную границу Российской Федерации, что позволит объединить в едином информационном пространстве участников внешнеэкономической деятельности и государственные контролирующие органы. Множество дополнительных сервисов для «ГосЛоба» сейчас находится на стадии идеи, однако главная задача разработчиков, Правительства и всех участников проекта в том, чтобы оперативно запустить базовый функционал платформы и на его основе выстраивать дополнительные сервисы и востребованные услуги как для бизнеса, так и для физических лиц.

Некоторые аналитики высказывают сомнения относительно перспектив осуществления огромного государственного цифрового проекта. По их мнению, множество функций, которые предполагается внедрить в рамках этого проекта, уже успешно выполняются с помощью других, более эффективных средств, прежде всего систем FMS (Fleet Management System). Такие системы уже успешно функционируют в странах Европейского Союза и хорошо зарекомендовали себя. По мнению экспертов, единственным действительно полезным новшеством, которое представляет собой проект «ГосЛог», является реестр грузоперевозчиков. Однако разработка и внедрение подобного сервиса на высоком уровне, вероятно, является излишним, по мнению специалистов.

Согласно экспертам, основная цель проекта Минтранса заключается в сборе налогов и контроле над участниками рынка, в результате чего НЦТЛП скорее станет инструментом контроля и наказания, чем стимулом для развития. Многим перевозчикам, чтобы присоединиться к федеральной системе, придется перестраивать свою деятельность, внедрять новые IT-сервисы и настраивать интеграцию с операторами ЭДО, что приведет к дополнительным издержкам.

Объединение перевозчиков и ассоциация грузоперевозчиков России выражают обеспокоенность по поводу потенциально негативных последствий, если проект будет реализован без надлежащей подготовки и переходного периода. Сфера грузоперевозок уже сталкивается с повышением расходов и снижением прибыльности, и введение новых обязательств может привести к

уходу многих компаний с рынка, что, в свою очередь, вызовет перебои в поставках и удорожание конечных товаров.

Таким образом при реализации данного проекта важно предусмотреть продолжительный переходный период, обучение сотрудников и меры поддержки для предприятий, что поможет избежать возможных негативных последствий. Интеграция цифровых технологий в логистику может оказать положительное влияние на отрасль, снизив затраты и повысив конкурентоспособность. Тем не менее, необходимо принимать во внимание сложности и барьеры, которые могут возникнуть при внедрении новых систем.

### Список источников

1. Лебединец А. «ГосЛог»: обещания Минтранса VS тревоги бизнеса о ходе эксперимента, перспективах платформы и ее сервисов, и опасениях участников рынка // Логистика в России. – URL: [https://logirus.ru/articles/analythics/goslog-\\_obeshchaniya\\_mintransa\\_vs\\_trevogi\\_biznesa.html](https://logirus.ru/articles/analythics/goslog-_obeshchaniya_mintransa_vs_trevogi_biznesa.html) (дата обращения: 19.10.2024).

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 03.07.2024 №908 «О проведении на территории Российской Федерации эксперимента по созданию, апробации и внедрению информационной системы «Национальная цифровая транспортно-логистическая платформа» для оформления перевозок грузов» / Официальное опубликование правовых актов. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202407050016> (дата обращения: 18.10.2024).

3. Ассоциация «Цифровой транспорт и логистика» / Форум «Цифровая трансформация транспортно-логистической отрасли российской федерации: тренды, вызовы, решения, технологии», 2023. – URL: [https://www.dtla.ru/upload/docs/Analitika\\_DTLA.pdf](https://www.dtla.ru/upload/docs/Analitika_DTLA.pdf) (дата обращения: 21.10.2024).

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА НА СКЛАДАХ ПРЕДПРИЯТИЯ

**ПОПОВА Т.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**КУЗЬМЕНКО М.Ю.,**

*магистрант,*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В мировой экономике на сегодняшний день отдают должное внимание эффективности работы производственной логистики и складской

деятельности на предприятиях. Данная работа посвящена анализу основных направлений совершенствования логистического процесса на складах предприятия. В статье рассматриваются ключевые факторы, влияющие на эффективность складского хозяйства, и актуальные проблемы, возникающие при работе с товарами. Автор предлагает комплекс мер для оптимизации логистического процесса.

*Ключевые слова:* склад, предприятие, оптимизация, логистические процессы, совершенствование.

## **THE MAIN DIRECTIONS OF IMPROVING THE LOGISTICS PROCESS IN THE WAREHOUSES OF THE ENTERPRISE**

**POPOVA T.A.,**

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

**KUZMENKO M.Y.,**

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

*Annotation.* In the global economy today, due attention is paid to the efficiency of production logistics and warehouse activities at enterprises. This work is devoted to the analysis of the main directions of improving the logistics process in the warehouses of the enterprise. The article discusses the key factors affecting the efficiency of the warehouse management, and the current problems that arise when working with goods. The author proposes a set of measures to optimize the logistics process.

*Keywords:* warehouse, enterprise, improvement, optimization, logistics processes.

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой конкуренцией, возрастающими требованиями клиентов и стремительной динамикой рынка, логистика играет ключевую роль в успешном функционировании любого предприятия. Особенно актуальным является вопрос оптимизации логистического процесса на складах, так как именно от эффективности складского хозяйства зависит скорость доставки товаров, уровень обслуживания клиентов, а также общая рентабельность бизнеса.

Основные проблемы, возникающие в логистическом процессе на складах предприятий, включают в себя [2]:

– низкая эффективность использования складского пространства: неправильная организация хранения, отсутствие эффективных систем хранения, что приводит к потере полезной площади, затруднению доступа к товарам и увеличению затрат на перемещение;



- задержки в обработке заказов: недостаточный уровень автоматизации, несовершенные процедуры комплектации, недостаток квалифицированного персонала, что приводит к задержкам в обработке заказов и недовольству клиентов;

- высокая себестоимость хранения и перемещения товаров: неэффективное использование складских ресурсов, не оптимальное планирование запасов, что приводит к увеличению затрат на хранение и перемещение товаров;

- низкий уровень удовлетворенности клиентов: длинные сроки доставки, ошибки в комплектации, нехватка информации о заказе, что приводит к снижению лояльности клиентов и потере рынка;

- недостаточный уровень автоматизации: отсутствие современных систем управления складом (WMS), сканеров штрих-кодов и RFID-систем, роботизированных систем, что тормозит развитие логистического процесса и снижает его эффективность;

В связи с вышеперечисленными проблемами возникает необходимость в поиске путей совершенствования логистического процесса на складах предприятий.

Целью исследования является анализ основных направлений совершенствования логистического процесса на складах предприятий, с учетом последних исследований и практических рекомендаций, с целью повышения эффективности работы складов, снижения издержек и улучшения качества обслуживания клиентов.

Современный крупный склад представляет собой сложное техническое сооружение, которое состоит из множества различных подсистем (комплекса зданий, совокупности перерабатываемых грузов, системы информационного обеспечения и т.д.) и элементов определенной структуры, объединенных для выполнения конкретных функций преобразования материальных потоков [1]. Хорошо налаженная складская деятельность положительно влияет на сокращение логистических издержек. Именно поэтому применение современных технологий является важной задачей для организации работы современного склада. Последние исследования в области логистики складов демонстрируют растущий интерес к автоматизации, цифровизации и применению принципов бережливого производства.

Автоматизированные складские системы (WMS) становятся все более популярными. Они позволяют оптимизировать планирование запасов, управление перемещением товаров, комплектацию заказов и отгрузку, снижая ошибки и повышая прозрачность процесса.

Роботизация становится неотъемлемой частью современных складов. Роботы-комплектовщики, автоматические погрузчики и конвейерные системы повышают скорость и точность выполнения операций, освобождая сотрудников от рутинных задач

Цифровые технологии, такие как Internet of Things (IoT), Big Data и искусственный интеллект, активно внедряются на складах для повышения

прозрачности, оптимизации процессов и принятия более обоснованных решений.

Облачные технологии позволяют централизовать данные, улучшить доступность информации и обеспечить более эффективный обмен данными между подразделениями.

Применение принципов бережливого производства, таких как 5S, Kaizen и Lean, позволяет оптимизировать процессы, сократить потери и повысить эффективность работы склада.

В связи с вышеперечисленными проблемами возникает необходимость в поиске путей совершенствования логистического процесса на складе. Для того, чтобы определить основные направления совершенствования логистического процесса на предприятии, надо провести анализ текущего состояния логистического процесса на складе. Рассмотрим более подробно анализ состояния логистического процесса на складе (таблица 1).

Таблица 1

*Анализ состояния логистического процесса на складе [1]*

1.Определение ключевых показателей эффективности логистического процесс	срок обработки заказа
	уровень заполняемости склада
	количество ошибок при комплектации
	срок доставки товара клиенту
	затраты на хранение и перемещение товаров
	уровень удовлетворенности клиентов логистическим сервисом
2.Анализ текущих процессов на складе	приемка товара
	хранение товара
	комплектация заказов
	отгрузка товаров
3.Идентификация проблемных зон логистического процесса	задержки в обработке заказов
	низкий уровень автоматизации
	высокая себестоимость хранения
	низкий уровень удовлетворенности клиентов

Итак, прежде чем совершенствовать логистические процессы, следует провести анализ по плану, представленному выше, чтобы выявить точную проблему и минимизировать затраты на внедрение новых технологий.

Основные направления совершенствования логистического процесса [4]:

1. Оптимизация складского пространства: применение систем складского хранения: стеллажные системы (паллетные стеллажи, стеллажи мезонинного типа, полки для легких грузов); контейнерные системы (пластиковые контейнеры, металлический контейнеры); системы автономного хранения (автоматические склады-роботы, автоматические конвейерные линии); применение принципов 5S: сортировка, систематизация, уборка, стандартизация, соблюдение.

2. Автоматизация логистических операций: использование сканеров штрих-кодов и RFID-систем: улучшение точности учета товара; ускорение

процессов приемки, хранения и отгрузки; сокращение количества ошибок; применение систем управления складом WMS: автоматизация процессов приема, хранения, комплектации, отгрузки и управления запасами; получение информации о движении товаров в режиме реального времени; оптимизация складских процессов и повышение эффективности использования складского пространства; использование роботизированных систем: автоматизированные погрузчики, роботы-комплектовщики, роботы-транспортёры; повышение скорости и точности выполнения операций, снижение зависимости от человеческого фактора.

3. Оптимизация процессов комплектации заказов: применение принципов «Pick to light»: световые указатели, которые направляют работника к нужной ячейке склада; увеличение скорости комплектации и снижение количества ошибок; организация «Pick and Pack»: создание зоны «Pick» (комплектация) и зоны «Pack» (упаковка) для более эффективной работы; Уменьшение времени, затрачиваемого на комплектацию и упаковку; применение «Voice picking»: голосовые подсказки, которые помогают работникам найти нужные товары; увеличение скорости и точности комплектации.

4. Создание системы управления запасами: анализ спроса и прогнозирование продаж: использование исторических данных о продажах и трендовых моделей для прогнозирования будущего спроса; применение ABC-анализа: разделение товаров на группы по уровню важности и объемам продаж; оптимизация складских запасов с учетом приоритетности товаров; внедрение системы управления запасами (Inventory Management System, IMS): автоматизация процессов планирования, контроля и управления запасами; Сокращение издержек на хранение и предотвращение дефицита товара.

5. Повышение уровня обслуживания клиентов: введение гибкой системы доставки: предоставление клиентам разных вариантов доставки (курьерская доставка, доставка транспортной компанией, самовывоз); создание системы отслеживания заказов: предоставление клиентам возможности отслеживать статус своего заказа в режиме реального времени; предоставление клиентам информационной поддержки: ответы на вопросы клиентов о товарах, сроках доставки, способах оплаты; предоставление клиентам актуальной информации о статусе заказа, изменениях в ассортименте.

Актуальность данного исследования заключается в том, что оптимизация логистического процесса на складах позволяет [3]:

- снизить затраты на хранение и перемещение товаров;
- увеличить скорость обработки заказов и доставки товаров клиентам;
- повысить уровень обслуживания клиентов и их удовлетворенность;
- увеличить оборачиваемость запасов и улучшить финансовые показатели предприятия;
- обеспечить конкурентное преимущество на рынке.

Выводы. Совершенствование технологических процессов складских хозяйств в рамках системы логистического управления играет ведущую роль в повышении общей эффективности логистических операций. Применение

передовых технологий и оптимизация существующих процессов приводят к: сокращению времени обработки заказов, повышению точности и снижению ошибок, улучшению управления запасами, повышению производительности и снижению затрат, расширению возможностей отслеживания и видимости процессов, повышению качества обслуживания клиентов, поддержке устойчивого развития.

Совершенствование логистического процесса на складах предприятий является актуальной задачей, решение которой позволяет повысить эффективность работы, снизить затраты и улучшить качество обслуживания клиентов. Внедрение современных технологий, таких как автоматизация, цифровизация и принципы бережливого производства, становится ключевым фактором успеха в современной логистике.

### Список источников

1. Багинова В. В., Николашин В. М., Николаева А. И., Сеницына А. С. Основы складской логистики: учебное пособие / В. В. Багинова. – Москва: Московский государственный университет путей сообщения (МИИТ), 2010. 87 с.
2. Бекмурзаев И. Д., Акчурин Р. Х., Молоков А. В. Совершенствование системы складской логистики в контексте «Индустрия 4.0» // Журнал прикладных исследований. 2022. №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-skladskoy-logistiki-v-kontekste-industriya-4-0> (дата обращения: 24.10.2024).
3. Иванов Г.Г. Складская логистика: учебник. М.: Инфра-М. 2020. 192 с.
4. Ланковская М. Практика использования цифровых технологий в складской логистике // Norwegian Journal of Development of the International Science. 2020. №50-3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktika-ispolzovaniya-tsifrovyyh-tehnologiy-v-skladskoy-logistike> (дата обращения: 24.10.2024).

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

**ПОПОВА Т.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ШВАЙКОВА А.Д.,**

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

*Аннотация.* В статье доказано, что управление закупочной деятельностью предприятия является ключевым элементом, определяющим его эффективность

и конкурентоспособность. Выявлено, что оно включает в себя процессы анализа потребностей, выбора поставщиков, контроля за выполнением контрактов и управления запасами. Доказано, что для оптимизации закупок важно учитывать финансовый контроль и анализ затрат.

*Ключевые слова:* логистика, закупочная логистика, предприятие, управление, внедрение, совершенствование.

## MANAGEMENT OF THE COMPANY'S PROCUREMENT ACTIVITIES AND DIRECTIONS FOR ITS IMPROVEMENT

**POPOVA T.A.,**

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

**SHVAYKOVA A.D.,**

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

*Annotation.* The article proves that the management of an enterprise's procurement activities is a key element determining its effectiveness and competitiveness. It has been revealed that it includes the processes of needs analysis, supplier selection, contract execution control and inventory management. It has been proven that in order to optimize purchases, it is important to take into account financial control and cost analysis.

*Keywords:* procurement logistics, enterprise, management, implementation, improvement.

Управление закупочной деятельностью – это процесс планирования, организации и контроля всех этапов закупок товаров и услуг, необходимых для функционирования бизнеса. Эффективное управление закупками позволяет снизить затраты, улучшить качество продукции и повысить конкурентоспособность компании.

Рассмотрение темы управления закупочной деятельностью является особенно актуальной в современных условиях, так как в ходе глобальных экономических изменений, инфляции и колебаний валют важность эффективного управления закупками возрастает. Компании должны оптимизировать затраты и находить надежных поставщиков.

Целью работы является исследование методов и стратегий для усовершенствования закупочной деятельностью в компании с целью повышения её эффективности, снижения затрат и улучшения качества обслуживания.

Закупочная логистика - функциональная подсистема логистики, обеспечивающая организации товарно-материальными ценностями, первая в

цепи поставок.

В специальной литературе и на практике встречаются следующие синонимы закупочной логистики: снабжение, закупки, управление поставками, управление закупками, материально-техническое снабжение, товароснабжение. Объясняется это в первую очередь эволюционным развитием теории в этой области, сложностью и многообразием отражаемых в ней экономических процессов. Термин «закупочная логистика» активно используемый в последнее время.

Основная цель закупочной логистики – обеспечить поступление товаров, сырья, инвентаря для изготовления продукта. Помимо этого, отдел по управлению закупками контролирует наличие запасов, уровень цен на приобретаемые товары, регулирует выбор и взаимоотношения с поставщиками [1].

Для производственных предприятий стратегия закупочной деятельности является первостепенной, поскольку уже на начальном этапе производственного цикла способна обеспечить конкурентные преимущества продукта и компании на рынке за счет минимизации издержек.

В настоящее время, роль закупочной логистики возрастает, это обусловлено следующими факторами:

- потребители требуют более разнообразные и персонализированные продукты, что требует гибкости в закупках;
- расширение ассортимента новых продуктов и услуг создает потребность в ускорении производственных процессов;
- продолжительность производственного цикла уменьшается;
- конкуренция среди производителей усиливается, так как рынок переполнен товарами и услугами [3].

Системы управления закупками (или системы управления закупочной деятельностью) представляют собой программные решения, предназначенные для автоматизации и оптимизации процессов, связанных с приобретением товаров и услуг. Они помогают организациям эффективно управлять своими закупками, минимизировать затраты и повышать прозрачность процессов [2].

Примеры систем управления закупками:

1. SAP Ariba: Облачное решение для управления закупками, которое предлагает широкий спектр функций, включая управление поставщиками и анализ затрат. SAP Ariba — это крупнейшая в мире торговая B2B-платформа для оптимизации закупочных процессов в организациях. Она позволяет покупателям и поставщикам управлять всей цепочкой закупочного бизнес-процесса: от проведения закупочных процедур и согласования контрактов до оформления заказов и платежей в одном месте.

Некоторые модули системы SAP Ariba для управления закупками: анализ затрат, проведение закупочных процедур и выбор поставщика, управление поставщиками, управление контрактами.

SAP Ariba предлагает лёгкую интеграцию с существующим ИТ-ландшафтом компании (как с SAP ERP, так и с системами других

производителей) посредством веб-сервисов и передачи csv-файлов.

2. Oracle Procurement Cloud: Интегрированное решение для управления закупками, которое позволяет автоматизировать процессы и улучшать взаимодействие с поставщиками. Oracle Procurement Cloud — это решение по закупкам для малых и средних предприятий. Оно сочетает автоматизацию и социальное взаимодействие для ускорения процесса от закупки до оплаты.

Некоторые функции Oracle Procurement Cloud: управление списками наблюдения, уведомлениями и одобрением; управление каталогом закупок; управление информацией о поставщиках, заявками, заказами на покупку и переговорами; создание и поиск договоров закупок, редактирование их условий и управление выполнением контрактов; управление запасами, цепочками поставок и затратами; отчётность о производительности.

Решение работает в комплексе с другими инструментами Oracle Cloud, а также со сторонними приложениями и устаревшими ERP-системами.

3. Coupa: Платформа для управления расходами, которая включает в себя инструменты для управления закупками, анализа и отчетности. Coupa Procurement — это система управления закупками от компании Coupa Software. Она подходит для средних и крупных организаций во всех отраслях промышленности, которые стремятся повысить эффективность процессов, а также обеспечить всестороннюю видимость и контроль над всеми видами расходов на товары и услуги.

Некоторые возможности Coupa Procurement: управление контрактами, в том числе государственными, с готовыми шаблонами и отслеживанием завершения и соответствия требованиям; полнотекстовый поиск; управление версиями и жизненным циклом контрактов; управление рабочим процессом и электронная подпись; обработка счетов, управление заказами на покупку, заявками, инвентаризацией, контрактами, поставками и поставщиками; управление расходами и соответствием требованиям.

Облачное решение Coupa для управления бизнес-расходами управляет транзакциями по закупкам, платежам и цепочке поставок.

4. Jaggaer: Платформа, предлагающая решения для управления всей цепочкой поставок, включая управление закупками и поставщиками. JAGGAER — ведущий мировой поставщик комплексных решений от источника к оплате, которые помогают компаниям оптимизировать и автоматизировать процессы закупок и цепочки поставок.

Основные функции и решения JAGGAER включают: анализ расходов, электронный поиск, управление контрактами, управление поставщиками, Procure-to-Pay, управление каталогами, управление цепочкой поставок.

JAGGAER обслуживает различные отрасли промышленности, включая производство, здравоохранение, розничную торговлю, образование, научные исследования, государственный сектор и другие.

5. Zoho Inventory: более доступное решение для малых и средних предприятий, которое включает функции управления запасами и закупками. Zoho Inventory — это облачное программное обеспечение для управления

запасами, которое помогает компаниям всех размеров отслеживать уровни запасов, управлять заказами и автоматизировать процессы управления запасами.

Некоторые функции Zoho Inventory: отслеживание запасов, управление заказами, автоматизация запасов, отчетность и аналитика.

Zoho Inventory также тесно интегрирован с другими продуктами Zoho, такими как Zoho Books, Zoho CRM и Zoho Shipping. Это позволяет оптимизировать бизнес-процессы и получить полное представление о данных бизнеса в одном месте.

Система управления закупками предприятия нацелена, в первую очередь, на получение нужного количества качественного материала, в нужное время в нужном месте, по выгодной цене и от надежных поставщиков. В связи с этим многие предприятия видят секрет успешного совершенствования системы управления закупками, который кроется в развитии собственной способности находить подходящих поставщиков и развивать с ними отношения.

Совершенствование системы управления закупками на предприятии может значительно повысить эффективность и снизить затраты. Для достижения цели совершенствования можно использовать несколько стратегий и подходов, к примеру:

1. Автоматизация процессов. Внедрение программного обеспечения, использование специализированных решений для автоматизации процессов закупок, такие как ERP-системы. Правильный подход к выбору, настройке и обучению позволит значительно улучшить эффективность закупок и снизить затраты.

2. Аналитика и отчетность. Использование инструментов для анализа данных о закупках, может помочь выявлять тенденции и оптимизировать процесс.

3. Управление отношениями с поставщиками. Для улучшения условий сотрудничества следует стремиться к долгосрочным отношениям с поставщиками.

4. Оптимизация запасов. Следует использовать аналитические инструменты для точного прогнозирования потребностей в запасах, так же для минимизации излишков или дефицита товара требуется внедрение систем управления запасами.

5. Обучение и развитие персонала. Для обучения сотрудников рекомендуют проводить регулярные тренинги по новым технологиям и методам управления закупками, так же создание команд, состоящих из специалистов различных отделов, способствует улучшению взаимодействий.

6. Соблюдение стандартов и норм. Аудиты, контроль, регулярные проверки процессов на соответствие внутренним и внешним требованиям, ведение четкой документации всех этапов закупок для повышения прозрачности.

7. Инновации и новые технологии. Использование искусственного интеллекта и машинного обучения, внедрение инноваций и новых технологий в



закупочную логистику не только повышает эффективность и снижает затраты, но и способствует улучшению качества обслуживания клиентов, устойчивому развитию и более ответственному подходу к управлению ресурсами. Это создает конкурентные преимущества для организаций в условиях быстро меняющегося рынка.

8. Обратная связь и улучшение процессов. Регулярное получение отзывов от сотрудников и поставщиков о процессе закупок могут значительно повысить эффективность закупочной деятельности и способствовать достижению стратегических целей компании.

Представленные подходы помогут создать более эффективную, прозрачную и адаптивную систему управления закупками, что в свою очередь приведет к снижению затрат и повышению конкурентоспособности предприятия.

Совершенствование управления закупочной деятельностью требует комплексного подхода, включающего как стратегические, так и тактические меры. Эффективное управление закупками может существенно повысить конкурентоспособность предприятия, снизить затраты и улучшить качество продукции или услуг.

#### **Список источников**

1. Бекжанова С. Е., Камалова А. Е., Наргиллов Э. Т., Райдоллина М. К. Основы логистики снабжения на предприятии. 2021. №22 (364). С. 171–173.
2. Стрекалов С. В. Предложения по оптимизации организации закупочной деятельности промышленных предприятий // Молодой ученый. 2022. №20 (124). С. 430-433.
3. Широкова В. Д., Майорова Л. В. Роль закупочной логистики в снабжении деятельности предприятия. 2019. №34 (272). С. 139-141.

### **ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ И УПРАВЛЕНИЮ ТОВАРНЫМ ПОРТФЕЛЕМ**

**САЕНКО О.Н.,**

*канд. экон. наук, доцент*

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

*Аннотация.* В статье представлены результаты маркетинговых исследований в кофейне г. Донецка, проведенный при помощи набора методов и инструментов маркетинга. Это позволило выявить основные направления к формированию товарного портфеля предприятия, выделив группы основных продаж товаров при помощи матрицы BCG. С другой стороны, выделены основные группы покупателей, которые влияют на продажи кофейни и позволяют управлять товарным портфелем эффективно.

*Ключевые слова:* маркетинговые исследования, товарный портфель, основные группы покупателей, SWOT-анализ, PEST-анализ, эффективность, матрица BCG.

## APPROACH TO THE FORMATION AND MANAGEMENT OF THE COMMODITY PORTFOLIO

**SAYENKO O.N.,**

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

*Annotation.* The article presents the results of marketing research in a coffee shop in Donetsk, conducted using a set of marketing methods and tools. This made it possible to identify the main directions for the formation of the company's product portfolio, identifying the groups of the main sales of goods using the BCG matrix. On the other hand, the main groups of buyers that affect the sales of the coffee shop and allow you to manage the product portfolio effectively are identified.

*Keywords:* marketing research, product portfolio, main groups of buyers, SWOT analysis, PEST analysis, efficiency, BCG matrices.

Для формирования товарного портфеля предприятия «The best fresh coffee» были проведены ряд маркетинговых исследований. Объектом исследования являются посетители кофейни, а предметом – потребность и дополнения в ассортименте, степень удовлетворенности кофейней.

Среди методов маркетинговых исследований можно выделить:

- анкетный опрос (позволил получить от потребителей более подробные и обдуманые ответы касательно их потребностей и пожеланий);
- интервью (процесс получения информации при беседе с посетителем, с группой посетителей баристой, с целью выявления потребительских предпочтений);
- эксперимент (были поставлены до 5 барных стульев);
- наблюдение (сбор наиболее объективной и независимой информации о потребителях сотрудниками кофейни)

Опрос проводился анонимно. Информация из данных анкет служат целям маркетингового исследования, направленных на выявление покупательского мнения относительно деятельности кофейни «The best fresh coffee».

Почему и как часто респонденты посещают именно кофейни, считают ли себя любителями кофеен, влияет ли посещение кофеен на социальный статус человека и является ли это своего рода ритуалом, – ответы на эти вопросы дают представление о приверженности, о регулярности посещения, о мотивах, которые могут двигать респондентами. Чем руководствуются посетители кофеен при выборе места, на сколько спонтанно решение на посещения новой кофейни, какие источники информации ему необходимы для этого, чем будет

руководствоваться респондент – ответы на эти вопросы помогут разработчикам стратегического плана проанализировать и составить коммуникационную программу для новой кофейни. Не менее важно для исследователей узнать личные характеристики респондентов. Для этого в Анкетах выделена часть, в которой содержатся вопросы личного характера – пол, возраст, семейное положение, образование, род занятий. Уровень образования, род занятий помогут организаторам кофейни ответить на многие вопросы от позиционирования до разработки дизайна интерьера, меню будущего заведения.

Чек-листы тайного покупателя кофейни. Анкета тайного гостя кофейни поможет проверить заведение и дать оценку работы персонала. Чек-лист тайного покупателя содержит основные критерии для оценки качества обслуживания и сервиса в кофейнях и дает общее представление об атмосфере заведения со стороны рядового гостя.

Сравнительный анализ конкурентов позволил сделать выводы, что главными конкурентными являются открытие кофейни, которая будет предлагать клиентам довольно широкий ассортимент, высокое качество продукции и уровень обслуживания.

Аудитория кофейни довольно широка - посетителями могут стать люди любого возраста и пола. Целевой аудиторией, являются работники ближайших офисов, жители ближайших ЖК, студенты. Основными посетителями кафе являются молодые люди в возрасте от 16 до 27 лет со средним уровнем дохода, другую возрастную группу составляют посетители в возрасте 27 - 40 лет, которые могут прийти в кафе отдельно (например, в обеденный перерыв) или вместе с детьми. Данная группа посетителей также имеет средний уровень дохода.

Для того чтобы получить более четкое представление о ситуации, в которой находится компания, а также выявить те аспекты функционирования кофейни «The best fresh coffee», на которые стоит обратить внимание, проведем SWOT – анализ. На основе данного анализа можно сделать вывод, что на данный момент кофейня «The best fresh coffee» занимает устойчивое положение на рынке и уже завоевала доверие потребителей, поэтому основная задача компании не подводить своих клиентов. Но в то же время не стоит забывать о развитии, так как многие конкуренты серьезно настроены на упорную борьбу.

Каждая организация неразрывно связана со средой, в которой она функционирует. На ее развитие оказывает влияние огромное количество факторов внешней среды. Чтобы проанализировать их влияние на компанию был проведен PEST-анализ.

В торговле важен не только объем выручки, но и стабильность спроса — как часто покупают те или иные товары. Это помогает лучше управлять закупками, чтобы не замораживать деньги в продукции, которую никто не покупает. В этом поможет разобраться XYZ-анализ. Для принятия решения по оптимизации ассортимента используют сочетание ABC- и XYZ-анализ. Результаты проведения ABC- и XYZ-анализа представлены в табл. 1.

Таблица 1.

Результаты ABC- и XYZ-анализа ассортимента торгового портфеля

Наименование	Кoeff. вариации	Доля в товарообороте, %	ABC-анализ	XYZ-анализ	ABC и XYZ
Торговля розничная чаем, кофе, какао	2,25%	44,12%	A	X	AX
Торговля розничная кондитерскими изделиями	8,68%	30,82%	A	X	AX
Торговля розничная мороженым и замороженными десертами	23,72%	10,71%	B	Y	BY
Торговля розничная безалкогольными напитками	18,39%	6,55%	B	Y	BY
Торговля розничная прочими пищевыми продуктами	2,66%	3,43%	C	X	CX
Деятельность предприятий общественного питания с обслуживанием на вынос	9,37%	4,37%	C	X	CX

При помощи модифицированной матрицы BCG можно проанализировать сравнительные конкурентные преимущества и относительную долю роста внутри кофейни по каждой ассортиментной группе товаров (рис.1).

Матрица BCG — эффективный инструмент для портфельного анализа и управления продуктом компании. Она помогает идентифицировать сильные и слабые стороны, а также определить возможность для роста и прибыльности. Матрица может быть использована для принятия стратегических решений.

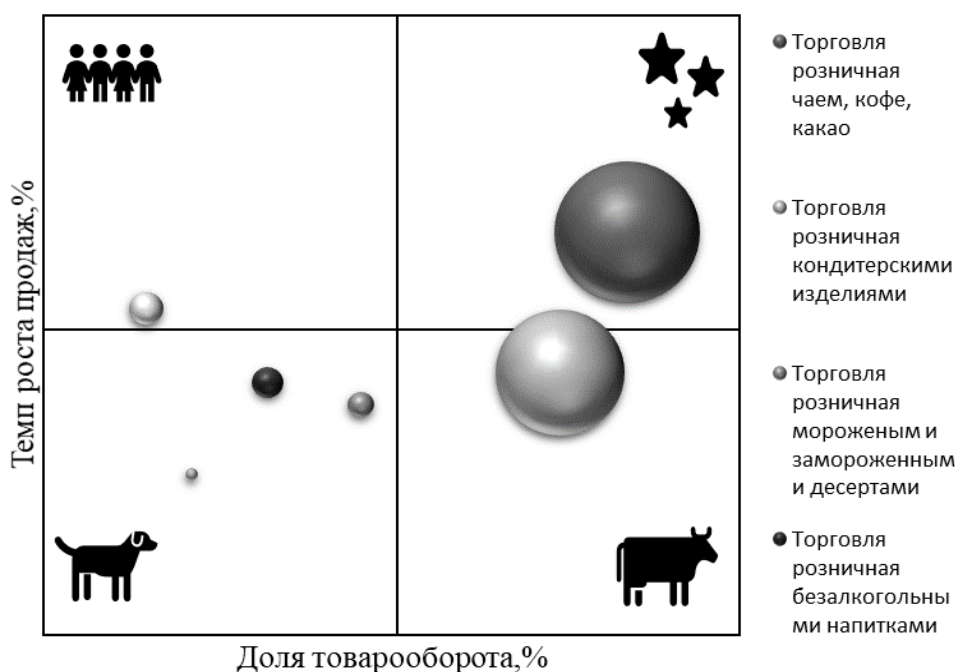


Рис. 1. Модифицированная матрица BCG в динамике

Таким образом, по результатам проведенного анализа товарного портфеля можно сделать вывод, что товарный портфель организации является несбалансированным. Поэтому рекомендуется пересмотреть подход к формированию и управлению товарным портфелем в пользу сбалансированного. Этого можно достичь с помощью диверсификации производства, основными методами которой являются расширение ассортимента продукции, переориентация рынков сбыта, освоение новых видов услуг.

## **РЫНОК ХЛАДОГЕНОВ В РОССИИ: СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

**СТОГНИЙ А.М.,**

*директор ООО «Алтай»*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассмотрено текущее состояние рынка хладогенов в России, а также на основе экспертных оценок сделаны выводы о тенденциях и перспективах его развития. Также дана оценка основных игроков данного рынка и сделаны выводы о перспективах предприятий Донецкой Народной Республики в сфере доставки хладона и обслуживания холодильного оборудования.

*Ключевые слова:* хладоген, развитие, рынок хладогена, перспективы развития рынка хладогена, логистические системы

## **THE REFRIGERANTS MARKET IN RUSSIA: STATE AND PROSPECTS**

**STOGNIY A.M.,**

*Director of LLC «Altai»*

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

*Annotation.* The article examines the current state of the refrigerant market in Russia, and based on expert assessments, conclusions are drawn about trends and prospects for its development. The assessment of the main players in this market is also given and conclusions are drawn about the prospects of enterprises of the Donetsk People's Republic in the field of delivery of refrigerating gas and maintenance of refrigeration equipment.

*Keywords:* refrigerogen, development, refrigerogen market, prospects for the development of the refrigerogen market, logistics systems

Рынок хладогенов в России является одним из крупнейших в мире и постоянно развивается под воздействием различных факторов. В данном докладе рассмотрим текущее состояние рынка хладогенов в России, его основных игроков, тенденции развития, а также перспективы на будущее.

Россия является одним из крупнейших производителей и потребителей хладагенов в мире. В стране активно развивается производство этих веществ, что позволяет удовлетворять спрос как на внутреннем рынке, так и за его пределами. Структура потребления хладагенов в России разнообразна и включает в себя применение данных веществ в различных отраслях экономики, включая пищевую промышленность, медицину, химический сектор и другие.

Основными игроками на российском рынке хладагенов являются крупные производители и поставщики данных веществ. Среди них можно выделить такие компании, как «СнабХолод», «Полихим», «Русхимпром», «НПП Синтез», «Галополимер» и др. Эти компании предлагают широкий ассортимент хладагенов различных типов и марок, что позволяет удовлетворить потребности различных отраслей промышленности.

Состояние рынка хладагентов в России в настоящее время можно охарактеризовать как динамичное и постоянно развивающееся. Хладагенты, или охладители, представляют собой вещества, используемые в системах кондиционирования воздуха, холодильных установках, холодильных камерах и других устройствах, где необходимо создавать низкие температуры для охлаждения или замораживания.

Согласно отчетам индустрии, рынок хладагентов в России продолжает демонстрировать стабильный рост в последние годы. Этот рост обусловлен растущим числом строительных проектов, увеличением производства продуктов питания, а также растущим спросом на кондиционирование воздуха в офисах, магазинах и жилых зданиях.

Помимо этого, рынок хладагентов в России также активно развивается за счет внедрения новых технологий и инноваций, таких как использование натуральных охладителей, разработка более эффективных систем кондиционирования воздуха и холодильных установок, а также создание интеллектуальных управляющих систем.

Однако, несмотря на положительную динамику развития рынка хладагентов в России, существуют и некоторые проблемы и вызовы. Недостаток квалифицированных специалистов, высокие цены на некоторые виды хладагентов и нестабильность валютного курса могут оказывать негативное воздействие на отрасль.

В целом, рынок хладагентов в России представляет собой перспективный сегмент экономики, который продолжает демонстрировать стабильный рост. Стремление к экологической устойчивости, внедрение новых технологий и улучшение квалификации специалистов помогут отрасли продолжить свое развитие и успешное функционирование.

Один из основных трендов развития рынка хладагенов в России – это постепенный переход к использованию экологически безопасных веществ. В 2020 году Россия ратифицировала поправку к Монреальскому протоколу, согласно которой потребление гидрофторуглеродов (R134a, R404a, R407a, R410a и др.) с 2020 года должно сократиться на 5%, с 2025 года – на 35%, с 2036 года – на 85%. В последние годы все большее внимание уделяется

проблеме воздействия хладогенов на окружающую среду и климат. В связи с этим в отрасли появляется все больше требований к использованию хладогенов, не содержащих хлорфторуглероды и другие вещества, негативно влияющие на окружающую среду. Стремление к сокращению выбросов вредных веществ в атмосферу привело к тому, что многие компании и предприятия переходят на более экологически чистые хладагенты. Одним из таких хладагентов является R-410A, который считается менее вредным для окружающей среды, чем его предшественники. Это открывает новые перспективы для развития рынка и стимулирует компании к инвестициям в исследования и разработку новых видов хладогенов.

Рынок хладогенов в России находится в стадии активного развития и постоянно меняется под влиянием постоянного увеличения спроса на хладогены, вызванное ростом производства и использования холодильного оборудования как в промышленной, так и в бытовой сфере. Увеличение спроса на хладогены связано также с активным его применением в продукции пищевой отрасли. Благодаря своим уникальным свойствам, хладогены могут использоваться для охлаждения и консервации пищевых продуктов, что делает их незаменимыми в этой сфере.

Еще одной важной тенденцией развития рынка хладогенов является повышение требований к качеству продукции и обслуживанию оборудования. Клиенты все более внимательны к выбору хладогенов, отдавая предпочтение продукции, обладающей высокой эффективностью и безопасностью. Компании, занимающиеся производством и поставкой хладогенов, должны следить за качеством своей продукции и обеспечивать своих клиентов надежным и качественным обслуживанием.

Важной тенденцией является рост конкуренции на рынке хладогенов. С увеличением числа производителей и поставщиков хладогенов повышается конкуренция, что способствует снижению цен на продукцию и улучшению условий сотрудничества для потребителей.

Однако, несмотря на все положительные тенденции, рынок хладогенов также сталкивается с определенными проблемами. В частности, это связано с ограничениями на использование определенных видов хладогенов, которые могут быть запрещены из-за своего негативного воздействия на окружающую среду.

По мнению экспертов, рынок хладогенов в России будет продолжать развиваться и расти в ближайшие годы. Стремительное развитие отрасли обусловлено не только модернизацией производства и внедрением новых технологий, но и постоянно меняющимися требованиями к экологической безопасности и энергоэффективности оборудования.

Одной из ключевых перспектив развития рынка хладагентов в России является переход к использованию более экологически чистых и энергоэффективных хладагентов. Строгие требования к охране окружающей среды и необходимость сокращения выбросов парниковых газов приводят к постепенному замене устаревших хладагентов на более современные и

безопасные альтернативы. Кроме того, за счет внедрения новых технологий и инноваций производители хладагентов могут улучшить энергоэффективность оборудования, что позволит снизить энергопотребление и операционные расходы потребителей.

Еще одной важной перспективой развития рынка хладагентов в России является расширение спектра используемых газов и разработка новых категорий продуктов. Например, растущий спрос на холодильное оборудование для сельского хозяйства и пищевой промышленности стимулирует производителей предлагать специализированные хладагенты, отвечающие требованиям конкретных отраслей. Кроме того, развитие медицинского и фармацевтического секторов также создает дополнительный спрос на специализированные хладагенты для хранения и транспортировки медицинских препаратов.

Несмотря на положительные тенденции, существуют и некоторые вызовы, с которыми сталкивается рынок хладагентов в России. Во-первых, необходимо обеспечить соблюдение экологических стандартов и требований к качеству продукции, чтобы избежать негативного воздействия на окружающую среду. Во-вторых, важно развивать производственную и логистическую инфраструктуру для обеспечения стабильного и безопасного снабжения рынка хладагентами.

В целом, перспективы развития рынка хладагентов в России остаются благоприятными благодаря постоянному росту спроса, внедрению инноваций и соблюдению экологических стандартов. Основными направлениями развития отрасли являются переход к энергоэффективным и экологически чистым хладагентам, расширение ассортимента продукции и совершенствования технологий.

Таким образом, хладогены, играющие ключевую роль в современном охлаждении и кондиционировании, приобретают все большую значимость в условиях глобальных экологических изменений. Россия, обладая обширными возможностями, активно участвует в развитии технологий, направленных на снижение негативного воздействия хладогенов на окружающую среду. В последние годы наблюдается заметный рост интереса к более безопасным и экологически чистым альтернативам традиционным хладогенам, таким как фторированные углеводороды.

Согласно последним исследованиям, переход на хладогены с низким потенциалом глобального потепления (GWP) стал приоритетом для многих российских компаний, работающих в области производства и обслуживания холодильного оборудования. Государственная политика и международные обязательства способствуют формированию устойчивого рынка, способного адаптироваться к сходящим с мировой арены веществам с высокой эффективностью.

Таким образом, хладогены в России становятся не просто элементом технологических процессов, но и важным аспектом экологического благополучия. За счет внедрения инновационных решений и строгого



соблюдения стандартов, страна может занимать лидирующие позиции в области ответственного управления хладагентами, укрепляя свои позиции на международной арене.

Донецкая Народная Республика, обладая значительным экономическим потенциалом и уникальными природными ресурсами, открывает новые горизонты для развития предприятий в сфере доставки хладагента и обслуживания холодильного оборудования. В условиях глобальных климатических изменений и растущего спроса на энергоэффективные технологии, эта область становится всё более актуальной.

Предприятия, занимающиеся доставкой хладагента, могут значительно увеличить свою конкурентоспособность, внедряя современные логистические решения и оптимизируя процессы. Важно учитывать экологические нормы и постепенно переходить на экологически чистые альтернативы хладагента, что позволит не только соответствовать международным стандартам, но и привлечь внимание зарубежных клиентов.

Обслуживание холодильного оборудования, как неотъемлемая часть данной отрасли, требует квалифицированных специалистов и регулярного обновления знаний о новых технологиях. Модернизация существующего парка оборудования и внедрение инновационных решений откроют возможности для улучшения качества обслуживания и повышения эффективности.

Таким образом, предприятия Донецкой Народной Республики могут занять прочные позиции на рынке, используя имеющиеся ресурсы и адаптируясь к современным требованиям, создавая тем самым качественные и устойчивые условия для дальнейшего роста.

### Список источников

1. Структура потребления и выбор хладагентов в свете выполнения Российской Федерацией международных обязательств // Журнал «Холодильная индустрия», 2024. – URL: <https://holodcatalog.ru/entsiklopedii/khladagenty-i-masla/struktura-potrebleniya-i-vybor-khladagentov-v-svete-vypolneniya-rossiyskoj-federatsiey-mezhdunarodny/> (дата обращения: 23.10.2024)

2. Бучин С. Рынок хладагентов России в перспективе грядущего вывода гидрохлорфторуглеродов из обращения // Университет климата. – URL: [https://hvac-school.ru/biblioteka/reklamshhiku\\_materiali\\_zhurnala/issledovaniya\\_rinka/rinok\\_hladagentov\\_rossii\\_1/](https://hvac-school.ru/biblioteka/reklamshhiku_materiali_zhurnala/issledovaniya_rinka/rinok_hladagentov_rossii_1/) (дата обращения: 23.10.2024)

3. Федосов С. В., Федосеев В. Н., Зайцева И. А. Анализ и выбор экологически безопасных хладагентов для систем теплоснабжения зданий воздушными тепловыми насосами // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2020. №1 (61). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-vybor-ekologicheski-bezopasnyh-hladagentov-dlya-sistem-teplosnabzheniya-zdaniy-vozdushnymi-teplovymi-nasosami> (дата обращения: 10.10.2024).

## АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАКАЗЧИКА В ПРОЦЕССЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПУБЛИЧНЫХ ЗАКУПОК

**СТРИЖАКОВА А.Ю.,**

*канд. гос. упр., доцент*

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

*Аннотация.* Установлено, что с внедрением тендеров и введением единой информационной системы в сфере закупок между продавцами и государственными учреждениями постепенно потерялись наработанные каналы коммуникации. Указано, что для всех видов тендеров на любой их стадии проведения, присутствуют элементы маркетинга, что связано со спецификацией выполняемых работ, формированием деловой репутации, поиском лучших ценовых предложений, качеством и сроками выполнения условий соглашения, эффективностью закупок и возможностью взаимодействовать с победителями торгов.

*Ключевые слова:* публичные закупки, маркетинговые инструменты, организация тендеров, торги, электронные площадки.

## ANALYSIS OF THE CUSTOMER'S MARKETING ACTIVITIES IN THE PROCESS OF ORGANIZING PUBLIC PROCUREMENT

**STRIZHAKOVA A. Yu.,**

*Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor*

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

*Annotation.* It was found that with the introduction of tenders and the introduction of a unified information system in the field of procurement between sellers and government agencies, the established communication channels were gradually lost. It is indicated that for all types of tenders at any stage of their implementation, there are elements of marketing, which is associated with the specification of the work performed, the formation of business reputation, the search for the best price offers, the quality and timing of the terms of the agreement, procurement efficiency and the ability to interact with the winners of the auction.

*Keywords:* public procurement; marketing tools; organization of tenders; bidding; electronic platforms.

В практической деятельности отечественных предприятий маркетинг, который был принят как частным бизнесом, так и государственными структурами, применяется уже более тридцати лет.

Публичные закупки являются той сферой, в которой применение маркетинга ограничено и негативно влияет на эффективность публичных закупок, а возможности применения недостаточно исследованы. Эта ситуация имеет институциональный характер и сформировалась в результате применения определенных моделей поведения в данном сегменте.

Появление электронных торгов вызвало резонанс на всех сбытовых рынках. Сопротивление государственных организаций, которые были вынуждены использовать электронные площадки согласно новым правилам, был обусловлен тем, что на подготовку документации и непосредственное проведение торгов тратилось больше времени, чем когда обращение и, как следствие, заключение договора купли-продажи происходило «напрямую» с продавцом. С введением тендеров между продавцами и государственными учреждениями постепенно терялись наработанные связи, а понятие «постоянного клиента» постепенно ослаблялось [1].

Поэтому появление тендеров повлияло на маркетинговую сбытовую политику отечественных предприятий и на передний план вышел маркетинг закупок как особая функция маркетинга фирмы, исследующей различные методы и приемы, посредством которых предприятие-заказчик может получить сырье, материалы или услуги для эффективной деятельности с минимальными затратами [2].

Для всех видов тендеров на любой их стадии присутствуют элементы маркетинга. Во-первых, участниками тендера не могут быть любые организации. Изучение участников конкурса – это задача маркетинга. Прежде всего, необходимо ознакомиться с историей компании, проверить наличие взаимодействия с ней, а также с опытом выполнения подобных работ или поставок подобных товаров для других заказчиков.

Во-вторых, организации, которая планирует проводить торги нужно позаботиться о своей репутации, ведь решающим критерием для участия в торгах со стороны поставщика будет наличие положительной платежной дисциплины заказчика.

В-третьих, исходя из определения маркетинга закупок, договор купли-продажи или выполнения работ должны ли быть подписаны с поставщиком работ или услуг с лучшим ценовым предложением, качеством и сроками выполнения условий соглашения. Задачей заказчика является постоянный мониторинг и приглашение успешных представителей бизнеса для участия в закупках [3].

Четвертым фактором значимости маркетинговых функций для проведения организатором эффективных закупок есть дальнейшие его действия после окончания тендера.

Для поставщиков не менее важны постоянный мониторинг закупок и регулярное участие в тендерных процедурах. Помимо постоянного расширения

географии сбыта, компания-участник с увеличением количества победных тендеров наращивает также свою узнаваемость в единой информационной системе в сфере закупок.

Основа маркетинговых факторов для достижения успеха компании в тендерных процедурах заложена в прозрачности таких процедур. Неавторизованный пользователь в единой информационной системе в сфере закупок может узнать необходимую для него информацию и удачно использовать ее в будущем, в то время как большинство финансовых показателей компаний, как правило, являются конфиденциальными.

Выводы. Следовательно, маркетинговая деятельность в процессе организации публичных закупок должна иметь комплексный характер и рассматриваться на уровне государственной стратегии содействия развитию социальной ответственности по выбранному направлению. Такой подход будет способствовать формированию социального-ответственного бизнеса и социально-этического маркетинга и, как следствие, удастся достичь положительный социально-экономический эффект, а также, мотивировать предприятия к участию в тендерах, упрощение процедуры составления тендерной документации, формирование высокого уровня информационного пространства для создания тендерных площадок.

### Список источников

1. Капитонов И. В. Актуальность применения новых инструментов в сфере закупок на примере внедрения службы аналитического маркетинга // Роль бизнеса в трансформации общества – 2023 : Сборник тезисов студентов и аспирантов по итогам XVIII Международного конгресса (международной научно-практической конференции), Москва, 10–14 апреля 2023 года. – Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2023. С. 524-528. EDN ОВЕОТТ.

2. Белокрылов К. А. Общественный выбор и государственные расходы : учебное пособие / К. А. Белокрылов, О. С. Белокрылова. – Ростов-на-Дону : ЮФУ, 2023. 182 с. ISBN 978-5-9275-4306-9. – URL: <https://e.lanbook.com/book/392450> (дата обращения: 31.10.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Кикавец В. В. Финансовый контроль публичных закупок в Российской Федерации : монография / В. В. Кикавец, Ю. К. Цареградская ; под редакцией В. В. Кикавца. – Москва : Проспект, 2022. 208 с. ISBN 978-5-392-36791-7. – URL: <https://e.lanbook.com/book/298415> (дата обращения: 31.10.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

## ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ АГРОЛОГИСТИКИ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

**ЮРМАНОВА Е.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**ГОНЧАРЫК А.В.,**

*магистрант,*

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

*Аннотация.* В контексте развития цифрового сельского хозяйства концепция цифровизации агрологистики становится решающей для повышения производительности и конкурентоспособности аграриев. Используя цифровые технологии, такие как аналитика данных, автоматизация, интернет вещей, электронная коммерция, сельскохозяйственные предприятия могут оптимизировать свою логистическую деятельность, преодолеть барьеры на пути к цифровой трансформации и достичь синергетического эффекта.

*Ключевые слова:* цифровое сельское хозяйство, сельское хозяйство 4.0, «умное фермерство», агрологистика, управление цепями поставок, большие данные, интернет вещей, электронная коммерция.

## AGROLOGISTICS DEVELOPMENT TRENDS IN THE CONTEXT OF AGRICULTURE DIGITALIZATION

**YURMANOVA E.A.,**

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

**GONCHARYK A.V.,**

*Master Student,*

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

*Annotation.* In the context of the development of digital agriculture, the concept of digitalization of the agrologistics becomes crucial for increasing the productivity and competitiveness of farmers. Using digital technologies such as data analytics, automation, the Internet of Things, e-commerce, agricultural enterprises can optimize their logistics activities, overcome barriers to digital transformation and achieve a synergistic effect.

*Keywords:* digital agriculture, agriculture 4.0, smart farming, agrlogistics, supply chain management, big data, internet of things, e-commerce.

Согласно мировым прогнозам, в 2050 г. на Земле будет жить около 9,8 млрд. человек. В условиях значительного демографического давления, даже применяя относительно современные методы ведения сельского хозяйства, невозможно обеспечить продовольствием такое огромное количество людей. Традиционный способ производства и обращения сельскохозяйственной продукции больше не может отвечать требованиям рыночной информатизации и развития цепей поставок [1]. Поэтому сельское хозяйство, как значимый сектор большинства национальных экономик (в т.ч. Российской Федерации), нуждается в принципиальной трансформации. При этом использование цифровых инструментов, с одной стороны, и тесное сотрудничество с промышленностью в направлении интеграции, с другой, приобретают решающее значение. Цифровая экономика ориентирует на развитие цифрового сельского хозяйства (цифрового растениеводства, цифрового животноводства), цифровизацию сельской и агрологистической инфраструктуры. Значение логистики в сельском хозяйстве возрастает в связи с тем, что конечные результаты аграрного производства зависят не только от уровня развития сельского хозяйства, но и обслуживаемых им территорий.

Агрологистика и цепи поставок подвержены влиянию ряда сложных и взаимосвязанных факторов и проблем, в том числе: характер землевладения, размер фермерских и коллективных хозяйств, структура аграрного рынка, информационные потоки, доступность финансовых услуг, состояние логистической инфраструктуры и качество логистических услуг, государственная политика и уровни государственного и частного участия. Одним из наиболее узких мест в сельскохозяйственном производстве является сложность и экономическая эффективность логистических операций. Современные сети сельскохозяйственного производства требуют многоуровневых подходов к управлению цепями поставок (SCM) из-за возросших потоков товаров и информации. Теперь это становится глобально взаимосвязанной системой сложных отношений, влияющей на способы производства, обработки и доставки сельскохозяйственной продукции.

Агрологистика – это сравнительно новая междисциплинарная область сельскохозяйственной сферы национальной экономики, включающая управление цепями поставок сельскохозяйственной продукции и сырья от производства до доставки потребителю, объединяющая сельскохозяйственное производство, маркетинг, менеджмент и собственно логистику.

Агрологистика не просто обеспечивает материальные потоки в сфере производства, распределения, обмена и потребления продукции сельского хозяйства, включая ресурсное обеспечение агропромышленного комплекса и сбыт готовой продукции комплекса, а организует устойчивую связь между производством и потреблением, решая два основных типа вопросов: 1) осуществление передачи права собственности на сельскохозяйственную продукцию; 2) формирование добавленной стоимости в логистическом потоке сельскохозяйственной продукции.

Традиционная агрологистика, как правило, включает в себя только

логистику продаж в сфере обращения. Современная агрологистика охватывает более широкую сферу, объединяя как логистику поставок до производства, производственную логистику, так и логистику продаж после производства и логистику переработки отходов (рециклинга), и, соответственно, логистический коммерческий поток, информационный поток и поток капитала. Эффективно преодолевая временные и пространственные препятствия в обращении, агрологистика создает наибольшую ценность для сельскохозяйственной продукции, предоставляя нужные продукты и услуги в нужное время и в нужном месте, и по нужной для потребителей цене. Современная аграрная логистика участвует в создании временной стоимости, пространственной стоимости и потенциальной стоимости сельскохозяйственной продукции путем завершения физического или виртуального потока ряда звеньев цепи поставок от предпроизводства до постпроизводства с целью удовлетворения потребностей пользователей. В частности, она обязательно включает ряд звеньев, таких как производство, приобретение, транспортировка, хранение, погрузка и разгрузка, обработка, упаковка, распределение, циркуляция и обработка, информационная деятельность и т. д. Это систематическая, интегрированная и современная концепция экономической деятельности в нескольких областях, связанных с движением сельскохозяйственной продукции.

Развитие агрологистики непосредственно связано с развитием сельского хозяйства. Модернизация сельского хозяйства, вызванная «зеленой революцией» (период 1950-1990-х гг.), начинается с активного внедрением сельскохозяйственной техники (т.н. Agriculture 2.0 – механизированное сельское хозяйство). Этот период был отмечен значительным ростом эффективности сельскохозяйственной деятельности за счет развития собственно аграрной науки и связанной с ней отраслей знаний. Появились новые технологии, химические удобрения и пестициды для крупномасштабного аграрного производства и снижения уязвимости перед природными угрозами. С другой стороны, интенсивное использование подобного технологического пакета, направленного на увеличение производства сельскохозяйственных культур и производительности, актуализировало проблему экономических, социальных и экологических последствий. Усиление эксплуатации природных ресурсов усугубило загрязнение грунтовых и поверхностных вод, усилило эрозию почвы и преобразовало ландшафты, лишив их культурных, исторических и туристических ценностей.

Переход к модели сельского хозяйства 3.0 (Agriculture 3.0 – точное земледелие, период 1990-е гг. – 2015 г.) стал возможен в результате развития компьютеров и электроники. Сельскохозяйственная техника, которая раньше управлялась вручную, начала использовать сигналы GPS, что повысило эффективность земледельческих операций. Стратегии, принятые на этом этапе, позволили снизить остроту проблем, возникшие на предыдущем этапе, поскольку эта модель точного земледелия уменьшила потребность в химикатах и оптимизировала системы орошения.

Данные теперь используются для мониторинга сельскохозяйственной деятельности и результатов с помощью информации, которая учитывает изменения в пределах ферм. Кроме того, технологии дистанционного зондирования и системы управления фермами внедряются для оптимизации процессов и экономии ресурсов, поскольку они углубляют уровень детализации потребностей в данной области. Переход к сельскому хозяйству 4.0 характеризуется развитием различных цифровых технологий, таких как Интернет вещей (IoT), сенсорные сети, беспилотные летательные аппараты, программные системы, обработка спутниковых изображений, облачные вычисления, обширный анализ данных (большие данные), мобильные приложения, электронная коммерция. Этот этап отмечен сбором, обработкой и анализом данных для эффективной диагностики, обеспечивающей принятие аграриями обоснованных производственных решений не только тактического, но и стратегического характера.

Для ускорения темпов цифровизации сельского хозяйства в России принята программа «Цифровое сельское хозяйство». Она аналогична зарубежной программе «Сельское хозяйство 4.0». Однако в различных странах применение продуктов цифровизации находится на разных уровнях. В России только от 5 до 10 % пахотных земель обрабатывается с использованием информационных технологий. В наиболее развитых в плане сельскохозяйственной техники и технологии странах (Германия, США, Канада) уровень проникновения информационных технологий превышает 30 % (в Канаде до 80 %) [3].

Создание цифровой экосистемы с управлением в реальном времени повышает эффективность всей цепочки агробизнеса, от производства, переработки и распределения до конечного потребителя. Операции становятся интегрированной сетью внутренних и внешних действий, централизуя данные для связывания различных систем и агентов по всей производственной цепочке. Кроме того, внедрение этих технологий становится более доступным для производителей с более дешевыми и улучшенными датчиками, недорогими процессорами и сотовой связью с большим радиусом действия.

Дальнейшие перспективы цифровизации в аграрном секторе национальных экономик представлены умным сельским хозяйством 5.0 (Agriculture 5.0 – smart farming), которое опирается на свои производственные процессы с использованием робототехники, автономных систем принятия решений, беспроводных сенсорных сетей, беспилотных транспортных средств, машинного обучения и алгоритмов искусственного интеллекта. Известное как интеллектуальное сельское хозяйство, оно внедряет решения, которые совершенствуют анализ данных за счет улучшенного понимания точной, актуальной и надежной информации. Использование подобных современных технологий снижает риски, неизбежные в полевых условиях, повышает устойчивость сельскохозяйственного производства и предоставляет фермерам прогнозные сценарии, делая сельское хозяйство более продуктивным, прибыльным и экологически чистым. Кроме того, аграрные роботы позволяют



решать проблему нехватки рабочей силы, с которой сталкиваются агропроизводители в странах с преобладающим городским населением.

Устойчивость, продовольственная безопасность, и повышение эффективности – вот некоторые из важнейших вопросов, которые решаются с помощью приложений больших данных в сельском хозяйстве. Несомненно, эти глобальные вопросы расширили сферу применения больших данных за пределы сельского хозяйства и теперь охватывают всю агрологистическую цепь поставок продовольствия.

В контексте цифрового сельского хозяйства концепция цифровизации агрологистической системы становится решающей для повышения производительности и конкурентоспособности аграриев. Используя цифровые технологии, такие как аналитика данных, автоматизация, интернет вещей, электронная коммерция сельскохозяйственные предприятия могут оптимизировать свою логистическую деятельность, преодолеть барьеры на пути к цифровой трансформации и достичь синергетического эффекта.

Управление сельскохозяйственными данными является центральной проблемой цифровой трансформации сельского хозяйства и агрологистики. Основные вопросы касаются консолидации хранилищ данных с открытыми данными (погода, карты и т. д.), данных управления (местное регулирование и т. д.) и данных, поступающих от конечных пользователей.

Приложения больших данных в сельском хозяйстве представляют собой сочетание технологий и аналитики. Это подразумевает сбор, компиляцию и своевременную обработку новых данных, чтобы помочь ученым и фермерам принимать более обоснованные решения. Процессы ведения сельского хозяйства все больше становятся основанными на данных и управляемыми данными благодаря интеллектуальным машинам и датчикам, которые генерируют огромные объемы данных о фермерских хозяйствах.

Традиционные инструменты заменяются машинами, оснащенными датчиками, которые могут собирать данные из окружающей среды для управления своим поведением, например, термостатами для регулирования температуры или алгоритмами для внедрения стратегий защиты урожая. Технологии в сочетании с внешними источниками больших данных, такими как данные о погоде, рыночные данные или стандарты с другими фермами, способствуют быстрому развитию интеллектуального сельского хозяйства.

Работа с большими данными позволяет разумно корректировать отношения спроса и предложения в регионах, чтобы сформировать устойчивый оборот сельскохозяйственной продукции, не вызывая нерыночных проблем. В частности, на основе логистики сельскохозяйственной продукции, данных об обороте, логистических данных и данных о потреблении появляется возможность обосновать направление оборота, проводить предварительное бронирование, групповые закупки и другие мероприятия, чтобы сельскохозяйственная продукция продавалась в нужных местах, облегчая различные этапы оборота сельскохозяйственной продукции для обмена ресурсами высокой эффективности. Использование больших данных ускоряет

логистические процессы, а также помогает улучшить использование информации и работу с ней. Стремительный рост объема доступных данных является в первую очередь результатом их автоматической генерации. Одним из примеров может служить автоматическая запись информации о дорожном движении.

Типология данных очень богата (земля, местоположение, энергия, климат, воздействие климата и т. д.), а объем данных постоянно увеличивается за счет интеграции датчиков и платформ Интернета вещей (IoT) в сельском хозяйстве. IoT признан третьей волной информационной индустрии после компьютеров, Интернета и мобильной связи в мире. Исходя из предпосылки восприятия, он реализует полностью связанную сеть людей с людьми, людей с объектами и объектов с объектами. Имплантируя все виды микрочипов в объекты, получая все виды информации для физического мира с помощью этих датчиков, мы можем реализовать восприятие мира через взаимодействие локальных беспроводных сетей, Интернета, мобильной связи. Сельскохозяйственный IoT, например, в системе управления теплицей (включает применение датчиков) определяет физические параметры температуры, относительной влажности, интенсивности света, питательных веществ в почве и концентрации CO<sub>2</sub> и др. в окружающей среде. Он обеспечивает рост сельскохозяйственных культур в подходящей среде посредством отображения в реальном времени различных инструментов или участия в автоматическом управлении в качестве параметра.

Сельскохозяйственный IOT объединяет технологию Интернета вещей, технологию сенсорных сетей и технологию Интернета и существует в каждой цепи поставок от производства до потребителей через сенсорную технологию, электронный код продукта и радиочастотную технологию. Благодаря внедрению сенсорных узлов в логистические товары, он может точно представлять каждое звено цепи поставок от закупок, производства, изготовления, упаковки/погрузки и разгрузки, хранения, транспортировки, распределения/продажи, продажи до обслуживания.

Цифровые достижения предлагают способы оптимизации цепей поставок в сельском хозяйстве. Алгоритмы, основанные на искусственном интеллекте (ИИ), исследуют все возможные комбинации и переменные планирования и составления прогнозов. Емкость хранения данных значительно увеличилась, стоимость хранения снизилась, а вычислительная мощность выросла, поэтому сельскохозяйственная отрасль может собирать больше данных с помощью цифровых технологий (погода, почва, логистика, колебания цен и т. д.). С учетом подобных перспектив агрологистика и управление цепями поставок в сельском хозяйстве получают значительные возможности для эффективного развития.

### Список источников

1. Digital Farming: what does it really mean? And what is the vision of Europe's farm machinery industry for Digital Farming? European Agricultural Machinery, 2017. – URL: <https://www.cema-agri.org~/images/publications/position->

papers/CEMA\_Digital\_Farming – Agriculture \_4.0\_\_13\_02\_2017\_0.pdf (дата обращения: 30.10.2024).

2. Левкин Г. Г. Логистика в АПК: учебное пособие для вузов. – Санкт-Петербург: Лань, 2022. 184 с. ISBN 978-58114-9088-2.

3. Status of Digital Agriculture in 18 countries of Europe and Central Asia. – Geneva: ITU and FAO, 2020. – 102 p. – ISBN (FAO) 978-92-5-132889-7.

## РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ЮРМАНОВА Е.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**МАРТЫНОВ К.Е.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В работе анализируются основные проблемы, с которыми сталкиваются проекты социального маркетинга, включая недостаток финансирования, культурные барьеры и необходимость межсекторного сотрудничества. Исследуются перспективы, открывающиеся для социального маркетинга в условиях современных глобальных вызовов, а также предоставляются рекомендации по повышению эффективности программ социального маркетинга.

*Ключевые слова:* социальный маркетинг, развитие, эффективность, институциональный инструмент, общественное сознание.

## DEVELOPMENT OF SOCIAL MARKETING IN THE RUSSIAN FEDERATION

**YURMANOVA E.A.,**

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

**MARTYNOV K.E.,**

*Master Student*

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

*Annotation.* The paper analyzes the main problems faced by social marketing projects, including lack of funding, cultural barriers and the need for intersectoral

cooperation. The perspectives opening up for social marketing in the context of modern global challenges are explored and recommendations for improving the effectiveness of social marketing programs are provided.

*Keywords:* social marketing, development, efficiency, institutional tool, public consciousness.

Социальный маркетинг – это стратегический подход, направленный на изменение поведения людей в интересах общества. Он использует методы и принципы маркетинга для решения социальных проблем, таких как здоровье, экология и общественное благо.

Цели и задачи социального маркетинга:

- повышение осведомленности: информирование общества о социальных проблемах;
- изменение поведения: мотивация людей к совершению позитивных действий;
- улучшение качества жизни: стремление к созданию более здорового и безопасного общества;
- стимулирование участия: вовлечение людей и организаций в решение социальных вопросов;
- создание устойчивых изменений: формирование долгосрочных привычек и моделей поведения, способствующих общественному благу.

Концепция социального маркетинга начала формироваться в 1970-х годах, когда маркетологи стали осознавать, что традиционные подходы к рекламе и продвижению могут быть адаптированы для решения социальных проблем.

Первоначально социальный маркетинг использовался для продвижения социальных изменений, таких как борьба с курением, улучшение здоровья населения и охрана окружающей среды [2, с. 34].

Одним из первых, кто ввел данный термин, стал профессор Филипп Котлер, который в своих работах подчеркивал необходимость использования маркетинговых принципов для решения социальных задач.

Этапы развития

1. 1970-е годы: формирование основ социального маркетинга, исследование его роли в поведении потребителей и влияние на общественные установки.
2. 1980-е годы: разработка стратегий и методов, таких как сегментация аудитории и создание целевых кампаний, направленных на изменение поведения.
3. 1990-е годы: применение новых технологий и медиа, включая развитие Интернета, что значительно расширило возможности для распространения социальных сообщений.
4. 2000-е годы: активное использование социальных сетей и онлайн-платформ для вовлечения аудитории, что сделало социальный маркетинг более интерактивным и доступным.

5. 2010-е годы до настоящего времени: увеличение внимания к этическим аспектам социального маркетинга и важности устойчивого развития, а также использование данных для оценки и улучшения кампаний.

Современные тенденции социального маркетинга:

- возрастающая роль социальных медиа в компаниях и взаимодействии с аудиторией;
- адаптация стратегий к изменениям в поведении и ожиданиях потребителей, что требует гибкости и инновационного подхода;
- усиление отношений партнерства между некоммерческими организациями и бизнесом для совместного решения социальных проблем;
- использование аналитики данных и новых технологий, таких как искусственный интеллект и машинное обучение, для оптимизации маркетинговых усилий [1, с. 53].

Первый шаг в разработке эффективных кампаний социального маркетинга – определение целевой аудитории. Второй – сегментация аудитории по различным критериям: демографическим, психографическим, географическим и поведенческим. Понимание потребностей, интересов и привычек различных сегментов помогает создавать более персонализированные и эффективные сообщения, что увеличивает вероятность изменения поведения целевой аудитории.

Социальные медиа становятся важным инструментом для распространения информации и взаимодействия с аудиторией. Они позволяют не только делиться контентом, но и получать обратную связь в реальном времени, что важно для корректировки стратегий. Платформы, такие как ВКонтакте, Яндекс, Rutube предоставляют возможности для целевых рекламных кампаний и создания сообщества вокруг социальных инициатив.

Качественный и релевантный контент – ключевой элемент для привлечения и удержания интереса аудитории. Он должен быть не только информативным, но и эмоционально привлекательным, чтобы вызывать резонанс у целевой аудитории. Использование различных форматов контента (видеоролики, инфографика, статьи) помогает разнообразить подходы и сделать информацию более доступной. Важно также учитывать активное вовлечение аудитории в создание контента, что увеличивает степень участия и формирует чувство общности [3, с. 116].

В последние годы в РФ наблюдается рост интереса к социальному маркетингу, особенно в сфере охраны здоровья, экологии и социальной помощи. Программы, направленные на популяризацию здорового образа жизни, ответственного потребления и поддержки социально уязвимых групп, становятся всё более распространёнными.

Использование digital-технологий и социальных медиа для продвижения социальных инициатив также играет ключевую роль, позволяя достигать широкой аудитории и привлекать молодых людей.

Государственные организации активно разрабатывают и внедряют программы социального маркетинга, направленные на решение актуальных

социальных проблем: здравоохранение, образование, экология. Частные организации, в свою очередь, все чаще участвуют в социальных инициативах, реализуя проекты корпоративной социальной ответственности (CSR) и направляя свои усилия на поддержку сообщества.

Сотрудничество между государством и бизнесом позволяет синергировать ресурсы и знания, создавая более эффективные программы и повышая их воздействие на общество. Кроме того, некоммерческие организации и фонды также играют важную роль в продвижении социальных инициатив, объединяя усилия и экспертизу для достижения общих целей.

Социальный маркетинг активно используется для пропаганды здорового образа жизни, профилактики заболеваний и вакцинации. Основные кампании фокусируются на курении, наркомании, распространении ВИЧ и других инфекционных болезнях. Целевые программы направлены на распространение информации о правильном питании, физической активности и медицинских обследованиях.

Социальный маркетинг мотивирует граждан участвовать в инициативах по охране окружающей среды, включая отдельный сбор мусора и энергосбережение. Программы по повышению осведомленности о последствиях воздействия человеческой деятельности на климат и популяризации экопродуктов также занимают важное место. Инициативы, такие как «зеленые города», направлены на создание устойчивых сообществ и развитие экотуризма.

Программы по повышению уровня жизни и социальной справедливости: разработка программ по поддержке малообеспеченных семей, обеспечению доступного жилья и социальной защиты; инициативы, направленные на содействие инклюзии людей с инвалидностью и поддержку гендерного равенства; программы по повышению финансовой грамотности и общественного сознания относительно прав человека играют ключевую роль.

Примеры успешных кампаний и проектов:

- кампания по борьбе с курением «Здоровым быть модно» использовала известные лица и социальные сети для повышения осведомленности;
- программа «Экологичная Москва» объединила усилия столицы для популяризации раздельного сбора отходов и проведения акций по озеленению;
- проект «Финансовая грамотность для всех» обеспечил доступ к ресурсам и образовательным материалам, влияя на улучшение финансового положения граждан.

Социальный маркетинг в РФ сталкивается со следующими проблемами: недостаток финансирования и ресурсов для реализации масштабных программ влияет на их охват и эффективность; ограниченная осведомленность целевой аудитории о существующих инициативах и их пользе затрудняет привлечение участников; социальные и культурные барьеры, такие как недоверие к изменениям и традиционные взгляды, препятствуют внедрению новых идей.

В перспективе в РФ будет расти интерес к социальному маркетингу, особенно в свете глобальных вызовов, таких как изменения климата и

пандемии. Упор на цифровизацию и использование новых технологий станет важным аспектом для разработки более целевых и эффективных кампаний. Повышение уровня общественного сознания и вовлеченности через образовательные инициативы будет способствовать популяризации социальных проектов.

Рекомендации по улучшению эффективности программ:

- внедрение систематических и прозрачных методов оценки результатов и влияния социальных программ;
- создание индивидуализированных стратегий для различных целевых групп для повышения их вовлеченности;
- недостаточно только информировать, необходимо разрабатывать программы, способствующие активному участию граждан, что может быть достигнуто через интерактивные форматы и поощрения.

Социальный маркетинг в России представляет собой мощный институциональный инструмент, способный изменить общественное сознание и улучшить качество жизни. Несмотря на существующие вызовы, возможности для его применения и развития остаются обширными и многообещающими.

Социальный маркетинг способствует созданию более справедливого и устойчивого общества, помогая решать важнейшие социальные и экологические проблемы. Поддержка и развитие эффективных программ социального маркетинга могут сыграть ключевую роль в достижении национальных и глобальных целей устойчивого развития.

### **Список источников**

1. Безрутченко Ю. В. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие / Ю. В. Безрутченко. – 2-е изд. – Москва: Дашков и К°, Ай Пи Эр Медиа, 2018. 233 с. ISBN 978-5-394-01664-6.
2. Зубец А. Н. Маркетинг на финансовых рынках. Поведение потребителей: учебное пособие / А.Н. Зубец. – Москва: Приор, 2002. 171 с. ISBN 5-9512-0006-7.
3. Маркетинг в социальных медиа. Интернет-маркетинговые коммуникации: Учебное пособие / Под ред. Л. А. Данченко. – СПб.: Питер, 2013. 288 с.: ил. – ISBN 978-5-496-00011-6.

## **СПОСОБЫ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК**

**ЮРМАНОВА Е.А.,**

*канд. эконом. наук, доцент, доцент*

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

**ОДНОЙКО Е.А.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В этом исследовании мы уделим внимание логистическим процессам в цепочках поставок промышленных компаний и взаимодействию между ними. Наша задача - выявить способы оптимизации логистических процессов в цепях поставок, особенно в отношении предприятий тяжелой промышленности. Мы намерены изучить ключевые аспекты, влияющие на эффективность логистики, и определить, какие меры можно предпринять для повышения ее продуктивности. Анализируя взаимодействие между различными звеньями цепи поставок, мы будем стремиться понять, каким образом можно улучшить координацию и снизить затраты. Особое внимание будет уделено современным технологиям и инновациям, которые способны трансформировать логистику в тяжелой промышленности, а также способствовать достижению более высоких стандартов качества и надежности. В конечном итоге, мы надеемся, что результаты нашего исследования предоставят ценные рекомендации, которые смогут быть использованы для совершенствования логистических подходов и повышения конкурентоспособности промышленных предприятий.

*Ключевые слова:* управление цепями поставок, интегрированная цепь поставок, информационные логистические системы, цифровизация, интеграция.

## WAYS TO OPTIMIZE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

**YURMANOVA E.A.,**

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

**ODNOIKO E.A.,**

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

*Annotation.* In this study, we will focus on the logistics processes in the supply chains of industrial companies and the interaction between them. Our task is to identify ways to optimize logistics processes in supply chains, especially in relation to heavy industry enterprises. We intend to study the key aspects that affect logistics efficiency and determine what measures can be taken to increase its productivity. By analyzing the interaction between different parts of the supply chain, we will strive to understand how coordination can be improved and costs reduced. Special attention will be paid to modern technologies and innovations that can transform logistics in heavy industry, as well as contribute to achieving higher standards of quality and reliability. Ultimately, we hope that the results of our research will provide valuable recommendations that can be used to improve logistics approaches and increase the competitiveness of industrial enterprises.

*Keywords:* supply chain management, integrated supply chain, information logistics systems, digitalization, integration.



Современное деловое пространство все больше придает значение ориентации на потребителя и созданию клиентоориентированного подхода. В связи с этим, для достижения большего успеха, компании должны анализировать и предвидеть желания и потребности клиентов, быстро реагировать на них и учитывать индивидуальность каждого клиента. В некоторых случаях компании могут использовать услуги аутсорсинга для сокращения неосновных процессов. Применение этой концепции способствует укреплению связей и взаимодействию между различными организациями.

Однако, ориентация на потребителя и организация цепи поставок не являются единственными факторами успешной деятельности предприятия. Важную роль играет поиск путей оптимизации цепи поставок, адаптируя ее к постоянно меняющимся внешним условиям. Цель оптимизации цепи поставок заключается в повышении конкурентоспособности и снижении затрат. Предприятия оптимизируют свои ресурсы и решают проблемы, связанные с внутренней и внешней средой цепи поставок. Факторы, которые влияют на среду, включают динамичность, неопределенность и стохастичность параметров цепи поставок, сложность системы и конфликты интересов между субъектами внутри цепи поставок. Для оптимизации цепи поставок необходимо определить ее основные элементы, которые связаны с различными решениями.

Управление цепочками поставок – это комплексный и обширный процесс, который включает в себя участие всех предприятий, начиная с первого поставщика и заканчивая конечным потребителем [1]. Главная задача фокусной компании – создание производительной цепочки поставок, способной эффективно контролироваться, поскольку именно потребитель приносит прибыль всей системе. Определение оптимального количества звеньев в цепи также представляет сложность: избыточное количество может затруднять управление, тогда как его нехватка не позволит контролировать все бизнес-процессы. Для эффективной структуры цепочки поставок необходимо выявить ключевые бизнес-процессы и интегрировать всех участников.

Одним из способов улучшения управления цепями поставок является интеграция и стратегическое партнерство. Этот метод предполагает установление крепких связей между участниками цепи и формирование общей взаимовыгодной цели. Отсутствие такой интеграции и узкий подход каждого отдельного участника могут снижать общую эффективность цепочки и создавать барьеры между компаниями.

Еще один способ улучшения цепочки поставок заключается в управлении запасами на всех этапах. Нужно реализовать единую систему управления запасами, так как большие запасы негативно сказываются на эффективности и приводят к убыткам для компаний. Цепочка должна быть стабильной и иметь оптимальный размер заказа, что обеспечит минимальные затраты на поддержание запасов [2].

Заключение взаимовыгодных соглашений и определение основ поставок является ключевым направлением для улучшения цепочки поставок. Такой подход учитывает интересы всех участников и способствует общей

эффективности всей системы. Важным аспектом также становится создание и поддержание потребительской ценности, что требует нахождения оптимального соотношения между качеством продукции и затратами на логистику. Принцип глобальной оптимизации позволяет улучшить всю логистическую структуру за счёт локальной оптимизации на различных уровнях управления.

Интеграция цепи поставок включает последовательные этапы проектирования, закупок, производства, распределения, продаж и после реализации услуг. Методы и стратегии интеграции должны стремиться к поиску наилучших решений и снижению логистических затрат. Синергия между такими областями, как снабжение, производство и распределение, помогает точно отслеживать текущее состояние товара.

Интегрированная цепь поставок – это система, обеспечивающая эффективное движение материальных потоков по каналам распределения. Для её успешной работы необходима достоверная информация, которая помогает оптимизировать ресурсы и достигать успеха. В условиях глобальной цифровизации использование программного обеспечения становится неотъемлемой частью любой бизнес-деятельности. Автоматизированные системы управления всё чаще внедряются в логистику, и вся информация должна быть интегрирована для эффективной работы организации.

Управление цепями поставок связано с необходимостью обработки большого объема документов, что способствовало развитию электронного обмена данными. Внедрение такого подхода приносит множество преимуществ, включая повышение точности, получение актуальной информации и улучшение качества данных. Это, в свою очередь, ведет к увеличению эффективности и снижению затрат на бумагу и традиционные методы документооборота. Тем не менее, ошибки, вызванные человеческим фактором, продолжают оставаться проблемой, что может привести к ненужным затратам и ущербу для репутации компании.

Современные информационные технологии играют ключевую роль в успешном управлении цепями поставок. В рамках организации важно создать информационную систему, которая будет осуществлять мониторинг и отслеживание логистических процессов. Эта система включает в себя постоянный анализ логистических показателей, предоставление достоверных данных в режиме реального времени, глобальный электронный документооборот, контроль за доставкой товаров, управление транспортными средствами и автоматизированную идентификацию грузов и упаковки.

Информационные потоки в цепи поставок представляют собой организованную структуру, которая объединяет работников, оборудование и процедуры с помощью логистики. Эти потоки включают документы, показатели, справочные данные и множество других элементов. Все участники цепи поставок связаны через информационные потоки, управленческие функции, задачи и уровни принятия решений. Эффективное управление информацией невозможно без логистических информационных систем.

Информационная логистическая система представляет собой интегрированную структуру, объединяющую программные средства, технические устройства, команду профессионалов и информационные потоки, что способствует более эффективному управлению движением материалов. Основная цель данной системы – сбор, обработка, предоставление и хранение информации. Применение современных информационных систем, основанных на передовых компьютерных и IT-технологиях, делает управление процессами в цепях поставок более эффективным.

Важную роль в управлении цепями поставок играют внутренние информационные системы компаний, которые обеспечивают унифицированную базу для принятия решений. В настоящее время существует множество таких систем, которые помогают оптимизировать процессы. Система ERP централизует данные о финансовых операциях, заказах и других аспектах, что облегчает взаимодействие между подразделениями. MRP определяет оптимальные условия для выполнения производственного плана, а DRP фокусируется на планировании и контроле логистики. Существуют также системы прогнозирования спроса и управления запасами.

#### Список источников

1. Управление цепью поставок (SCM): учеб. пособие / сост. П. П. Крылатков, М. А. Прилуцкая. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. 140 с. ISBN 978-5-7996-2269-5.
2. Xu L., Zhang M., Abdullayeva I. Improving the supply chain management // Foundations of Management. 2022. Vol. 14. P. 127-142. DOI:10.2478/fman-2022-0008.

### ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СКЛАДСКОГО ХОЗЯЙСТВА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**ЯГНЮК И.М.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**ВИКТОРОВА М.С.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* Складское хозяйство играет важную роль в производственной инфраструктуре любого предприятия, поскольку оно непосредственно влияет на непрерывность и равномерность основных производственных процессов. Кроме того, перемещение материального потока через склад увеличивает стоимость продукции. В результате, расходы на

хранение составляют значительную долю в общей цепи формирования стоимости на производстве, что делает актуальным изучение методики рациональной организации складского хозяйства на предприятии.

*Ключевые слова:* складское хозяйство, склад, организация, логистическая система, издержки, запасы, предприятие.

## **ORGANIZATION OF WAREHOUSING SYSTEM AS A FACTOR OF EFFECTIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE**

**YAGNYUK I.M.,**

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

**VIKTOROVA M.S.,**

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

*Annotation.* Warehousing plays an important role in the production infrastructure of any enterprise, as it directly affects the continuity and uniformity of the main production processes. In addition, moving the material flow through the warehouse increases the cost of products. As a result, storage costs account for a significant share in the overall value chain in production, which makes it relevant to study the methodology of rational organization of warehouse management at the enterprise.

*Keywords:* warehousing, warehouse, organization, logistics system, costs, stocks, enterprise.

Значимой частью логистической системы практически каждого предприятия является складское хозяйство. Оно представляет собой комплекс структурных подразделений предприятия и их работников, зданий, сооружений, помещений, оборудования, методов и технологий складской работы и т.п. Целью складского хозяйства на предприятии является обеспечение сохранности и выдачи основным и вспомогательным участкам и цехам необходимых им материально-технических ресурсов в соответствии с утвержденной производственной программой [1, с. 87].

Склады являются одним из важнейших элементов системы складского хозяйства. Склад – здания, сооружения, устройства, предназначенные для приемки и хранения различных материальных ценностей, подготовки их к производственному потреблению или бесперебойной отгрузке потребителям. Необходимость в складах обусловлена наличием запасов сырья, материалов и готовой продукции, которые требуются из-за колебаний в циклах производства, транспортировки и потребления товаров.

Работы по формированию системы складского хозяйства можно

разделить на основные этапы:

1. Определение количества складов. Количество складов влияет на общие затраты на размещение складской сети. Взаимосвязь между общими расходами и увеличением числа складов в логистической системе приведена в табл. 1.

Таблица 1

*Зависимость расходов от количества складов [2, с. 21]*

Расходы	Влияние численности складов на расходы
Транспортные расходы по развозу товаров со складов потребителям	При увеличении числа складов в сети расходы снижаются, так как уменьшается расстояние доставки
Расходы на хранение запаса	При увеличении числа складов расходы увеличиваются в связи с ростом затрат на содержание складов и увеличением необходимого страхового запаса
Расходы на управление складским хозяйством	При увеличении числа складов расходы возрастают в связи с увеличением сложности управления и потребности в административном персонале
Потери в связи с удаленностью склада от клиентов	Расходы снижаются при увеличении числа складов

Небольшим предприятиям достаточно одного склада, в то время как для крупных предприятий выгодно иметь несколько складов. При принятии решения о количестве складов необходимо стремиться к минимизации суммарных издержек.

2. Выбор между использованием своего склада или услуг арендуемого. Это распространенная логистическая задача, когда предприятие может либо приобрести склад в собственность, либо воспользоваться услугами аренды склада. Для того, чтобы сделать окончательный выбор, необходимо рассчитать затраты на хранение продукции для обоих вариантов и выбрать тот, где затраты будут минимальными. Также следует учесть преимущества и недостатки каждого варианта (табл. 2).

Таблица 2

*Преимущества и недостатки собственного и арендуемого склада*

Тип склада	Преимущества	Недостатки
Собственный склад	Высокая степень контроля над операциями	Большие инвестиции
	Возможность экономии при большом товарообороте	Стоимость и сроки строительства
	Впечатление надежности и стабильности	Возможность простоя при сокращении товарооборота
	Наличие активов	Административные барьеры
Аренда склада/ аутсорсинг склада	Возможность получения уникальной инфраструктуры	
	Ответственность за потерю или порчу товара несет склад	Непрогнозируемый рост арендных ставок
	Высокая гибкость при изменениях	Обязательные согласования с

	спроса	собственником склада
	Возможность выбора наиболее подходящих площадей	
	Наличие развитой инфраструктуры	
	Быстрый выход на новые рынки	

Перед принятием решения между собственным складом и арендуемым необходимо внимательно изучить все достоинства и недостатки каждого варианта и выбрать тот, который лучше подходит под конкретные потребности и цели бизнеса.

3. Выбор месторасположения склада. От правильного выбора месторасположения склада зависит эффективность логистических процессов. При принятии этого решения необходимо учитывать множество факторов: транспортная инфраструктура района (наличие автомобильных и железных дорог, расположение и загруженность станций, аэропортов, морских и речных портов), возможность привлечения квалифицированных сотрудников для работы, размер средней заработной платы в регионе. Чтобы сократить транспортные расходы, склад желательно разместить вблизи центра тяжести основных грузопотоков, в противном случае расходы на транспортировку будут сильно завышены.

4. Зонирование склада. При проектировании складов и планировании работы складской системы в первую очередь определяется общая площадь склада и осуществляется ее зонирование. Зонирование на складе является необходимым для оптимизации процессов складского хранения и управления запасами. Оно позволяет разделить склад на различные функциональные зоны в зависимости от характеристик товаров, их важности, скорости оборота, условий хранения и других факторов. Основные зоны склада, которые следует учесть при планировании, включают:

1) зона приемки и распределения товаров: в этой зоне происходит прием товаров от поставщиков, их проверка, оценка качества и размещение на складе с последующим распределением по зонам хранения;

2) зона хранения товаров: в этой зоне размещаются товары в соответствии с их характеристиками и требованиями по хранению;

3) зона комплектации и сборки заказов: в этой зоне происходит сборка заказов и комплектация товаров перед отгрузкой или передачей на производство;

4) зона отгрузки товаров: здесь происходит погрузка и отправка товаров покупателям или другим складам, также может осуществляться учет и контроль отгружаемых товаров;

5) зона обслуживания и управления складом: в этой зоне располагаются рабочие места для управляющего персонала, складских работников и другого персонала, обеспечивающего функционирование склада.

В зависимости от конфигурации склада зоны могут быть совмещены.

5. Подбор оборудования для склада. Для обслуживания складов

используют различные машины и механизмы. Их выбор зависит от характеристик самих технических средств и общей направленности технической оснащённости склада.

Необходимое оборудование складских помещений включает в себя: стеллажи, оборудование для вентиляции и, при необходимости, кондиционирования, системы противопожарной безопасности и охранные системы (сигнализация, видеонаблюдение).

Для непосредственной работы с товарно-материальными ценностями применяются: тележки, весы, стенды, приборы для измерения, сортировочные и упаковочные механизмы, подъёмно-транспортное оборудование (штабелеры, авто- и электрокары, конвейеры).

6. Организация информационного потока. Логистический процесс на современных складах протекает более эффективно при использовании информационных систем, которые осуществляют [3, с. 23]:

- 1) обработку поступающей документации;
- 2) управление приемкой и отправкой грузов;
- 3) подготовку сопроводительных документов при отправке грузов;
- 4) управление запасами на складе и т. д.

В современной логистике использование новейших информационных систем делает управление складом более удобным. Например, система управления складом WMS (Warehouse Management System) использует технологии автоматической идентификации для «адресного хранения» и удаленного управления сотрудниками. Данная система уменьшает влияние человеческого фактора на процессы складской логистики, повышает скорость и точность выполнения заказов.

7. Подбор и обучение персонала. Процесс начинается с определения потребностей в сотрудниках, что включает анализ текущих и будущих требований к количеству и квалификации работников. На этом этапе важно учитывать специфические задачи, которые будут стоять перед складом.

Процесс подбора персонала включает в себя проведение собеседований и тестов, направленных на оценку профессиональных навыков и личных качеств кандидатов. После подбора сотрудников необходимо организовать их обучение и адаптацию. Программа обучения должна охватывать как теоретические аспекты, так и практические навыки, включая работу с системой учета, правила безопасности и стандарты обслуживания клиентов.

8. Организация системы контроля продукции на складе. Первым шагом является определение целей контроля. Это может включать минимизацию потерь, обеспечение высокого качества продукции и соблюдение сроков хранения. На основе этих целей разрабатываются стандарты и процедуры, которые регламентируют процессы приемки, хранения и отгрузки товаров.

Внедрив информационную систему управления складом WMS, будет отслеживаться движение товаров, осуществляться ведение учета остатков, автоматизация различных процессов, что значительно повышает оперативность работы склада.

Регулярный аудит, мониторинг системы контроля и инвентаризации также играют важную роль. Проведение инвентаризации дает возможность выявить и предотвратить убытки на складе. Проведение проверок помогает оценить эффективность работы системы, выявить возможные проблемы и внести необходимые коррективы для повышения общей эффективности складского хозяйства.

Таким образом, организация складского хозяйства включает в себя ряд действий и процессов, которые направлены на эффективное хранение, учет и управление запасами товаров. Организация складского хозяйства выступает в качестве одного из главных факторов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Это объясняется той ролью, которую оно играет в обеспечении бесперебойной работы основного производства и своевременной отгрузке готовой продукции клиентам.

#### Список источников

1. Каверзин С. А., Каверзин Н. И. Организация и управление буровым предприятием : учебное пособие. – Ставрополь : СКФУ, 2017. 140 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/155139> (дата обращения: 23.10.2024).
2. Штанько Н. А. Управление складированием : учебное пособие / составители Н. А. Штанько, О. А. Лукашова. – Хабаровск : ДВГУПС, 2022. 86 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/339488> (дата обращения: 23.10.2024).
3. Антонова Т. С. Складская логистика : учебное пособие / Т. С. Антонова. – Санкт-Петербург : СПбГЛТУ, 2020. 100 с. ISBN 978-5-9239-1160-2. – URL: <https://e.lanbook.com/book/139155> (дата обращения: 23.10.2024).

### КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МАРКЕТИНГ: КЛЮЧ К УСПЕХУ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ

**ЯГНЮК И.М.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**КИРЬЯКОВА В.В.,**

*канд. гос. упр., ст. преподаватель,*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Стратегическое развитие бизнеса на международной арене невозможно без учета влияния кросс-культурных факторов и, соответственно, кросс-культурного маркетинга, который обеспечивает долгосрочные перспективы развития фирмы. В то же время кросс-культурные различия становятся серьезными препятствиями для выхода и успешного функционирования на международном рынке.



*Ключевые слова:* маркетинг, кросс-культурный маркетинг, развитие, культура, эффективность.

## **CROSS-CULTURAL MARKETING: THE KEY TO SUCCESS IN THE INTERNATIONAL MARKET**

**YAGNYUK I.M.,**

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

**KIRYAKOVA V.V.,**

*Candidate of Sciences in Public Administration, Senior Lecturer  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* Strategic development of business in the international arena is impossible without taking into account the influence of cross-cultural factors and, accordingly, cross-cultural marketing, which ensures long-term prospects for the development of the company. Cross-cultural differences become serious obstacles to entering and successfully functioning in the international market.

*Keywords:* marketing, cross-cultural marketing, development, culture, efficiency.

Кросс-культурный маркетинг учитывает культурные различия при разработке и реализации маркетинговых кампаний, что позволяет фирмам успешно функционировать в условиях глобализации на международных рынках. Учет кросс-культурных особенностей обеспечивает долгосрочный успех бизнеса на международном уровне, при этом можно выделить следующие потенциальные факторы роста:

1. Повышение эффективности маркетинговых усилий:

- глубокое понимание потребностей и предпочтений (кросс-культурный маркетинг позволяет глубже понять ценности, потребности и ожидания потребителей из разных культур, что помогает создавать более релевантные и привлекательные продукты и услуги);

- эффективное позиционирование бренда (адаптация маркетинговых стратегий к культурным особенностям помогает позиционировать бренд более эффективно, вызывая у целевой аудитории положительные эмоции и ассоциации);

- увеличение охвата продаж (благодаря адаптации маркетинговых кампаний к культурным различиям, фирмы могут расширить свою аудиторию и увеличить продажи на новых рынках).

2. Укрепление имиджа бренда:

- построение доверия (учет культурных особенностей демонстрирует уважение к потребителям и повышает доверие к бренду);

- создание положительных ассоциаций (адаптация маркетинговых стратегий к культурным особенностям позволяет создать позитивные ассоциации с брендом и укрепить его имидж);

- предотвращение негативных реакций (игнорирование культурных различий может привести к негативным реакциям и снижению доверия к бренду).

### 3. Улучшение коммуникаций с потребителями:

- эффективная передача сообщения (адаптация языка, стиля и образов к культурным особенностям позволяет эффективно передать маркетинговое сообщение и вызвать желаемую реакцию у потребителей);

- создание глубокой связи с потребителями (учет культурных нюансов позволяет создать более глубокую связь с потребителями и повысить их лояльность к бренду);

### 4. Долгосрочное развитие компании на рынке:

- устойчивое развитие бизнеса (кросс-культурный маркетинг позволяет создавать долгосрочные отношения с потребителями из разных культур, что способствует устойчивому развитию бизнеса на международном уровне);

- конкурентное преимущество (компании, которые используют кросс-культурный маркетинг, получают конкурентное преимущество на международном рынке).

Использование инструментов кросс-культурного маркетинга при выходе на международные рынки во многом предопределяет успех фирмы, но при этом сталкивается с несколькими значительными барьерами [1, 2].

Языковые различия могут стать серьезным препятствием для выхода и успешного функционирования на международном рынке. Например, слоганы при переводе могут окончательно потерять свой смысл или даже вызвать негативную реакцию. Например, призыв компании Pepsi: «Come alive with Pepsi» в переводе на китайский язык звучал как «Pepsi принесет вам предков из могилы». Компания Coca-Cola, учла языковые нюансы и адаптирует свои сообщения под языковые особенности разных стран.

Кросс-культурный маркетинг требует глубокого понимания религиозных и этнических барьеров, которые могут значительно влиять на восприятие продукта. Например, реклама, использующая изображения или символы, связанные с определенной религией, может быть воспринята как неуместная в другой культуре. В мусульманских странах использование свинины или алкогольных напитков в маркетинговом продвижении способно вызвать негативную реакцию и отторжение, так как это противоречит религиозным предписаниям. Конкретным примером может послужить McDonald's, который в Индии адаптировал своё меню, исключив говядину и свинину из-за религиозных факторов, таким образом, демонстрируя уважение к культурным особенностям потребителей.

Еще одним важным барьером являются культурные нормы и ценности. В исламских странах реклама, содержащая изображения женщин в откровенной одежде, может восприниматься негативно. Например, бренд одежды может

потерпеть неудачу из-за игнорирования местных традиций и стандартов скромности. К тому же, социальная стратификация и предвзятость могут влиять на восприятие бренда. Кампания, направленная на молодежную аудиторию в странах с консервативными взглядами, может быть воспринята как неприемлемая. Например, в Индии реклама, которая демонстрирует свободные отношения, может вызвать общественное осуждение и снизить доверие к бренду.

Политические барьеры в кросс-культурном маркетинге могут значительно затруднять успешное внедрение брендов на международных рынках. Одним из наиболее ярких примеров является ситуация с американскими компаниями, стремящимися выйти на рынок Китая. Чрезмерное регулирование и локальные законы могут ограничивать доступ иностранных брендов к бизнесу, вводя жесткие требования к совместным предприятиям с местными партнерами. Например, компания Uber столкнулась с жесткой конкуренцией со стороны местных сервисов, таких как Didi Chuxing, а также с ограничениями, связанными с лицензированием.

Экономические барьеры в кросс-культурном маркетинге также могут существенно влиять на успешность интернациональных бизнес-стратегий. Во-первых, различия в уровне доходов среди стран создают необходимость адаптации продуктов и ценовой политики. Например, в развивающихся странах, таких как Индия или Бразилия, высокий уровень бедности требует предложения более доступных товаров, в то время как в развитых странах, таких как США или Германия, акцент может быть сделан на премиум-продуктах.

Кроме того, существуют различия в налоговых системах и тарифах, которые варьируются от страны к стране. К примеру, европейские страны накладывают высокие пошлины на импорт некоторых товаров, что заставляет компании пересматривать свои стратегии выхода на рынок.

Технологические барьеры в кросс-культурном маркетинге могут существенно повлиять на эффективность кампаний, особенно в эпоху глобализации и цифровых коммуникаций. Одним из ярких примеров являются различия в доступности интернета. В развивающихся странах скорость соединения и качество предоставления интернет-услуг значительно ниже, что ограничивает возможность полноценного взаимодействия с онлайн-контентом. Например, рекламные ролики, зависящие от высокой скорости загрузки, теряют свою эффективность в регионах с медленным интернетом.

Другим барьером является языковая неоднородность технологий. Многие маркетинговые инструменты, такие как CRM-системы или платформы для анализа данных, могут быть не адаптированы под локальные языки, что мешает полному пониманию функционала. Например, иностранные платформы могут не поддерживать языки с нелатинскими алфавитами, что усложняет их использование.

Важно также учитывать культурные различия в восприятии цифровых технологий. В некоторых культурах существует предубеждение против новых

технологий, что, в свою очередь, может ограничивать принятие мобильных приложений или социальных сетей для взаимодействия с брендами.

Преодолеть эти барьеры можно путем глубокого изучения кросс-культурных контекстов, привлечения местных экспертов и тестирования маркетинговых стратегий перед их запуском на глобальном уровне. Успешные компании адаптируют свои подходы, учитывая уникальные потребности и предпочтения каждой целевой аудитории. Важно помнить, что преодоление барьеров в кросс-культурном маркетинге требует глубокого понимания культуры и ценностей целевого рынка. Только тогда можно создать эффективную маркетинговую стратегию, которая будет успешной на международном уровне.

В целом, кросс-культурный маркетинг является необходимым инструментом для компаний, которые хотят расширить свой бизнес на международном уровне. Он позволяет эффективно выстраивать коммуникации с потребителями из разных культур, укреплять имидж бренда и создавать фундамент для устойчивого развития бизнеса.

#### Список источников

1. Ажлуни А. М., Митин Д. В. Влияние кросс-культурных аспектов маркетинга на практику современного российского бизнеса // Вестник аграрной науки. 2019. № 2 (77). С. 90-95. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-krosskulturnyh-aspektov-marketinga-na-praktiku-sovremennogo-rossiyskogo-biznesa/viewer> (дата обращения: 19.10.2024 г.).

2. Зайкина К. А., Тесленко В. А. Проблемы кросс-культурных особенностей в международном маркетинге // Актуальные вопросы экономики и управления : материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2016 г.). – Москва : Буки-Веди, 2016. С. 74-76. – URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/174/10409/> (дата обращения: 19.10.2024 г.).

### МАРКЕТИНГ-ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**ЯГНЮК И.М.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**ТАПОЛ И.В.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В современных условиях конкурентной рыночной среды эффективная сбытовая деятельность предприятия является важнейшим

фактором обеспечения его конкурентоспособности и устойчивого развития. Современный подход к сбыту базируется на маркетинг-логистической концепции, которая объединяет принципы и методы маркетинга и логистики для создания эффективной и интегрированной системы управления сбытом.

*Ключевые слова:* сбытовая деятельность, предприятие, маркетинг, логистика, маркетинг-логистический подход, стратегии, задачи.

## MARKETING AND LOGISTICS APPROACH TO THE IMPLEMENTATION OF SALES ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

**YAGNYUK I.M.,**

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

**TAPOL I.V.,**

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

*Annotation.* In the modern conditions of a competitive market environment, effective sales activities of an enterprise are the most important factor in ensuring its competitiveness and sustainable development. The modern approach to sales is based on the marketing and logistics concept, which combines the principles and methods of marketing and logistics to create an effective and integrated sales management system.

*Keywords:* sales activities, enterprise, marketing, logistics, marketing-logistics approach, strategies, tasks.

Сбытовая деятельность – это комплекс мероприятий, ориентирующих производство на удовлетворение потребностей и запросов потребителей и получение на этой основе прибыли.

Организация сбытовой деятельности на предприятии является одной из важнейших составляющих его функционирования (табл. 1). Сбытовая деятельность обеспечивает предприятие основным – денежным потоком для его функционирования. Именно от постановки и развития сбытовой деятельности на предприятии зависит его рыночный успех или поражение [1].

Таблица 1

Характеристика видов сбытовой деятельности

Виды сбыта					
Интенсивный сбыт		Селективный сбыт		Эксклюзивный сбыт	
Характеристика					
Предполагает реализацию товаров через большее число розничных	реализацию возможно	Предполагает реализацию товаров отобранных с	реализацию специально с помощью	Организуется, если производитель дифференцировать товар,	если хочет

посредников	критериев посредников	выделив его по качеству, престижности или сервису
Цель		
Максимальный охват рынка и объем продаж	Необходимых охват рынка при более жестком контроле и с меньшими издержками, чем при организации интенсивного распределения	Производитель предоставляет ограниченному числу посредников, исключительные права на реализацию товаров на закрепленных за ним территориях
Недостатки		
- часто несовместим с поддержанием имиджа марки и с точным позиционированием на рынке; - возрастание сбытовых издержек может снизить рентабельность системы в целом; - утрачивается контроль за ценовой политикой фирмы, установлением скидок и др.	- существует опасность не достичь нужного уровня охвата рынка; - отсутствие товара в широкой продаже может стать причиной потерь в виде упущенных сделок	- полученные возможности максимального контроля за действиями посредниками в области политики цен, создания и поддержания образа товара

Целью сбытовой деятельности является предложение потребителям товаров, удовлетворяющих их потребности, формирование и поддержание ассортимента, отвечающего желаниям потребителя и учитывающего цели продавца, а также достижение конкурентных преимуществ на рынке.

Основными элементами сбытовой политики являются:

- 1) транспортировка продукции – её физическое перемещение от производителя к потребителю;
- 2) доработка продукции – подбор, сортировка, сборка готового изделия и прочее, что повышает степень доступности и готовности продукции к потреблению;
- 3) хранение продукции – организация создания и поддержание необходимых её запасов;
- 4) контакты с потребителями – действия по физической передаче товара, оформлению заказов, организации платёжно-расчетных операций, юридическому оформлению передачи прав собственности на товар, информированию потребителя о товаре и фирме, а также сбору информации о рынке.

Логистика – наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и др. материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до конечного потребителя в соответствии с его требованиями, а также передачи, обработки и хранение соответствующей информации.

Основная задача логистики – использование материалов, энергии, информации, персонала и средств производства.

Маркетинг – это стратегический подход к продвижению товаров или услуг на рынке с целью удовлетворения потребностей клиентов и достижения успеха компании. Основная задача маркетинга заключается в том, чтобы привлечь внимание целевой аудитории к продукту или услуге, убедить их в необходимости приобретения данного товара или услуги, и, в конечном итоге, создать устойчивые отношения с потребителями. Маркетинг помогает определиться, какие продукты или услуги нужно предложить, кому их предложить, каким образом и где это сделать, чтобы обеспечить успешное развитие бизнеса.

Маркетинговая логистика – комплекс мероприятий по планированию и контролю за потоками материалов и готовых продуктов. Процесс начинается от места добычи сырья и необходимых деталей, до доставки клиентам конечной продукции, для закрытия их нужд и потребностей. Маркетинг и логистика представляют самостоятельные, тесно взаимосвязанные направления производственно-хозяйственной деятельности. Предприниматели могут использовать для управления предприятием независимо друг от друга концепции маркетинга и логистики. В то же время наилучший результат можно получить при умелом использовании обеих концепций одновременно (таблица 2).

Таблица 2

*Роль и задачи взаимодействия маркетинга и логистики в системе сбыта предприятия [1-2]*

Задачи взаимодействия маркетинга и логистики в системе сбыта предприятия	Роль маркетинговой логистики	Характеристика роли маркетинговой логистики в формировании системы сбыта предприятия
Создание и развитие системы маркетинговой информации как основы формирования и организации эффективной сбытовой деятельности; организация информационного обеспечения системы сбыта, движения информационного потока в цепях поставок.	Информационно-коммуникационная	Использование информационно-коммуникационных технологий в процессе получения своевременной надежной маркетинговой информации о качестве организации системы сбыта, применение электронных каналов маркетинга, распределительной и информационной логистики.
Изучение спроса, анализ потребностей в товаре и услуге; реализация товаров и оказание услуг в соответствии с потребительскими предпочтениями в отношении ценовых и качественных параметров товара и услуги в	Аналитико-прогностическая	Анализ структуры существующих распределительных каналов; прогнозирование и проектирование цепи сбыта и распределительно-логистической системы на основе результатов проведения маркетингового анализа рынка сбыта и учета

нужном месте и с минимальными затратами.		концепций маркетинга и логистики.
Исследование конъюнктуры транспортного рынка, транспортных издержек при ценообразовании; выбор оптимального варианта транспортировки продукции потребителям, определение объемов ее запасов.	Транспортно-складская	Маркетинговое обоснование способа организации канала сбыта, потребностей складских комплексов в необходимых площадях и оборудовании, оптимальных параметров транспортно-логистической и складской системы.
Принятие маркетинговых решений по распределению товаров, формирование и организация системы логистического сервиса в сети распределения.	Сервисно-распределительная	Применение маркетингового подхода к организации сервисного обслуживания системы сбыта, приспособливание сбытовых сетей и сервисного обслуживания до и после реализации товаров.
Координация сбытовой политики в маркетинге с товарной, ценовой и коммуникационной, организация сотрудничества логистических партнеров по сбыту, координация движения потоков в цепях поставок.	Координирующая	Взаимодействие и координация различных служб и подразделений предприятия, маркетинговое обеспечение организации системы сбыта и координации движения логистических потоков.

Маркетинг-логистический подход позволяет предприятию оптимизировать процесс сбыта, снизить издержки, повышать качество обслуживания клиентов и достигать высоких экономических результатов [2].

Маркетинг и логистика взаимодействуют между собой, в основном, в системе сбыта предприятия. Четкой границы между задачами и ролью маркетинговой логистики в формировании системы сбыта предприятия нет. Например, прогнозирование перевозок грузов и анализ конъюнктуры транспортного рынка соответствуют информационно-коммуникационной и аналитико-прогностической роли; координация предполагает обмен информацией внутри подразделений и между ними.

Основной функцией маркетинговой логистики является обеспечение непрерывного потока товаров от производителя к конечному потребителю. Для этого она занимается планированием, координацией и контролем логистических операций, включая закупки, хранение, транспортировку и управление запасами.

В рамках выполнения своих функций, маркетинговая логистика разрабатывает и реализует различные стратегии, направленные на оптимизацию товародвижения. Одной из таких стратегий является стратегия «just-in-time», которая предусматривает минимизацию уровня запасов и доставку товаров в нужные места в нужные моменты. Это позволяет снизить затраты на хранение и улучшить общую эффективность логистических операций.



Для успешной сбытовой деятельности предприятие должно исследовать рынок, определить потребности потребителей, создать товар или услугу, которая удовлетворит эти потребности, разработать маркетинговую стратегию, установить цену, осуществить продажи и предоставить качественное обслуживание клиентов. Во избежание в будущем проблем, предприятиям необходим надёжный маркетинг-логистический алгоритм, который позволит улучшить сбытовую деятельность предприятия, минимизировать общие издержки, максимизировать уровень обслуживания потребителей и прибыль в краткосрочной перспективе, а также достичь максимального преимущества перед конкурентами. Эффективная сбытовая деятельность способствует увеличению объема продаж, укреплению позиций предприятия на рынке, улучшению имиджа бренда и увеличению прибыли.

### Список источников

1. Шилько, И.С. Совершенствование управления системой сбыта продукции предприятия на основе взаимодействия маркетинга и логистики / И.С. Шилько // Перспективы науки и образования. – 2023. № 2. – С. 164-170. – Текст : непосредственный.
2. Александрова, Л.Ю. Роль маркетинговой логистики в организации конкурентоспособной системы сбыта предприятия / Л.Ю. Александрова // Вестник Российского Университета Кооперации. – 2021. - № 1. – С. 4-9. – Текст : непосредственный.

## ЗЕЛЕНАЯ ЛОГИСТИКА: СОКРАЩЕНИЕ УГЛЕРОДНОГО СЛЕДА В СОВРЕМЕННЫХ ЦЕПОЧКАХ ПОСТАВОК

**ЯНГИРОВА З.З.,**

*канд. биол. наук, доцент*

*зам. директора по учебной работе (ООСРИПР, СХТ, ТКО)*

*ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной*

*технический университет»,*

*Уфа, Республика Башкортостан, Российская Федерация;*

**АНИСИМОВА М.Е.,**

*магистр*

*ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной*

*технический университет»,*

*Уфа, Республика Башкортостан, Российская Федерация*

*Аннотация.* Зеленая логистика фокусируется на минимизации воздействия цепочек поставок на окружающую среду за счет сокращения выбросов углерода и продвижения устойчивых методов. В этой статье рассматриваются экологически чистые перевозки, энергоэффективное складирование и устойчивая упаковка как основные стратегии сокращения

углеродного следа логистики.

*Ключевые слова:* зеленая логистика, углеродный след, выбросы в цепочке поставок.

## **GREEN LOGISTICS: REDUCING THE CARBON FOOTPRINT IN MODERN SUPPLY CHAINS**

**YANGIROVA Z.Z.,**

*Candidate of Biological Sciences, Associate Professor  
Deputy Director for Academic Affairs  
FSBEI HE «Ufa State Petroleum Technical University»,  
Ufa, Republic of Bashkortostan, Russian Federation;*

**ANISIMOVA M.E.,**

*Master Student  
FSBEI HE «Ufa State Petroleum Technical University»,  
Ufa, Republic of Bashkortostan, Russian Federation*

*Annotation.* Green logistics focuses on minimizing the environmental impact of supply chains by reducing carbon emissions and promoting sustainable practices. This article examines green transportation, energy-efficient warehousing, and sustainable packaging as key strategies to reduce the carbon footprint of logistics.

*Keywords:* green logistics, carbon footprint, supply chain emissions.

С быстрым расширением глобальных цепочек поставок воздействие логистики на окружающую среду стало главной заботой как для предприятий, так и для правительств. Традиционные методы логистики являются ресурсоемкими, внося значительный вклад в выбросы парниковых газов и других загрязняющих веществ. Зеленая логистика решает эти проблемы, изыскивая методы минимизации углеродного следа при сохранении эффективности и стандартов обслуживания. В этой статье рассматриваются методы и технологии зеленой логистики, их роль в сокращении углеродного следа и то, как они влияют на современные цепочки поставок.

Традиционные логистические системы способствуют ухудшению состояния окружающей среды несколькими способами:

- выбросы при транспортировке: на транспорт приходится около 24 % мировых выбросов CO<sub>2</sub> от сжигания топлива, причем основным источником являются автомобильные грузоперевозки [1];

- потребление энергии на складах: складам требуется значительное количество энергии для освещения, отопления и охлаждения, часто полагаясь на невозобновляемые источники;

- отходы упаковки: избыточная или неперерабатываемая упаковка добавляется на свалки и загрязняет экосистемы.

В табл.1 отражаются основные источники выбросов в логистике.

В настоящее время реализуется несколько стратегий для создания

устойчивых цепочек поставок, включая экологически чистую транспортировку, энергоэффективное складирование и оптимизированную упаковку.

*Экологичная транспортировка.* Транспортный сектор является основным источником выбросов в цепочке поставок, и усилия по минимизации этого воздействия включают:

- внедрение электромобилей: электрические грузовики и фургоны для доставки могут сократить выбросы CO<sub>2</sub>, особенно в городской логистике. Например, один электрический грузовик может сэкономить около 24 т CO<sub>2</sub>/год по сравнению с дизельным грузовиком;

- переход на биотопливо и водород: биотопливо получают из возобновляемой биомассы, в то время как водород предлагает решение с нулевым уровнем выбросов для большегрузных автомобилей.

Таблица 1

Основные источники выбросов в логистике [2-5]

Источник	Основные выбросы	Пример видов деятельности
Автомобильные перевозки	CO <sub>2</sub> , NO <sub>x</sub>	Сжигание топлива в грузовиках
Авиаперевозки	CO <sub>2</sub> , NO <sub>x</sub>	Сжигание реактивного топлива
Морские перевозки	CO <sub>2</sub> , SO <sub>2</sub>	Сжигание бункерного топлива
Складирование	CO <sub>2</sub> , CH <sub>4</sub>	Использование энергии для контроля температуры
Упаковка	Твердые отходы	Неперерабатываемый пластик

Общие выбросы при использовании топлива:

общие выбросы (кг CO<sub>2</sub>) = расход топлива (л) × К (кг CO<sub>2</sub>/л),

где К – коэффициент выбросов зависит от типа топлива. Для дизельного топлива он обычно составляет около 2,68 кг CO<sub>2</sub>/л [6].

*Оптимизация планирования маршрута.* Оптимизация маршрута снижает расход топлива и выбросы за счет минимизации расстояния и времени, необходимых для перевозки грузов. Используя алгоритмы, компании могут добиться значительного сокращения углеродного следа [7]:

сокращение выбросов = стандартная длина маршрута (км) – оптимизированная длина маршрута (км) × топливная эффективность (км/л) × К

Например, если стандартный маршрут составляет 500 км, но его можно оптимизировать до 450 км с топливной эффективностью 10 км/л, это сокращение со временем приведет к значительной экономии CO<sub>2</sub>.

Складирование необходимо для хранения и обработки в цепочках поставок, но оно также вносит значительный вклад в выбросы за счет

потребления энергии. Внедрение энергоэффективных систем и возобновляемых источников энергии является эффективным методом сокращения выбросов углерода при складировании.

*Внедрение возобновляемой энергии.* Использование солнечной или ветровой энергии снижает зависимость от ископаемого топлива. Например, в центрах обработки заказов Amazon были внедрены солнечные системы на крышах, что позволило ежегодно экономить тысячи тонн CO<sub>2</sub> [8].

*Энергоэффективное освещение и системы HVAC.* Модернизация систем освещения до светодиодов и повышение эффективности HVAC [9] может сократить потребление энергии до 30 %. Энергопотребление для освещения можно рассчитать следующим образом:

энергопотребление (кВт·ч) = количество ламп × номинальная мощность (кВт) × часы работы (ч).

Эффективная упаковка сокращает отходы и может снизить энерго- и ресурсопотребление, необходимое для транспортировки. Биоразлагаемые и перерабатываемые варианты упаковки становятся все более популярными, как и инновационные конструкции, которые сокращают использование материалов.

*Перерабатываемые и биоразлагаемые материалы.* Переход с пластика на биоразлагаемые материалы, такие как биопластик, сокращает количество отходов на свалках [10]. Формула сокращения отходов от упаковки может быть представлена следующим образом:

$$\text{сокращение отходов (\%)} = \left( \frac{\text{исходное} - \text{текущее использование}}{\text{исходное использование}} \right) 100.$$

*Умный дизайн упаковки.* Оптимизированные конструкции минимизируют количество необходимого материала, что снижает вес, что приводит к меньшему расходу топлива при транспортировке. Соотношение между весом упаковки и топливной эффективностью имеет решающее значение, поскольку более легкие грузы сокращают выбросы за поездку.

Примером успешного внедрения зеленой логистики является программа GoGreen компании DHL. Компания вложила значительные средства в электромобили, оптимизировала логистические маршруты и внедрила энергоэффективные складские конструкции. В 2020 году DHL сократила выбросы CO<sub>2</sub> более чем на 33 % на одну доставленную посылку, достигнув значительного рубежа на пути к достижению углеродной нейтральности к 2050 году. Таких примеров за рубежом много: Toyota использует солнечные панели и ветряные турбины для выработки электроэнергии; Heineken - участник организаций «Чистый груз», «Зеленые грузоперевозки Европы»; Nord Stream AG создана для управления самым экологичным в мире газопроводом «Северный поток»; Deutsche Bahn Schenker Rail получает электричество для электровозов из возобновляемых источников энергии; Green Cargo Road & Logistics AB применяет энергосберегающие локомотивы [11]. В России данное направление только начинает развиваться и большинство разработок в этой сфере являются инновационными.

Зеленая логистика предлагает множество преимуществ, таких как:

- сокращение эксплуатационных расходов: энергоэффективные процессы и оптимизированные маршруты приводят к экономии затрат;
- улучшение имиджа бренда: устойчивые методы повышают репутацию бренда и лояльность клиентов;
- соблюдение нормативных требований: стимулирование экологически чистых операций может привести к налоговым льготам.

Проблемы включают:

- высокие первоначальные инвестиции. Например, электромобили, возобновляемые источники энергии и передовые программные системы могут быть дорогостоящими;
- технологические ограничения. Некоторые зеленые технологии пока не подходят для всех типов логистических потребностей.

Выводы. Зеленая логистика – это необходимая адаптация для современных цепочек поставок, чтобы соответствовать экологическим и нормативным требованиям. Благодаря таким методам, как экологически чистая транспортировка, энергоэффективное складирование и устойчивая упаковка, цепочки поставок могут значительно сократить свой углеродный след. Реальные примеры, такие как программа GoGreen компании DHL, демонстрируют практичность этих подходов. По мере развития технологий зеленая логистика будет продолжать развиваться, делая глобальную цепочку поставок более устойчивой, гибкой и эффективной.

В этом обзоре подчеркивается необходимость зеленой логистики в современных цепочках поставок. По мере роста отрасли принятие устойчивых методов имеет решающее значение для построения низкоуглеродного будущего. Благодаря стратегическим инвестициям компании могут добиться как экономических, так и экологических выгод, прокладывая путь к более зеленой планете.

### Список источников

1. Официальный сайт Eurasian Rail Alliance Index: Влияние экологической повестки на Международные железнодорожные грузоперевозки. – URL : <https://index1520.com/analytics/vliyanie-ekologicheskoy-povestki-na-mezhdunarodnye-zheleznodorozhnye-gruzoperevozki/> (дата обращения: 29.10.2024).
2. Кондрашова Н. Г., Лисовский Б. Г. Влияние логистических операций на окружающую среду // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 9-1(79). С. 124-127. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-logisticheskikh-operatsiy-na-okruzhayuschuyu-sredu> (дата обращения: 29.10.2024).
3. Иващенко В. П., Иващенко Л. П., Кубарева М. В. Оценка выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух от автомобильного транспорта // Актуальные вопросы энергетики : материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Омск: ОмГТУ, 2021. С. 164-167.

4. Старик А. М., Фаворский О. Н. Авиация и атмосферные процессы // Актуальные проблемы авиационных и аэрокосмических систем: процессы, модели, эксперимент. 2015. Т. 20, № 1(40). С. 1-20. EDN: VLMGNL.

5. Надежкин А. В., Нieu L. Q., Соколова И. В., Старченко М. Е. Анализ методов и способов, обеспечивающих снижение вредных выбросов SO<sub>x</sub> с морских судов // Проблемы транспорта Дальнего Востока. Доклады научно-практической конференции. 2017. Т. 1. С. 441-450. EDN: YXOTLY.

6. Капустин А. А., Раков В. А. Сравнение выбросов загрязняющих веществ от автомобилей и различных энергетических установок // Транспорт на альтернативном топливе. 2017. № 6(60). С. 53-60. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnenie-vybrosov-zagryaznyayuschih-veschestv-ot-avtomobiley-i-razlichnyh-energeticheskikh-ustanovok> (дата обращения: 30.10.2024).

7. Устойчивая логистика: SAP TM 9.5 для оптимизации углеродного следа в автомобильной отрасли. – URL : <https://songkeeper.ru/blog/ustoychivaya-logistika-sap-tm-9-5-dlya-optimizatsii-uglerodnogo-sleda-v-avtomobilnoy-otrasli> (дата обращения: 30.10.2024).

8. Официальный сайт Департамента природопользования и охраны окружающей среды города Москвы: климатическая платформа. – URL : <https://climate-change.moscow/news/effektivnoe-ispolzovanie-alternativnyh-istochnikov-energii-solnechnaya-ventrovaya-i-geotermalnaya-energiya-dlya-umensheniya-zavisimosti-ot-iskopaemyh-topliv> (дата обращения: 30.10.2024).

9. «Умные» системы освещения – основа повышения энергоэффективности // Полупроводниковая светотехника. – 2011. – Т. 1, № 9. – С. 54-55. – URL : <https://led-e.ru/bez-rubriki/umnye-sistemy-osveshheniya-osnovapovysheniya-energoeffektivnosti/> (дата обращения: 30.10.2024).

10. Ухарцева И. Ю., Цветкова Е. А., Гольдаде В. А. Утилизация упаковочных материалов как основа экологической безопасности: традиционные материалы // Вестник ГрГУ имени Янки Купалы. Серия 6. Техника. 2021. Т. 11, № 2. С. 60-71. – URL : <https://elib.gstu.by/handle/220612/28097> (дата обращения: 30.10.2024).

11. Воронова Д. Ю., Трейман М.Г. Опыт внедрения принципов «зеленой логистики» в деятельность современных предприятий // Экономика, экология и общество России в 21-м столетии. – 2021. – Т. 2, № 1. – С. 1-21. – DOI 10.52899/9785883036247\_1.

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

### ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

**АНГЕЛОВА Д.С.,**

*старший преподаватель*

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

**ГЕНЦЕР М.Ю.,**

*обучающаяся бакалавриата*

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

*Аннотация.* В условиях углубляющегося международного разделения труда и глобализации мировой экономики все более отчетливую тенденцию приобретают процессы вовлечения субъектов бизнеса в инновационную сферу хозяйства, что предполагает целесообразность и необходимость дальнейшего развития теоретико-методического обоснования данного явления и выработки адекватных инструментальных средств эффективного функционирования в сфере ВЭД. Недостаточная разработанность указанной проблемы и предопределила предмет исследования данной работы.

*Ключевые слова:* внешнеэкономическая деятельность, глобализация, транснационализация, государство, мировая экономика.

### FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONTEXT OF THE GLOBALIZATION OF THE WORLD ECONOMY

**ANGELOVA D.S.,**

*senior lecturer*

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

**GENTSER M.Y.,**

*bachelor student*

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

*Annotation.* In the context of the deepening international division of labor and the globalization of the world economy, the processes of involving business entities in the innovative sphere of the economy are becoming more and more pronounced, which

implies the expediency and necessity of further development of theoretical and methodological justification of this phenomenon and the development of adequate tools for effective functioning in the field of foreign economic activity. The insufficient elaboration of this problem predetermined the subject of the study of this work.

*Keywords:* foreign economic activity, globalization, transnationalization, state, world economy.

Современные мировые рынки характеризуются высокой конкуренцией за новые рынки сбыта, потребителей и передовые технологии, что приводит к глобализации всех сфер деятельности. В общем смысле, глобализация – это системная интеграция мировых рынков и национальных экономик, результатами которых является более динамичный экономический рост, повышение конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, ускорение внедрения современных стандартов и технологий. В условиях усиливающейся взаимозависимости между экономиками стран активизируются процессы интеграции. Таким образом, внешнеэкономическая деятельность становится все более важной как для самих предприятий, так и для государств, в которых они функционируют [1].

Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) – это ключевой элемент современной глобальной экономики, включающий в себя разнообразные формы международной торговли. Задача ВЭД – обеспечить конкурентоспособность национальной экономики на мировом рынке за счет оптимизации торговли, снижения таможенных барьеров, развития инфраструктуры и привлечения инвестиций [2].

В условиях глобализации и интеграции мировой экономики, ВЭД становится все более важным фактором экономического развития стран и регионов. Это связано с тем, что участие в международной торговле и сотрудничестве позволяет странам получать доступ к новым рынкам, технологиям и ресурсам, а также способствует развитию национальных производственных комплексов и повышению конкурентоспособности национальных товаров и услуг. Но также, ВЭД сопряжена с определенными рисками, такими как колебания валютных курсов, изменения таможенных тарифов, а также глобальные экономические кризисы и нестабильность на мировых рынках. Для успешного развития ВЭД странам необходимо проводить грамотную внешнеэкономическую политику, которая учитывает как национальные интересы, так и особенности мировой экономики. Следовательно, современные тенденции в ВЭД нацелены на создание более свободной торговой среды путем снижения барьеров и упрощения таможенных процедур. Цель этих изменений – стимулировать экономический рост, привлечь инвестиции и создать новые рабочие места.

Глобализация играет ведущую роль в формировании современной мировой экономики, определяя новые тенденции в международных экономических отношениях. Под влиянием факторов глобализации



международные экономические отношения претерпевают изменения, приобретая новые черты и характеристики.

В качестве основных предпосылок и движущих факторов глобализации выступают следующие:

- экономический фактор, который проявляется в концентрации объемов капитала и производства в рамках крупных производственно-торговых компаний и финансовых групп некоторых стран, которые в процессах развития своей хозяйственно-экономической деятельности устремляются за пределы национальных границ, осваивая мировое экономическое пространство и рынки сбыта;

- политический фактор, направлен на устранение границ и барьеров, создает условия для свободного движения бизнес-процессов между странами;

- научно-технический и информационные факторы, ускорившие движение товаротранспортных и денежно-финансовых потоков, интеллектуальных продуктов, ценных бумаг, документооборота и др.;

- фактор развития процессов либерализации и дерегулирования национальных рынков товаров, услуг, капитала и финансов усилили тенденцию к интернационализации бизнеса в большинстве стран;

- международный фактор, составляет совместные усилия государств, направленные на создание свободного движения товаров, капитала и людей, снижение таможенных барьеров и гармонизацию процессов в международной торговле [2].

Таким образом, внешнеэкономическая деятельность, как основополагающий элемент современной мировой экономики, стимулирующий торговлю, инвестиции, технологический прогресс и международное сотрудничество требует грамотного управления, которое является ключом к достижению экономического роста, конкурентоспособности и устойчивого развития страны.

Глобализация оказывает глубокое влияние на внешнеэкономическую деятельность, открывая новые возможности, но одновременно создавая и вызовы. В условиях усиленной конкуренции, нестабильной политической среды, валютных рисков и сложных логистических цепочек компаниям необходимо адаптироваться к изменяющимся реалиям и развивать стратегии, обеспечивающие успех в международной торговле. Ключевым фактором успешной ВЭД в эпоху глобализации являются – инновации. Компании, способные адаптироваться к изменениям и использовать возможности глобализации, могут получить доступ к широким рынкам сбыта, развить новые технологии и улучшить качество своей продукции. Однако необходимо помнить о рисках, присущих международной торговле, и разрабатывать стратегии их снижения.

В целом, глобализация предлагает предприятиям небывалые возможности для развития и роста, однако требует от них гибкости, способности

адаптироваться и профессионализма в управлении внешнеэкономической деятельностью.

### Список источников

1. Кондратьев В.Б. Особенности процесса глобализации в отраслях и комплексах мировой экономики / Под ред. В.Б. Кондратьева. – М.: ИМЭМО РАН, 2020. 245 с.

2. Покровская В.В. Внешнеэкономическая деятельность. В 2 ч. Часть 1: учебник для бакалавриата и магистратуры. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. 376 с.

3. ЦБР (Центральный Банк России) / Официальный сайт. – URL: <https://cbr.ru/about/> (дата обращения 25.10.2024 г.).

## КРАТКОСРОЧНЫЕ ДОЛГОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ГОСУДАРСТВА В МЕХАНИЗМЕ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ДОЛГОМ

**БАНЧЕНКО В.А.,**

*канд. экон. наук, фрилансер,*

*Таганрог, Ростовская область, Российская Федерация*

*Аннотация.* Исследованы подходы к управлению государственным внешним долгом в контексте ведущей роли инструментария краткосрочных долговых обязательств. Установлены направления и цели, приведены преимущества и риски, связанные с применением данного инструментария для управления внешним государственным долгом. На основе систематизации мирового опыта выделены базовые положения эффективного управления краткосрочными долговыми обязательствами.

*Ключевые слова:* краткосрочные долговые обязательства, внешний государственный долг, механизм управления, риски, диверсификация, финансирование.

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT UNDER SANCTIONS POLICY

**BANCHENKO V.A.,**

*PhD in Economics, freelancer,*

*Taganrog, Rostov Region, Russian Federation*

*Annotation.* Approaches to the management of public external debt in the context of the leading role of short-term debt instruments are investigated. The directions and goals are set, the advantages and risks associated with the use of this toolkit for managing external public debt are presented. Based on the systematization of world

experience, the basic provisions of effective management of short-term debt obligations are highlighted.

*Key words:* short-term debt obligations, external public debt, management mechanism, risks, diversification, financing.

Управление государственным долгом является ключевым аспектом экономической устойчивости любой страны. Одним из инструментов этого управления являются краткосрочные долговые обязательства, которые имеют свои особенности и инновационность в реализации внешней и внутренней политики государства.

Краткосрочные обязательства представляют собой финансовые инструменты со средним периодом обращения [1], к категории краткосрочных долговых обязательств относят: казначейские векселя (короткие долговые обязательства со сроком погашения до 12 месяцев); казначейские обязательства (долговые обязательства со сроком погашения от 12 до 24 месяцев); коммерческие ценные бумаги (необеспеченные краткосрочные долговые обязательства, выпущенные компаниями и государственными органами).

Краткосрочные долговые обязательства могут использоваться для различных целей в рамках управления государственным долгом. Во-первых, они помогают сгладить сезонные колебания доходов и расходов государственного бюджета. Во-вторых, они привели к рефинансированию существующего долга, что привело к замене старых долгов на новые на более выгодных условиях. В-третьих, краткосрочные кредиты могут быть использованы для привлечения дополнительных финансовых ресурсов в условиях ограниченности долгосрочного финансирования (рис. 1).



Рис. 1. Направления и цели использования краткосрочных долговых обязательств для управления внешним государственным долгом

В процессе управления госдолгом государство определяет соотношение между различными видами долговой деятельности, структуру видов долговой деятельности по срокам и доходности, механизм построения конкретных госзаймов, кредитов и гарантий, порядок предоставления и возврата государственных кредитов и гарантий и выполнение финансовых обязательств по ним.

К основным методам управления государственным долгом относятся, в том числе [2]:

- реструктуризация долга – проявляется в прекращении исполнения долговых обязательств с заменой на другие долговые обязательства с наиболее приемлемыми условиями обслуживания и погашения;
- конверсия долга – проводится для сокращения долга финансово-правового характера;
- новация долга – замена первоначального кредитного договора другими обязательствами;
- пролонгация долга – продление сроков исполнения государственных долговых обязательств;
- уступка права требования – процесс связан со сменой кредиторов: государство продаёт свою дебиторскую задолженность кому-либо.

Применение такого инструмента управления государственным внешним долгом, как краткосрочные долговые обязательства предоставляют следующие преимущества. Во-первых, они обычно предполагают более низкие процентные ставки по сравнению с долгосрочными обязательствами, что позволяет снизить бюджетные расходы на обслуживание долга. Во-вторых, их гибкость в управлении позволяет государству быстро реагировать на изменения в финансовой ситуации.

Однако использование кратковременных обязательств также имеет свои недостатки. Главным из них является риск рефинасирования: необходимость введения ограничений в кратчайшие сроки может создать пиковую нагрузку на бюджет в периоды экономической нестабильности. Кроме того, чрезмерная тенденция к увеличению долга может привести к более высоким рискам ликвидности [3].

Мировая практика показывает, что многие страны эффективно используют короткие долговые программы в своих стратегиях управления долгосрочными внешними долгами. Например, в США краткосрочные казначейские векселя являются составной частью фондового рынка и требуют соответствующей роли в управлении государством в течение долгого времени. В странах с развивающейся экономикой темпы роста довольно часто используются для привлечения иностранных инвестиций и увеличения резервов.

Базируясь на общемировом опыте управления государственным внешним долгом, следует отметить, что эффективное управление краткосрочными долговыми обязательствами требует:

1. Тщательного планирования – государства должны разработать стратегию управления долгом, включая планы по выпуску и погашению краткосрочных обязательств.

2. Диверсификации источников – важно диверсифицировать источники финансирования, чтобы избежать зависимости от одного кредитора.

3. Мониторинга рынка – государства должны отслеживать рыночные условия и спрос инвесторов, чтобы принимать обоснованные решения о выпуске долговых обязательств.

4. Управления рисками – государства должны принимать меры для управления рисками, такими как риски процентных ставок и валютных курсов.

Таким образом, краткосрочные государственные долговые обязательства представляют собой экстренный инструмент в механизме управления внешним государственным долгом. Они обеспечивают ликвидность, гибкость и возможность рефинансирования, что делает их доминирующими в условиях изменчивой экономической активности. Однако необходимо учитывать и потенциальные риски, связанные с их использованием, чтобы сбалансировать кризис управления государственным долгом и обеспечить финансовую устойчивость государства. Эффективное применение краткосрочных мер может обеспечить макроэкономическую стабильность и сохранение финансовых положений государства.

#### **Список источников**

1. Бекмурзаев И.Д., Хажмурадов З. Д., Хажмурадова С. Д. Сущность, методы и проблемы управления внешним государственным долгом // Гуманитарный научный журнал. 2020. №1. С.11-18 DOI: <https://doi.org/10.24411/2078-9661-2020-10002>.

2. Гордиенко, М.С. Внутренний государственный долг как важнейший стабилизатор бюджетной политики Российской Федерации / М.С. Гордиенко // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. - 2017. - № 1. - С. 122-136.

3. Староверова, О. В. Внешний государственный долг России и его влияние на экономику в текущих геополитических условиях / О. В. Староверова, Д. О. Сергеев, И. О. Сергеев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 6, № 6(147). – С. 104-111. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.06.06.016. – EDN OUAJQU.

## УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ

**БАРЫШНИКОВА Е.И.,**

*канд. экон. наук, старший преподаватель*

*ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный технологический  
институт (технический университет)»,*

*Санкт-Петербург, Ленинградская область, Российская Федерация*

*Аннотация.* Нестабильная экономическая ситуация в стране, вызванная, в частности, санкционной политикой, обуславливает необходимость переориентации отечественных экономических субъектов на внутренние ресурсы страны, где основной акцент делается на управление человеческими ресурсами. Вопросы повышения эффективности управления человеческими ресурсами постоянно требуют новых решений и применения инструментария, соответствующего реальной обстановке в стране и мире.

*Ключевые слова:* экономические субъекты, санкции, управление, человеческие ресурсы, трудовая занятость молодежи.

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT UNDER SANCTIONS POLICY

**BARYSHNIKOVA E.I.,**

*PhD in Economics, senior lecturer*

*FSBEI HE «St. Petersburg State Technological Institute (Technical University)»,*

*St. Petersburg, Leningrad Region, Russian Federation*

*Annotation.* The unstable economic situation in the country, caused, in particular, by the sanctions policy, necessitates the reorientation of domestic economic entities towards the country's internal resources, where the main emphasis is on human resource management. Issues of increasing the efficiency of human resource management constantly require new solutions and the use of tools that correspond to the real situation in the country and the world.

*Key words:* economic entities, sanctions, management, human resources, youth employment.

Отечественные экономические субъекты существуют под влиянием внутренних и внешних факторов. Их формирование и развитие зависит от того, как с учетом их внутреннего потенциала, они быстро смогут адаптироваться и переориентироваться в условиях видоизменяющейся внешней среды.

Современная экономическая ситуация является нестабильной. Во внешней среде произошла глобализация экономики, крупнейшие корпорации имеют свои экономические интересы в каждой стране мира. Экономика находится в напряжении в связи с кризисами 2008-2009 гг., отрицательным влиянием

пандемии COVID-19 на основные параметры развития мировых процессов. На международной арене усиливается процесс политического давления на бизнес, проявлением которого становятся санкции, что является в современных условиях обратной стороной лоббирования интересов бизнеса в политике. Санкционная политика приводит к трансформации экономики в какое-то новое качество, где снижена зависимость финансовых институтов от внешних факторов и найдены новые пути развития.

Все эти факторы обуславливает необходимость переориентации отечественных экономических субъектов на внутренние ресурсы страны.

Санкции и ограничения затронули многие направления экономической деятельности России на внешних и внутренних рынках – коммерческое, финансовое, культурное и спортивное, научное и образовательное. Поэтому вопросы кадрового потенциала и обеспечения рынка труда квалифицированными специалистами становятся одними из приоритетных для развития российского общества, а также микро- и макроэкономики государства [1]. Необходимость в исследованиях управления человеческими ресурсами определяется на государственном уровне.

В соответствии с Указом Президента РФ от 02.07.2021 №400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации», «Основными факторами, определяющими положение и роль Российской Федерации в мире в долгосрочной перспективе, становятся высокое качество человеческого потенциала, способность обеспечить технологическое лидерство, эффективность государственного управления и перевод экономики на новую технологическую основу» [2].

Это обуславливает необходимость решения целого ряда задач:

1. Актуализация потребности в обновлении и совершенствовании технологий управления человеческими ресурсами вследствие постоянно меняющегося рынка труда.

2. Пересмотра приоритетов в подготовке кадров с учетом потребностей рынка труда, популяризации технических и технологических специальностей. Тренд последних лет – увеличение спроса на рабочие специальности – ярко проявляет себя на примере молодежных вакансий. В 2023 году работодатели чаще искали молодых специалистов для работы на производстве. Так, в декабре 2023 года количество вакансий начального уровня для «синих воротничков» увеличилось на 111% по сравнению с январем 2021 года [3].

3. Развития экспортного потенциала и активная поддержка российского производителя, что позволит укрепить российские бренды, создать конкурентную среду и переориентировать рынок на внутреннее потребление, создавая новые рабочие места и добавленную стоимость, выраженную в том числе в ценностном эквиваленте [4].

Так, президент РФ, Владимир Путин, дал поручение Правительству Российской Федерации подготовить план действий по продвижению российских брендов. Глава государства подчеркнул, что Россия обладает огромным

потенциалом для создания качественной и конкурентоспособной продукции и пришло время активно продвигать ее на мировой арене.

4. Трудовая занятость молодежи, которая является одним из ключевых факторов экономического, социального и культурного развития общества, основа конкурентоспособности государства. Должна существовать взаимосвязь между ожиданиями самой молодежи от трудоустройства, предложениями рынка труда и соответствия уровня компетенций молодых специалистов, полученных во время обучения в образовательных организациях, требованиям выдвигаемых потенциальными работодателями.

В соответствии с статистическими данными, опубликованными сайтом по подбору персонала HeadHunter за 2022-2023 гг. [3], динамика вакансий для молодых специалистов активно растет и увеличилась на 59% по сравнению с данными за период 2021-2022 гг. В 2023 году лидерами по размещенным вакансиям для начинающих специалистов стали: Центральный федеральный округ (19% от всех размещенных вакансий для молодежи), Приволжский федеральный округ (18%), а также Москва (17%). Наименьшей долей молодежных вакансий представлены Северо-Кавказский (2%), Дальневосточный (3%) и Северо-Западный (4%) федеральные округа [3].

Однако, если обратиться к статистике за 2021–2022 гг. «Уровень безработицы в России» [5], то можно увидеть, что уровень безработицы среди молодежи выше общего уровня безработицы, что, безусловно, является проблемной ситуацией в системе управления человеческими ресурсами.

В соответствии с данными Росстата [6], уровень безработицы в июле-августе 2024 г. снизился до исторического минимума и составляет 2,4%, а доля безработной молодежи в возрасте старше 15 лет сократилась на 23 %. Однако при этом сократилась и численность работающих молодых специалистов [7], поэтому нельзя говорить о том, что проблема трудовой занятости молодежи осталась в прошлом.

В настоящее время человеческим ресурсам отводится доминирующая роль в обеспечении качественных параметров устойчивого экономического роста, определяя эффективность развития разноуровневых социально-экономических систем [8].

Можно сказать, что управление человеческими ресурсами – это стратегический и последовательный подход к эффективному и действенному управлению людьми в компании или организации, чтобы они помогали своему бизнесу получить конкурентное преимущество. Управление человеческими ресурсами подразумевает развитие эффективной системы знаний и практики по регуляции трудовых отношений внутри компании и удовлетворению потребностей бизнеса, определяющихся внешними условиями [1].

Можно выделить следующие условия эффективного управления человеческими ресурсами:



1. Формирование человеческого капитала, направленное на подбор квалифицированных и компетентных кадров, способных обеспечить достижение целей организации.

2. Развитие системы навыков формулирования задач, в решении которых целесообразно использовать современные технологии.

3. Расширение возможностей работников влиять на результаты хозяйственной деятельности посредством роста их индивидуальных полномочий.

4. Повышение уровня ответственности; осознание ограниченности источников определенных категорий персонала (высококвалифицированных специалистов, менеджеров, рабочих).

5. Создание условий для здоровой конкуренции за обладание человеческими ресурсами, что переводит их из категории «дарового» ресурса, в объект долгосрочных инвестиций и постоянный рост требований к человеческим ресурсам, обуславливающий увеличение инвестиций на обучение, профессиональную подготовку, систематическое повышение квалификации и своевременную переподготовку.

6. Мотивирование сотрудников, поощрение их инициативы как основы конкурентоспособности предприятия. Например, проведение деловых и отраслевых мероприятий, формирование бизнес-миссий по ключевым направлениям играют важную роль в формировании имиджа компании как надежного и привлекательного партнера для международного сотрудничества.

Одним из примеров работы с национальной идеей и поддержки проектов является форум «Сильные идеи для нового времени», организаторами которого выступают Агентство стратегических инициатив и Фонд Росконгресс, соорганизатором – ВЭБ.РФ. Мероприятие позволяет объединить усилия предпринимателей, творческих людей и государственных структур для развития национальных брендов и представления российской культуры и технологий на внутреннем рынке, а также привлекать партнеров и инвесторов из других стран [9].

Создание данных условий крайне важно для эффективного управления человеческими ресурсами в условиях санкционной политики. Реализация данных мер приведет к формированию идей и инициатив, которые в будущем превратятся в конкретные проекты и продукты, способные укрепить имидж России на мировой арене.

#### **Список источников**

1. Абазиева К.Г., Биловус В.К., Гомцял О.А. Организационная устойчивость в управлении человеческими ресурсами в условиях санкционной политики // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-ustoychivost-v-upravlenii-chelovecheskimi-resursami-v-usloviyah-sanktsionnoy-politiki> (дата обращения: 26.10.2024 г.).

2. Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47046/page/1> (дата обращения: 26.10.2024 г.).

3. Исследование HeadHunter «Что происходит на молодежном рынке труда прямо сейчас». – URL: <https://spb.hh.ru/article/32302> (дата обращения: 26.10.2024 г.).

4. Россия будет укреплять международные связи через продвижение национальных брендов и культуры. – URL: <https://roscongress.org/news/rossija-budet-ukrepljat-mezhdunarodnye-svjazi-cherez-prodvizhenie-natsionalnyh-brendov-i-kultury/> (дата обращения: 26.10.2024 г.).

5. Исследование HeadHunter «Что происходит на молодежном рынке труда прямо сейчас». – URL: <https://krasnodar.hh.ru/article/31218> (дата обращения: 26.10.2024 г.).

6. Федеральная служба статистики: доклад «Социально-экономическое положение России» январь-август 2024. – URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-08-2024.pdf> (дата обращения: 26.10.2024 г.).

7. Исследование FINEXPERTIZA «Численность молодых работников в России опустилась до исторического минимума». – URL: <https://finexper tiza.ru/press-service/researches/2023/chisl-mol-rabmin/> (дата обращения: 26.10.2024 г.).

8. Волков А.В., Ползункова Н.Н. Проблемы развития человеческих ресурсов // Мировой опыт и экономика регионов России: Сборник научных работ молодых ученых по материалам 20-й Всероссийской студенческой научной конференции с международным участием. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2022. С. 19-23.

9. Тищенко С.В. Цифровизация российской экономики образования под влиянием санкций // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2023. №4 (114). – URL: [tsifrovizatsiya-rossiyskoj-ekonomiki-obrazovaniya-pod-vliyaniem-sanktsiy.pdf](https://tsifrovizatsiya-rossiyskoj-ekonomiki-obrazovaniya-pod-vliyaniem-sanktsiy.pdf) (дата обращения: 26.10.2024 г.).

## **РОЛЬ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

**БЕГАНСКАЯ И.Ю.,**

*д-р. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

**СЕМИЛЕТОВ Н.В.,**

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

**ПИСАРЕВА А.С.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* Рассматриваются актуальные вопросы о роли мотивации в системе управления персоналом предприятия, ориентированного на внешнеэкономическую деятельность. Отмечено, что сочетание материальной и нематериальной мотивации персонала будет более эффективным элементом в деятельности предприятия. Особое внимание уделено теории потребностей человека через призму поколений X, Y, Z.

*Ключевые слова:* система управления персоналом, мотивация, потребности, поколения X, Y, Z.

## **THE ROLE OF MOTIVATION IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE FOCUSED ON FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

**BEGANSKAYA I.YU.,**

*Doctor of Economics, Associate Professor*

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

**SEMILETOV N.V.,**

*master's student*

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

**PISAREVA A.S.,**

*master's student*

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

*Annotation.* Discusses topical issues about the role of motivation in the personnel management system of an enterprise focused on foreign economic activity. It is noted that the combination of material and non-material motivation of personnel will be a more effective element in the company's activities. Special attention is paid to the theory of human needs through the prism of generations X, Y, Z.

*Keywords:* personnel management system, motivation, needs, generations X, Y, Z.

В настоящее время особую актуальность приобретает выявление проблем низкой степени мотивации и стимулирования труда в системе управления персоналом, поскольку данный факт не способствует развитию и достижению высокой эффективности труда сотрудников, вызывая у них

неудовлетворенность. Поэтому, насколько верно и своевременно внедрена система мотивации, зависят результаты деятельности сотрудников предприятия.

Проблемы мотивации персонала представлены в работах Дж. Адамса, К. Альдерфера, С. Алексинной, И. Багировой, А. Болотина, В. Врума, А. Демченко, А. Здравомыслова, Р. Лайкерта, П. Лауренса, Л. Портера, Ф. Тейлора и др. Проблемам управления персоналом предприятия уделяли внимание такие ученые, как И. Ансофф, Т. Базаров, А. Большаков, О. Боткин, В. Веснин, А. Кибанов, К. Левин, Д. МакГрегор, М. Х. Мескон, Р. Марр, Е. Маслов, В. Пивоваров, В. Спивак, А. Татаркин, В. Травин, Ю. Цыпкин, Э. Уткин, С. Шекшня, Г. Шмидт, Л. Якокка и др.

Как производственный ресурс предприятия, персонал выступает залогом успешного бизнеса, в который каждый вносит свой вклад, начиная от работников низшего звена до топ-менеджеров, образуя слаженный механизм, действующий в рамках определенных правил и законов с целью получения максимальной пользы. В данной связи, современная система мотивации в управлении персоналом выступает тем связующим звеном кадровой политики предприятия, которое будет поддерживать ее в актуальном состоянии.

Высокая мотивация позволяет предприятию:

- удовлетворять базовые потребности сотрудников;
- повышать лояльность, заинтересованность, вовлеченность персонала;
- формировать слаженно работающий коллектив, каждый член которого заинтересован в результатах своего труда;
- снижать текучесть кадров, повышать их качество за счет приобретаемого опыта;
- раскрывать таланты и потенциал каждого сотрудника;
- обеспечивать условия, где каждый работник сможет реализовывать свои профессиональные знания и личностные качества в полной мере.

Мотивация в системе управления персоналом максимально эффективна в том случае, если сочетаются материальные и нематериальные способы (рис. 1).

Таким образом, эффективная мотивация в системе управления персоналом учитывает эти потребности, помогая и работникам, и предприятию добиваться своих целей. С тем, чтобы у персонала сохранялся высокий уровень мотивации, на предприятии должны быть задействованы различные стимулы, поскольку сотрудники работают лучше, когда не просто получают высокую зарплату, но и чувствуют себя комфортно на рабочем месте, получают признание коллег, руководства, разделяют ценности предприятия. Поэтому грамотная система мотивации помогает удерживать ценных работников и сокращать текучесть кадров, поскольку их держат не только деньги, а также их сложнее переманить

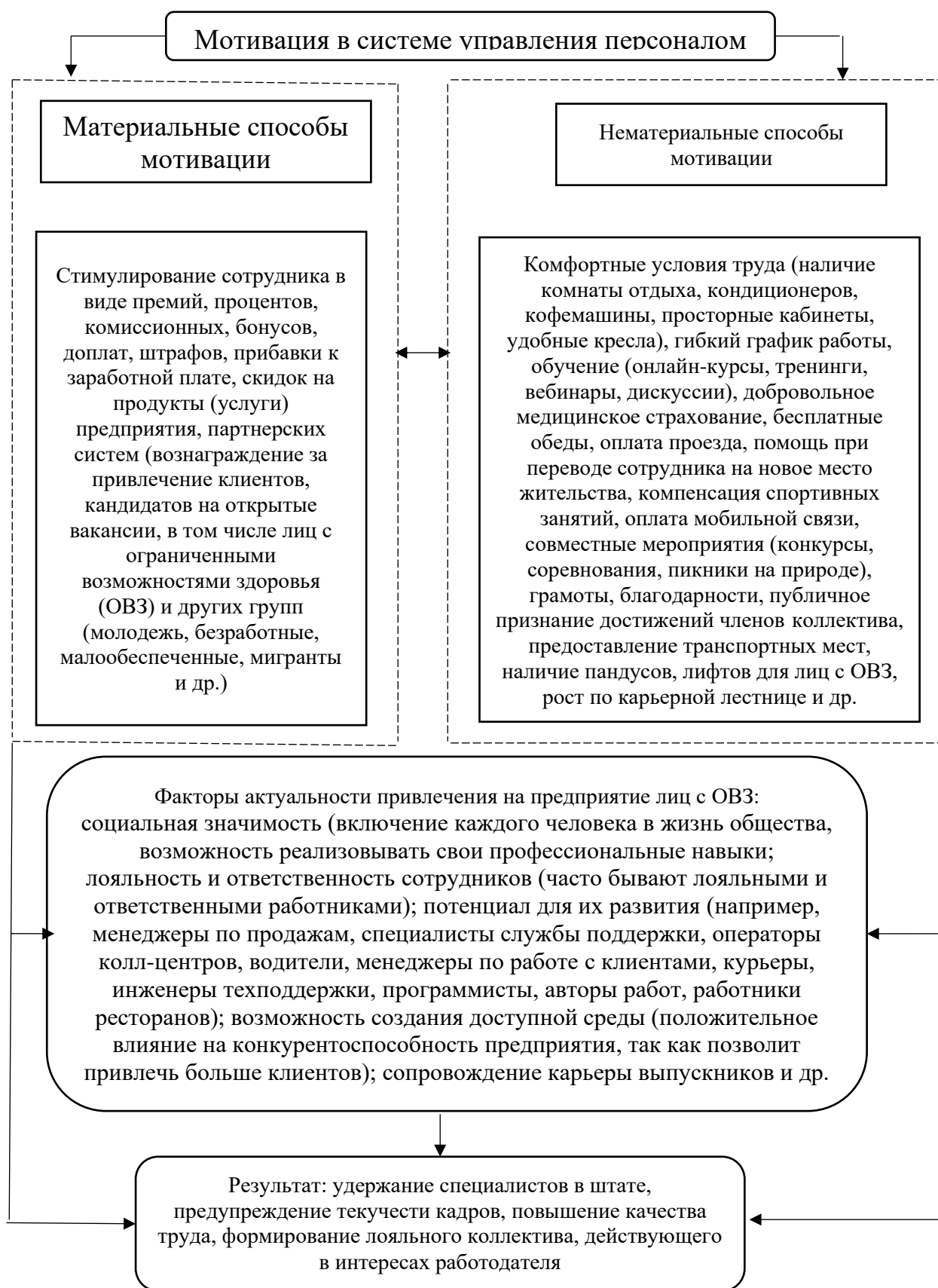


Рис. 1. Мотивация в системе управления персоналом предприятия

на другую работу. При этом, главной целью мотивации в системе управления персоналом выступает объединение задач сотрудников и предприятия, поскольку разные цели персонала и руководства приводят к неэффективности его деятельности.

Следует отметить, что в основе системы мотивации сотрудников лежит теория потребностей человека, предложенная А. Маслоу [1], согласно которой люди удовлетворяют базовые потребности (еда, сон, безопасность), закрывая потребности более высокого уровня (признание, самореализация) (рис. 2).

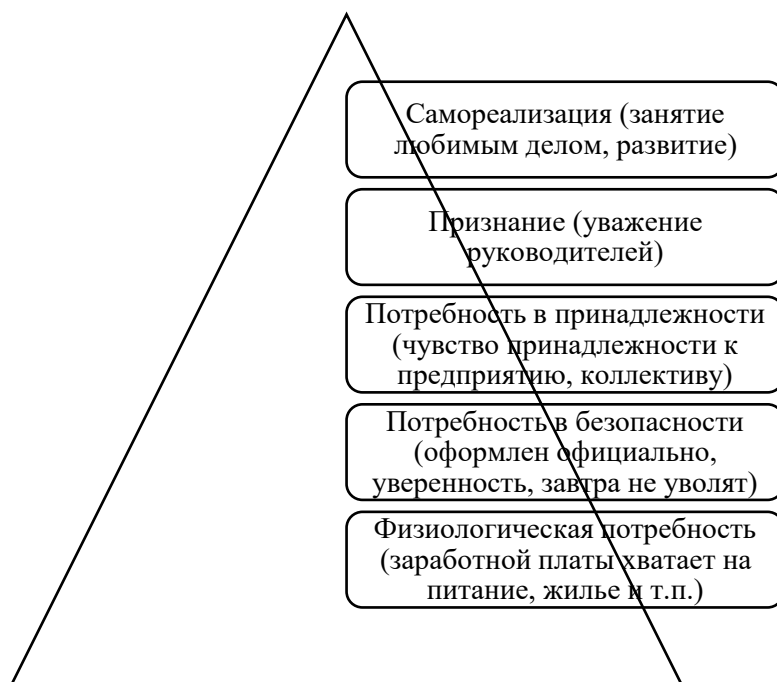


Рис. 2. Система мотивации персонала с учетом их потребностей  
[составлено на основе [1]]

Вместе с тем, какой бы эффективной ни была система мотивации персонала, она не закроет все потребности сотрудника полностью, однако, затронет все уровни. При этом, необходимо учитывать тот факт, что у различных поколений отличается приоритетность потребностей, что следует предусматривать при разработке системы мотивации персонала, прежде всего проанализировать, каких групп поколений на предприятии больше всего.

Так, например, поколение X (1965-1980 гг.) в большей степени ориентировано на деньги, стабильность, мотивировано улучшить качество жизни, личное материальное благосостояние, комфорт. Поэтому для привлечения и удержания сотрудников поколения X рекомендуется предлагать программы обучения и развития, гибкий социальный пакет, программы материального (нематериального) стимулирования, поддержку в развитии карьеры.

Поколению Y (1980-середина 1990-х гг.) присущи свои запросы. Миллениалы рассматривают карьеру как инструмент, с помощью которого

можно обеспечить исполнение своих желаний, работа должна быть интересной, в первую очередь, они готовы работать не только в офисе, но и удаленно, стремятся к получению дополнительного образования, пробуют себя и свои силы в разных сферах деятельности, поскольку стремятся к горизонтальному развитию. Для данного поколения важным аспектом является стремление к постоянному развитию и росту в компании с ясными перспективами на будущее, но долгосрочные цели не для них.

Поколение Z (2003-2024 гг.), или цифровые аборигены, обладающее значительными навыками общения в VR- и BD-реальности, еще полностью не сформировано. Поэтому данное поколение следует рассматривать в контексте формирования рынка труда в условиях становления цифровой экономики. В настоящее время родители предпочитают трудоустройство ребенка-старшеклассника в офис, магазин, поскольку это позволяет получить первичное (скорее всего, абстрактное) представление о стандартном зумере на современном рынке труда. Этот факт должны учитывать все без исключения современные работодатели при разработке рекрутинговой стратегии, поскольку и рекрутеру, и работодателю очень важно представлять примерный перечень ожиданий от рабочих мест, которые склонно выбирать поколение Z, вне зависимости от того, о какой сфере деятельности идет речь. Так, зумеры ориентированы на реализацию своих профессиональных компетенций в высокотехнологичных сферах, отдавая предпочтение карьере в сфере, связанной с использованием высоких технологий, что будет способствовать качественной эффективной модернизации деятельности предприятия. В профессиональной деятельности поколение Z ориентировано на живое общение в режиме online. Следует отметить, что зумерам сложно адаптироваться к социальной среде, так как они отливаются определенным социальным аутизмом, инфантилизмом, отсутствием способности к физическому труду, желанием работать по гибкому графику, ориентируясь на личные интересы [2].

Ориентированность на работу, приносящую удовольствие и хороший доход, но занимает меньше времени, характерно для поколения зумеров, поскольку они не готовы долго выстраивать карьеру на одном месте и, добиваясь успехов в одной компании, предпочитают переходить в более крупную и т.д. Особенно значимыми факторами для данного поколения выступает профессиональный рост и развитие. Однако, они по-разному воспринимаются работодателями и зумерами. Так, для цифровых аборигенов быстрое карьерное развитие, смена должностей в вертикальной и горизонтальной мобильности должна происходить не реже одного раза в год. Работодатель, со своей стороны, полагает, что карьерный рост – это классическое высиживание места до того момента, когда сотрудник с позиции выше освободит его.

Таким образом, разным поколениям необходимы различные стимулы для мотивации. Если молодые люди в большей степени воспринимают игровые элементы в работе (геймификация), то старшее поколение относится к такому явлению скептически.

В свою очередь, за поколением Z будущее, как трудового ресурса, который сможет выполнить свою миссию в том случае, когда потенциальные работодатели осознают необходимость построения взаимоотношений в новой системе координат. Зная и учитывая ценностные ориентиры различных поколений, сущностные характеристики которого присущи поколению Z, можно их успешно использовать для достижения конкретных целей на современном рынке труда.

#### **Список источников**

1. Маслоу А. Мотивация и личность ; 3-е изд. / Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2019. 400 с.
2. Тулузакова М.В., Самохвалов Н.А. Поколение «Z» как трудовой ресурс // Вестник Самарского муниципального института управления. 2022. № 4. С. 77-84.

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ**

**ГОНЧАРОВА М.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**КАЙДА Н.М.,**

*магистрант*

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

**ТАРАСОВ Н.Р.,**

*обучающийся бакалавриата*

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

*Аннотация.* В работе анализируются современные теории мотивации, такие как, двухфакторная теория Герцберга и принципиальные подходы к культурной адаптации. Рассматриваются примеры успешных практик международных компаний, внедряющих инновационные инициативы в систему поощрений, оценивания производительности и карьерного роста. Особое внимание уделяется роли корпоративной культуры, гибкости в подходах к мотивации и необходимости интеграции индивидуальных и командных целей. В итоге, акцентируется внимание на том, что адаптация мотивационных систем к культурным и экономическим условиям разных стран является ключом к повышению производительности и удержанию талантливых специалистов в международной компании.

*Ключевые слова:* мотивация, культура, персонал, компания, модель.



## IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM IN AN INTERNATIONAL COMPANY

**GONCHAROVA M.V.,**

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

**KAIDA N. M.,**

*master's student*

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

**TARASOV N.R.,**

*bachelor's degree student*

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

*Annotation.* The study analyzes modern theories of motivation, such as Herzberg's two-factor theory and principled approaches to cultural adaptation. Examples of successful practices of international companies that introduce innovative initiatives in the system of incentives, performance evaluation and career development are considered. Special attention is paid to the role of corporate culture, flexibility in approaches to motivation and the need to integrate individual and team goals. As a result, it is emphasized that adapting motivational systems to the cultural and economic conditions of different countries is the key to increasing productivity and talent retention in a multinational company.

*Keywords:* motivation, culture, personnel, company, model.

Мотивация человеческих ресурсов играет важную роль в успехе любого бизнеса. Успешно мотивированные сотрудники, как правило, работают более эффективно и продуктивно, чем те, кто не вовлечен в развитие предприятия. В настоящее время существует ряд зарубежных моделей корпоративной мотивации персонала, которые могут быть использованы для мотивации сотрудников.

Одной из ведущих зарубежных моделей мотивации сотрудников является модель мотивации Герцберга. Герцберг предполагает, что удовлетворенность (или неудовлетворенность) работой зависит от двух факторов: гигиенических факторов и мотивационных факторов. Гигиенические факторы включают в себя условия труда, такие как заработная плата, условия труда и общение с руководством.

Японская модель мотивации персонала опередила рост производительности, уровня жизни и заработной платы в Японии. Однако японский опыт может быть применен в обществах, где сильно развито чувство гражданской ответственности и самосознания, где общественное благо

превалирует над индивидуальными потребностями, и где очевидна готовность идти на личные жертвы ради общественного блага. Японская модель стимулирования имеет следующие характеристики

Американский корпоративный подход к мотивации основан на стимулировании деятельности персонала. Успех этой модели объясняется тем, что американцы ориентированы на личные достижения и достижение высокого уровня благосостояния. Компании из разных стран используют американский опыт в качестве основы для своего бизнеса, и сотрудники мотивируются на эффективное выполнение поставленных задач. Помимо гибких схем вознаграждения, для американских компаний характерно использование нематериальных способов мотивации сотрудников (оплачиваемая работодателем медицинская страховка, курсы повышения квалификации, бесплатные обеды, корпоративные праздники, совместные поездки).

Материальные стимулы в американских компаниях реализуются в виде системы рэкера (премии выплачиваются на каждый доллар зарплаты за каждый доллар роста чистой выработки).

Таким образом, американская модель мотивации труда основана на поощрении предпринимательской деятельности и обогащении наиболее активной части населения. В основе модели лежат социокультурные особенности страны (массовая ориентация на достижение личного успеха в соответствии с каждым из высоких уровней экономического процветания).

Французская модель мотивации персонала основана на стратегическом планировании, свободной конкуренции и лояльной налоговой системе. Французы отрицательно относятся к сверхурочным, а стандартная рабочая неделя составляет 35 часов, что на пять часов меньше, чем в большинстве стран ЕС. Преимуществом французской системы стимулирования, которая поощряет более высокую производительность и качественную работу, является саморегулирование заработной платы, что позволяет всем сотрудникам следить за финансами компании и знать, сколько они могут заработать, если будут хорошо работать.

Модель мотивации работников в Великобритании включает планы вознаграждения на основе денежных средств, планы вознаграждения на основе акций и планы, в которых вознаграждение колеблется пропорционально прибыли компании. Эти схемы означают, что вознаграждение работников связано с общей прибылью компании. В то же время коллективные договоры между работниками и работодателями содержат положения, обязывающие работников участвовать в прибылях компании. Некоторые компании ввели систему долевого участия работников, при которой работники приобретают часть акций компании и получают доход в виде части прибыли или процентов по акциям. В случае долевого участия работников валовой доход работника состоит из заработной платы (оклада), премии по результатам работы, основанной на эффективности труда, и части прибыли компании, основанной на вложенном капитале. Таким образом, разделение прибыли между работниками в

британских компаниях мотивирует сотрудников всех уровней повышать эффективность своей работы, проявлять неподдельный интерес к бизнес-процессам и создавать в коллективах атмосферу дружбы и сотрудничества.

Шведская модель мотивации персонала характеризуется тем, что на первое место в списке приоритетов шведы ставят дружбу, партнерство и доброжелательных коллег, на второе - интересную работу, а зарплата опускается на седьмое место. Шведские профсоюзы серьезно обеспокоены справедливой заработной платой. При пересмотре коллективных договоров профсоюзы продвигают политику солидарной заработной платы, основанную на принципах равной оплаты за аналогичный труд и сокращения разрыва между максимальной и минимальной заработной платой. В то же время система солидарной заработной платы направлена на достижение ряда целей: стимулировать обновление оборудования и использование ноу-хау; социальная поддержка малообеспеченных групп населения и поддержание здорового духа рыночной конкуренции; продвигать принцип равной оплаты за равный труд (работники одной профессии с одинаковой квалификацией в разных компаниях получают одинаковую зарплату независимо от прибыльности компании, в которой они работают, причем размер этой зарплаты определяется коллективным договором отрасли и не зависит от прибыльности компании). Мотивационные факторы связаны с самой работой, например, участие в проектах, способность достигать результатов и признание достижений.

Другим примером международной модели мотивации сотрудников является двухфакторная теория Герцберга. Теория Герцберга делит факторы, влияющие на удовлетворенность сотрудников, на две большие категории: гигиенические факторы и мотивационные факторы. Гигиенические факторы, такие как уровень заработной платы, условия труда и общение с руководством, - факторы, которые не могут напрямую повлиять на удовлетворенность сотрудников, но их наличие определяет, насколько комфортно сотрудники чувствуют себя на работе. Мотивационные факторы, такие как амбиции, возможности карьерного роста и признание, повышают удовлетворенность сотрудников работой.

Со временем приоритеты потребностей меняются, более важными становятся здоровье, высокая заработная плата и самовыражение, безопасность и стабильность. Конечно, использования единых мотивационных инструментов в компании недостаточно для обеспечения высокой эффективности управления.

Следующим важным элементом системы мотивации является подсистема карьеры и профессионального развития. Основными инструментами здесь являются создание кадрового резерва и мероприятия, ориентированные на планирование карьеры.

Планирование карьеры может начинаться с совместного обсуждения и согласования карьерных ожиданий между менеджерами и сотрудниками.

Таким образом, при создании системы мотивации практически уделяется внимание, но не ограничивается четырьмя основными моментами. Успешная

мотивация предопределяется комплексным подходом, основанным на глубоком и тщательном изучении институционального контекста и мотивационных структур поведения персонала.

## **ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**ГОНЧАРОВА М.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**МИРОШНИЧЕНКО Е.А.,**

*обучающаяся бакалавриата*

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

**БЕРЧУН А.В.,**

*обучающийся бакалавриата*

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

*Аннотация.* В современных условиях, так сложилось, что имидж компании играет значительную роль, для выхода ее на международный рынок. Создание, а главное удержание положительного имиджа компании, становится одной из ключевых ее целей. Возникает необходимость рассмотрения разнообразия методов создания положительного имиджа, который дает множество новых возможностей для компании.

*Ключевые слова:* имидж предприятия, позитивный имидж, репутация, продвижение, маркетинг, внешний рынок.

## **THE PROCESS OF FORMING THE COMPANY'S IMAGE AS A TOOL FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

**GONCHAROVA M.V.,**

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

**MIROSHNICHENKO E.A.,**

*bachelor's degree student*

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

**BERCHUN A.V.,**

*bachelor's degree student*

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

*Abstract:* In modern conditions, it so happens that the company's image plays a significant role in its entry into the international market. Creating and, most importantly, maintaining a positive image of the company becomes one of its key goals. There is a need to consider a variety of methods for creating a positive image, which provides many new opportunities for the company.

*Keywords:* company image, positive image, reputation, promotion, marketing, foreign market.

В условиях непрерывно растущей международной торговли и усиления конкуренции на глобальных рынках товаров и услуг возрастает необходимость создания положительного имиджа компании на зарубежных рынках, как важного аспекта развития внешнеэкономической деятельности.

Прогрессом рыночных отношений в условиях интернационализации и глобализации экономики, лишь подчеркивают и подтверждают необходимость положительного имиджа для компаний для возможности, дальнейшего успешного функционирования на внешних рынках. На сегодняшний день выход отечественных организаций на зарубежные рынки становится практически невозможным, потому что не имеет конкретизированного позиционирования бизнеса, как социально ответственного, который вносил бы позитивные изменения в общество. Таким образом, основополагающим условием для формирования имиджа на международных рынках является корпоративная социальная ответственность.

В общем понимании имидж компании, это некий собирательный образ экономического субъекта, созданный в его среде. Это совокупность всех субъективных ассоциаций и представлений, которые возникают, при упоминании о данной компании. Рассматривая это с точки зрения маркетинга, имидж означает сумму убеждений, установок и идей, которые человек или группа людей имеет по отношению к определенному предмету. Они тесно связаны с продвижением компании, и имидж часто воспринимается как результат деятельности по связям с общественностью.

Классифицируя имидж организаций, сразу вспоминается, его стандартное распределение на положительный и отрицательный, но существует еще несколько видов, которым следует уделить внимание, так как они создают прочные коммерческие связи, с дополнительными аспектами. В целом имидж является довольно субъективным понятием, по-разному воспринимается разными группами получателей, его часто называют долгосрочной целью PR (связи с общественностью), он развивается постепенно и неспешно, требуя постоянного регулирования и редактирования. По этой причине выделяют несколько типов имиджа:

реальный – надёжный образ компании в своей собственной среде,

собственный – это имидж компании глазами её сотрудников,  
желаемы – это представление целевого образа компании, который она хотела бы создать для своей целевой аудитории,

оптимальный – это такой компромисс между реальным, собственным и желаемым образом, достижимого в данных рыночных условиях.

Имидж предприятия может формироваться несколькими способами:

Целенаправленно – через поэтапную работу самой организации или соответствующих учреждений согласно её заказу.

Стихийно – без каких-либо активных шагов со стороны компании, в результате её обычной деятельности.

В случае стихийного формирования имиджа, созданное представление о компании может оказаться нереалистичным и не отражать её истинную суть, из-за этого может ошибочно возникнуть негативный имидж, который изменить на позитивный крайне сложная и дорогостоящая задача, при этом нет определенных гарантий, что эти методы будут рабочими, а цель выполнена. Именно поэтому процесс создания положительного имиджа считается необходимым для успешного функционирования компании на внешнем рынке. Эффективное формирование имиджа представляет собой целенаправленное, управляемое распространение информации с заранее заданным эффектом.

Основные инструменты, используемые для создания имиджа, включают маркетинговую деятельность, рекламу, связи с общественностью и социальные медиа. Маркетинговая деятельность, которая эффективно функционирует, является одним из основных и лучших методов продвижения компании, и повышения уровня его конкурентоспособности. Организация может добиться успеха только при наличии надлежащих маркетинговых стратегий. Маркетинг определяет характер производства и каналов сбыта продукции организации.

Маркетинг занимается стимулированием продаж, рекламой, связями с общественностью и продвижением. Самое важное значение маркетинга для организации в том, что он помогает создать репутацию. Маркетологам проще завоевать весь рынок, создав бренд, по которому клиенты смогут узнавать их организацию. С помощью маркетинга организация может повысить узнаваемость своей продукции.

Основная цель маркетинга – добиться того, чтобы продукт или услуга были узнаваемы потенциальными клиентами. Было бы нереалистично предполагать, что клиенты могут самостоятельно узнать об организации, особенно если у неё нет репутации в отрасли. Маркетинговая деятельность помогает определить факторы внешней среды для компании и разделить их на те, которые будут мешать ее деятельности и напротив помогать ее продвижения на внешнем рынке. Большое влияние на формирование, репутации также оказывает и SMM (social media marketing), это маркетинг в социальных сетях, который отвечает за узнаваемость компании, работает над ее репутацией и старается удержать клиентов.

Создание позитивного имиджа в целевой среде и установление эффективной связи с потенциальными и действующими клиентами, формирование репутации компании на международной арене является дорогостоящей процедурой, так как проведение маркетинговых исследований требует значительных финансовых вложений. Создание позитивного имиджа в целевой области требует комплексного подхода, включающего в себя не только маркетинговые исследования, но и стратегию коммуникации. Важно определить, какие ценности и качества ассоциируются с вашей компанией, а затем постараться донести их до целевой аудитории через различные каналы. Это может быть достигнуто с помощью социальных медиа, контент-маркетинга и участия в специализированных мероприятиях.

Эффективная связь с потенциальными и действующими клиентами – это не просто транзакция, это партнерство. Установление доверительных отношений требует времени, и здесь могут помочь квалифицированные специалисты по связям с общественностью. Создание положительного имиджа начинается с качественного обслуживания клиентов и быстрой реакции на их запросы, что способствует формированию лояльной клиентской базы. Формирование репутации компании на международной арене особенно актуально, так как глобальные рынки имеют свои особенности и нюансы. Инвестиции в маркетинговые исследования помогут выявить потребности и предпочтения различных культур, что позволит адаптировать продукты и услуги, увеличивая шансы на успех.

Имидж организации, который формируется её рыночным потенциалом, представляет собой один из наиболее ценных ресурсов компании. Его значимость заключается не столько в производственных возможностях, сколько в наличии преданных потребительских групп, выполняющих роль адвокатов бренда, которые будут отстаивать ее перед другими покупателями. Таким образом, ценность имиджа компании является интеграцией всех обязательств и активов, с ним связанных, что в свою очередь влияет на восприятие её продукции как со стороны индивидуальных, так и корпоративных клиентов. Исходя из этого, важно выделить психологические, юридические и рыночные факторы, формирующие ценность имиджа компании:

Психологические факторы: осведомлённость о бренде, воспринимаемое качество и доверие, положительные ассоциации, степень лояльности.

Юридические факторы: защита прав на визуальные элементы, бренды, упаковку и патенты, представленные на рынке.

Рыночные факторы: стратегии маркетинга, позиционирование на рынке, рыночная структура, международные связи и перспективы развития.

На основе этих факторов формируется деловая репутация как с точки зрения клиента, его удовлетворённость после покупки, уверенность в выборе. Так и с точки зрения для компании, сюда входят: доход, эффективность работы, конкурентоспособность. Оценка имиджа – сложный субъективный процесс. В бухгалтерии он даже учитывается как нематериальный актив.

Подводя итоги вышесказанного, можно сделать вывод, что понятие «имидж компании» можно охарактеризовать как образ, формируемый у всех заинтересованных сторон, который образуется в результате целенаправленных действий самой компании или же стихийного образования. Этот имидж может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на её работу.

К факторам, влияющим на внешний имидж компании, следует отнести:

Определение заинтересованных сторон, установление ключевых факторов, разработка концепции имиджа, создание и реализация плана по установлению положительного имиджа на внешнем рынке, оценка, и контроль имиджа компании за пределами страны. А также, анализ зарубежных рынков, определение стратегических миссий и целей, изучение международной маркетинговой среды. К основным инструментам формирования имиджа относятся фирменный стиль, реклама и связи с общественностью, которые позволяют создать положительный имидж, облегчая доступ к финансированию компании, привлекая квалифицированных сотрудников и повышая заинтересованность клиентов.

## **ВАЛЮТНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

**ГОНЧАРОВА М.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**ДЕГТЯРЁВА О.А.,**

*обучающаяся бакалавриата*

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

**ЛАКОТА Л.А.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В современных условиях глобализации мировой экономики валютное регулирование выступает как критически важный инструмент государственной экономической политики, направленный на обеспечение устойчивого экономического развития и защиту национальных экономических интересов. В тезисах рассматривается процесс государственного валютного регулирования, его особенности, взаимосвязь с валютным контролем. Исследуется система валютного регулирования, ее основные элементы и инструменты, а также рекомендованные направления регулирования.



*Ключевые слова:* валютное регулирование, валютный контроль, внешнеэкономическая деятельность, экономическая безопасность, валютный рынок, конкурентоспособность, принципы валютного регулирования, валютные интервенции, диверсификация валютных резервов, режим валютного курса, валютные ограничения.

## **CURRENCY REGULATION AS AN INSTRUMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY AND ECONOMIC SECURITY ASSURANCE**

**GONCHAROVA M.V.,**

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

**DEGTARYOVA O.A.,**

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

**LAKOTA L.A.,**

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

*Annotation.* In modern conditions of globalization of the world economy, currency regulation acts as a critically important tool of state economic policy aimed at ensuring sustainable economic development and protection of national economic interests. The thesis considers the process of state currency regulation, its peculiarities, interrelation with currency control. The system of currency regulation, its main elements and tools, as well as recommended directions of regulation are studied.

*Keywords:* currency regulation, currency control, foreign economic activity, economic security, currency market, competitiveness, principles of currency regulation, currency interventions, diversification of currency reserves, exchange rate regime, currency restrictions.

В условиях взаимозависимости национальных экономик, обусловленной глобализацией, валютное регулирование приобретает особое значение как инструмент обеспечения экономической безопасности государства. Оно представляет собой комплекс мер, осуществляемых государственными органами, направленных на регулирование валютных операций и валютного курса с целью поддержания стабильности национальной валюты, стимулирования экономического роста и обеспечения устойчивости финансовой системы.

Валютное регулирование неразрывно связано с валютным контролем, который представляет собой систему мер, направленных на соблюдение

валютного законодательства и пресечению незаконных операций с валютой, включая борьбу с отмыванием денег и финансированием терроризма. Эффективный валютный контроль – необходимое условие для успешного функционирования валютного регулирования и достижения его целей. Валютный контроль выполняет как регулирующую, так и контролируемую функции. Регулирующая функция проявляется в установлении правил проведения валютных операций, а контролирующая – в надзоре за их соблюдением.

В зависимости от степени государственного вмешательства в валютные отношения выделяют два основных типа валютного регулирования: прямое и косвенное. Прямое регулирование предполагает установление государством обязательных правил проведения валютных операций, например, ограничений на покупку и продажу валюты, обязательной продажи валютной выручки, лицензирования валютных операций. Косвенное регулирование осуществляется через воздействие на экономические факторы, влияющие на валютный курс, например, через изменение учетной ставки, проведение валютных интервенций, диверсификацию валютных резервов. Прямое валютное регулирование часто используется государствами в условиях экономической нестабильности или когда необходимо защитить национальную валюту от резких колебаний. Такие меры могут привести к ограничению свободного обращения капитала, что, в свою очередь, может повлиять на инвестиционный климат в стране. Например, запреты на обмен валюты могут спровоцировать развитие серого рынка, где условия гораздо менее прозрачные и безопасные. С другой стороны, косвенное регулирование более гибкое и позволяет государствам адаптироваться к меняющимся экономическим условиям. Изменение учетной ставки может привести к увеличению или снижению привлекательности национальной валюты для иностранных инвесторов. Важно отметить, что косвенные меры требуют тщательной аналитики, так как их эффект может оказаться непредсказуемым.

В контексте глобализации мировой экономики особое значение приобретает международное сотрудничество в сфере валютного регулирования. Международные организации, такие как Международный валютный фонд (МВФ), разрабатывают рекомендации по проведению валютной политики и осуществляют мониторинг валютных рынков. Сотрудничество государств в сфере валютного регулирования позволяет снизить риски возникновения валютных кризисов и обеспечить стабильность мировой финансовой системы.

Одним из ключевых элементов валютного регулирования является установление режима валютного курса. Различают фиксированный, плавающий и управляемый плавающий режимы валютного курса. Выбор режима валютного курса зависит от множества факторов, таких как степень открытости экономики, уровень инфляции, состояние платежного баланса. Фиксированный режим обеспечивает стабильность валютного курса, но ограничивает возможности Центрального банка по проведению независимой денежно-кредитной политики.

Плавающий режим позволяет валютному курсу свободно колебаться под влиянием рыночных сил, что повышает гибкость экономики, но может приводить к значительной волатильности. Управляемый плавающий режим представляет собой комбинацию фиксированного и плавающего режимов, позволяя Центральному банку вмешиваться в рынок для сглаживания резких колебаний курса.

Валютное регулирование играет важнейшую роль в обеспечении экономической безопасности государства. Эффективное валютное регулирование позволяет предотвратить резкие колебания валютного курса, которые могут негативно сказаться на внешнеэкономической деятельности и инвестиционном климате. Кроме того, валютное регулирование способствует снижению инфляции и поддержанию стабильности финансовой системы. Оно также способствует созданию благоприятных условий для развития экспорта и привлечения иностранных инвестиций.

Ослабление валютного контроля может привести к ряду негативных последствий для экономики. Снижение инвестиционных потоков приводит к замедлению экономического роста и снижению конкурентоспособности национальной экономики. Кроме того, ослабление валютного контроля зачастую приводит к увеличению неопределенности на финансовых рынках. Инвесторы могут начать избегать вложений в страну, где нет строгих мер регулирования, опасаясь потери средств или нестабильности. В результате, отсутствие доверия может негативно сказаться на привлечении капитала, что, в свою очередь, тормозит новые проекты и инновации, критически важные для устойчивого роста экономики. Вторым аспектом является развитие теневой экономики. Легкое обхождение валютного контроля открывает двери для укрытия доходов и нелегальных операций, таких как контрабанда и другие формы финансовых преступлений. Это не только подрывает легальный бизнес, но и создает дополнительные бремена для правопорядка и государственных структур, вынужденных бороться с растущей преступностью. Отсутствие жесткого валютного контроля может подорвать финансовую устойчивость страны. Нестабильность национальной валюты ослабляет финансовую систему, делая ее более чувствительной к внешним экономическим шокам. Без достаточных резервов страна становится крайне уязвимой перед глобальными кризисами, рискуя столкнуться с резким падением уровня жизни, социальной напряженностью и политической дестабилизацией.

Валютное регулирование должно осуществляться с учетом специфики каждой страны и особенностей ее экономической ситуации. Не существует универсальной модели валютного регулирования, которая была бы одинаково эффективна для всех стран. При разработке валютной политики необходимо учитывать такие факторы, как степень развития финансового рынка, уровень инфляции, состояние платежного баланса, а также глобальные экономические тенденции.

В заключение следует отметить, что валютное регулирование – сложный и многогранный процесс, требующий глубокого понимания экономических закономерностей и особенностей функционирования валютных рынков. Эффективное валютное регулирование – это залог устойчивого экономического развития и обеспечения экономической безопасности государства. Валютное регулирование, являясь инструментом валютной политики, тесно взаимодействует с другими ее инструментами, такими как операции на открытом рынке, установление резервных требований, регулирование деятельности кредитных организаций. Успешное достижение целей валютной политики требует комплексного подхода и координации действий всех государственных органов, ответственных за ее реализацию. В современных условиях валютное регулирование столкнулось с новыми вызовами, связанными с развитием финансовых технологий, цифровизацией рынков и распространением криптовалют. Эти факторы требуют постоянной адаптации инструментов и методов валютного регулирования для обеспечения его эффективности и соответствия современным реалиям. Необходимо разрабатывать новые подходы к регулированию цифровых активов, учитывая их специфику и потенциальные риски для финансовой системы.

## **ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОЙ КАРЬЕРЫ<sup>1</sup>**

***ЗАЛАВСКАЯ А.В.,***

*ассистент, аспирант*

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

*Аннотация.* Рассмотрены основные факторы, влияющие на формирование внутриорганизационной карьеры сотрудника. Понимание этих факторов может содействовать как работникам, так и работодателям в формировании эффективной системы карьерного продвижения и развития специалистов ВЭД.

*Ключевые слова:* факторы, формирование внутриорганизационной карьеры, внешнеэкономическая деятельность, специалист ВЭД, требования, карьера, управление карьерой.

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты» (регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2024 год.

## FACTORS INFLUENCING THE FORMATION OF AN INTRA-ORGANIZATIONAL CAREER

ZALAVSKAYA A. V.,

*assistant, postgraduate*

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

*Annotation.* The main factors influencing the formation of an employee's intra-organizational career are considered. Understanding these factors can help both employees and employers in forming an effective system of career advancement and development of foreign economic activity specialists.

*Keywords:* factors, formation of an intra-organizational career, foreign economic activity, foreign trade specialist, requirements, career, career management.

Внутриорганизационная карьера – это процесс развития и продвижения внутри компании, который может быть осуществлен благодаря определенным факторам [1].

На формирование внутриорганизационной карьеры специалистов ВЭД влияют следующие факторы:

### 1. Организационные факторы

#### 1.1. Корпоративная культура

Корпоративная культура компании определяет, как ценности и нормы влияют на карьерное развитие сотрудников. В организациях с открытой и поддерживающей культурой сотрудники чаще получают возможность для роста и продвижения.

#### 1.2. Структура организации

Иерархия и структура компании могут как способствовать, так и препятствовать карьерному росту. Плоские структуры с меньшим количеством уровней управления могут предоставить больше возможностей для быстрого продвижения.

#### 1.3. Политика управления талантами [2]

Компании, которые активно занимаются развитием кадров, создают программы наставничества, обучения и карьерного роста, способствуют формированию успешной внутриорганизационной карьеры.

### 2. Индивидуальные факторы

#### 2.1. Личные качества и навыки

Личностные характеристики, такие как целеустремленность, коммуникабельность и способность к обучению, играют ключевую роль в карьерном продвижении. Профессиональные навыки и опыт также значительно влияют на возможности роста.

#### 2.2. Образование и квалификация

Уровень образования и наличие профессиональных сертификатов могут открывать двери для новых карьерных возможностей и повышений.

### 2.3. Мотивация и амбиции

Сотрудники с высокой внутренней мотивацией и стремлением к карьерному росту чаще добиваются успеха. Их активность в поиске новых возможностей и готовность к изменениям способствуют их продвижению.

## 3. Социальные факторы

### 3.1. Взаимоотношения с коллегами



Рис. 1. Факторы, влияющие на формирование внутриорганизационной карьеры

Хорошие отношения с коллегами и руководством могут значительно повлиять на карьерный рост. Сотрудники, которые умеют строить эффективные коммуникации и налаживать связи, чаще получают поддержку и рекомендации.

### 3.2. Сеть профессиональных контактов

Развитие сети контактов внутри и вне организации может открыть новые возможности для карьерного роста. Участие в профессиональных ассоциациях и мероприятиях способствует расширению круга общения.

## 4. Экономические факторы

### 4.1. Состояние рынка труда

Экономическая ситуация и спрос на определенные профессии могут влиять на карьерные возможности. В условиях высокой конкуренции за рабочие места сотрудники могут быть более мотивированными к развитию своих навыков и повышению квалификации.

### 4.2. Финансовые ресурсы компании

Наличие ресурсов для обучения, повышения квалификации и развития сотрудников также играет важную роль. Компании, которые инвестируют в своих сотрудников, создают более благоприятные условия для карьерного роста [3].

Таким образом, формирование внутриорганизационной карьеры — это сложный и многогранный процесс, который зависит от множества факторов. Организационные условия, личные качества, социальные связи и экономическая ситуация создают уникальную среду для каждого сотрудника. Понимание этих факторов может помочь как сотрудникам, так и работодателям в создании эффективной системы карьерного роста и развития.

## Список источников

1. Рыжова А.А., Курбацкая Т.Б. Повышение эффективности системы управления деловой карьерой работников // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Естественные и технические науки. 2021. № 12-2. С. 40-43.

2. Залавская А.В., Беганская И.Ю. Система управления деловой карьерой как инструмент стратегического развития предприятия // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VII Международной науч.-практ. конф. (Донецк, 6-7 июня, 2023 г.). Секция 1. Стратегическое управление развитием экономики / ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2023. С. 121-126.

3. Залавская А.В. Организация профессиональной подготовки менеджеров внешнеэкономической деятельности // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : материалы

VIII Международной науч.-практ. Конф. (Донецк, 6-7 июня 2024 г.). Секция 1. Стратегическое управление развитием экономики / ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2024. С. 372-375.

## **УПРАВЛЕНИЕ СПОРТИВНОЙ ИНФРАСТРУКТУРОЙ: ПРИОРИТЕТЫ, ПРОБЛЕМЫ И ТЕХНОЛОГИИ**

**КОВАЛЬЧУК О.Я.,**

*генеральный директор*

*ООО «Донецкий завод кислотоупорных материалов»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В исследовании рассматриваются вопросы современного состояния применения технологий управления инфраструктурой в сфере спортивных услуг, проводится обзор существующих технологий и практик, а также рекомендации по их внедрению. Проводится исследование современных подходов к организации и оптимизации спортивных объектов, включая использование информационных технологий и инновационных решений. Показаны результаты влияния эффективного управления на качество предоставляемых спортивных услуг и удовлетворенность клиентов.

*Ключевые слова:* спортивная инфраструктура, управление, уровни управления, технологии управления, спортивные услуги.

## **SPORTS INFRASTRUCTURE MANAGEMENT: PRIORITIES, CHALLENGES, AND TECHNOLOGIES**

**KOVALCHUK O.YA.,**

*General Director*

*LLC «Donetsk Plant of Acid-resistant Materials»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The study examines the current state of the application of infrastructure management technologies in the field of sports services, provides an overview of existing technologies and practices, as well as recommendations for their implementation. A study is being conducted on modern approaches to the organization and optimization of sports facilities, including the use of information technology and innovative solutions. The results of the influence of effective management on the quality of sports services provided and customer satisfaction are shown.

*Keywords:* sports infrastructure, management, management levels, management technologies, sports services.



Спортивная инфраструктура играет ключевую роль в развитии физической культуры и спорта в обществе. Актуальность данного исследования связана с необходимостью эффективного управления спортивными объектами, особенно в условиях ограниченных ресурсов и растущей конкуренции на международной арене. Спортивная инфраструктура не только способствует развитию профессионального спорта, но и является важным элементом для популяризации физической активности среди населения, укрепления здоровья и формирования социальной сплоченности. Правильное управление спортивными объектами на разных уровнях – от местных до международных – требует комплексного подхода, который включает в себя экономические, социальные и экологические аспекты.

Результаты исследования продемонстрировали, что приоритеты управления спортивной инфраструктурой варьируются в зависимости от уровня управления и особенностей региона. Основные приоритеты можно выделить следующим образом:

1. Местный уровень (уровень спортивных объектов):

– создание доступной и безопасной инфраструктуры для занятий физической культурой (например, спортивные площадки, парки и фитнес-центры);

– развитие программ по привлечению молодежи к занятиям спортом;

– активное вовлечение местных сообществ в управление спортивной инфраструктурой;

- улучшение качества спортивно-оздоровительных услуг и повышение уровня проведения спортивно-зрелищных мероприятий и расширение ассортимента предоставляемых услуг, ориентированных на разные категории потребителей [1].

2. Региональный уровень:

– развитие системы физкультурно-спортивных клубов по месту жительства и работы граждан, включая стимулирование их создания и деятельности на региональном и муниципальном уровнях;

- развитие физической культуры и спорта в сельской местности, включая обеспечение сельского населения доступом к спортивной инфраструктуре и занятиям физической культурой и спортом [2];

- инвестиции в многофункциональные спортивные комплексы для проведения как массовых, так и профессиональных мероприятий;

– поддержка региональных спортивных федераций для улучшения качества спортивной подготовки;

– эффективное распределение финансовых ресурсов для модернизации существующих объектов.

3. Национальный уровень:

– разработка стратегий по подготовке и проведению больших международных спортивных событий (например, Олимпийских игр или чемпионатов мира);

– установление государственных стандартов по обеспечению качества спортивной инфраструктуры;

– поддержка научных исследований и инновационных технологий в области управления и эксплуатации спортивных объектов.

Например, на федеральном уровне в Российской Федерации установлены и реализуются следующие приоритеты:

- совершенствование подхода к управлению спортивной инфраструктурой на этапах планирования, проектирования и эксплуатации;

- формирование карты инфраструктурной обеспеченности сферы физической культуры и спорта, в том числе создание единого информационного центра;

- совершенствование и внедрение нормативов обеспеченности населения объектами спортивной инфраструктуры и их материально-технического оснащения;

- разработка методических рекомендаций по адаптации общественных пространств, рекреационных и парковых зон, общедомовых территорий и жилых комплексов к занятиям физической культурой и спортом [3].

Несмотря на значительные разработки в сфере управления спортивной инфраструктурой и возрастающий интерес к данной сфере со стороны государства, можно выделить некоторые актуальные проблемы управления спортивной инфраструктурой:

- низкий уровень реальной загруженности спортивных сооружений (не соответствует проектным значениям) [4];

- кадровый дефицит (ощущается на различных уровнях: от тренеров до управленческого звена) [4];

- недостаток бесплатных детских спортивных школ и секций (не позволяет реализовать себя спортсменам различных направлений и закрывает доступ к занятиям спортом населению) [5];

- нехватка спортивных сооружений в регионах и муниципальных образованиях, оборудованных в соответствии с современными требованиями [5];

- низкая эффективность использования спортивных объектов (в условиях дефицита финансирования необходимо привлекать инвесторов и стратегических партнёров для осуществления масштабных проектов и обновления спортивных сооружений);

- высокая степень износа спортивных сооружений (для повышения эффективности деятельности спортивного объекта нужно максимально

использовать весь возможный потенциал его площадей и максимально задействовать прилегающую территорию.

Технологии управления инфраструктурой в сфере спортивных услуг играют ключевую роль в оптимизации процессов и повышении качества обслуживания.

Некоторые технологии управления инфраструктурой в сфере спортивных услуг:

- внедрение цифровых технологий: обеспечивают комплексные подходы к оптимальной доступности, эффективности, безопасности и управлению объектами спорта, включая геоинформационные системы [6];

- формирование цифрового паспорта спортивного сооружения: инструмент для автоматизированной интеграции баз данных спортивной инфраструктуры, который позволяет планировать, мониторить и оценивать принимаемые решения [7];

- использование технологий искусственного интеллекта: применяются для совершенствования системы статистического учёта и аналитической обработки информации, в том числе при создании электронных паспортов спортсменов;

- применение технологий анализа больших данных: помогают анализировать и обрабатывать большие объёмы данных в сфере физической культуры и спорта, применяя облачные вычислительные ресурсы и современные методы компьютерной обработки, моделирования и прогнозирования;

- использование технологий систем распределённого реестра. Они внедряются при формировании электронных протоколов спортивных соревнований.

Сегодня современные решения включают в себя интеграцию системы автоматизированного контроля, позволяющую эффективно управлять ресурсами спортивных объектов. Использование облачных платформ способствует централизации данных и их доступности в режиме реального времени, что значительно упрощает мониторинг посещаемости и планирование мероприятий.

Персонализация пользовательского опыта достигается за счет применения аналитики больших данных, что помогает лучше понимать предпочтения клиентов и адаптировать предложенные услуги под их запросы. Внедрение мобильных приложений и онлайн-сервисов позволяет спортсменам и любителям спорта не только легко записываться на занятия, но и получать актуальную информацию о расписаниях и акциях.

Эффективное управление в сфере спортивных услуг является ключевым фактором, определяющим не только качество предоставляемых услуг, но и уровень удовлетворенности клиентов. В условиях растущей конкуренции и

повышенных ожиданий потребителей, организации должны акцентировать внимание на интеграции современных управленческих практик и технологий. Это включает в себя оптимизацию внутренних процессов, внедрение инновационных подходов к обучению персонала и создание комфортной атмосферы для клиентов.

Изучение влияния управления на качество услуг показывает, что четкие стандарты и их соблюдение способствуют не только повышению доверия к компании, но и росту лояльности клиентов. Удовлетворенные клиенты становятся не только постоянными посетителями, но и активными промоутерами бренда, что ведет к увеличению клиентской базы.

Таким образом, современные технологии становятся неотъемлемой частью инфраструктуры спортивной индустрии, обеспечивая не только оптимизацию внутренних процессов, но и создание комфортной среды для пользователей, что, в свою очередь, способствует развитию спорта в обществе.

Системный подход к управлению, основанный на анализе потребностей клиентов и обратной связи, существенно улучшает качество спортивных услуг и позволяет достигать высоких результатов в удовлетворении запросов рынка.

Исследование показало, что управление спортивной инфраструктурой требует комплексного и многогранного подхода, принимая во внимание специфику и потребности каждого уровня управления. Эффективное управление спортивной инфраструктурой не только улучшает доступность и качество услуг, но и способствует росту престижа спорта в обществе. Разработка совместных программ на различных уровнях управления может значительно улучшить состояние спортивных объектов и повысить вовлеченность населения в спортивные активности.

В заключение, важно отметить, что для достижения положительных результатов в управлении спортивной инфраструктурой необходимо дальнейшее сотрудничество между государственными органами, бизнесом и обществом. Это позволит создать устойчивую и динамичную инфраструктуру, способствующую формированию активного образа жизни и достижению высоких результатов на международной арене.

#### **Список источников**

1. Карнейчик В.В. Стратегические задачи в системе управления спортивными объектами // Белорусский национальный технический университет, г. Минск, Республика Беларусь. – URL: [https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/185138/1/Карнейчик\\_Стратегические%20задачи.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/185138/1/Карнейчик_Стратегические%20задачи.pdf).

2. Григорьева В.В., Андреев Н.В., Поздняков К.К. Особенности и приоритеты развития инфраструктуры массового спорта // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 10-3. С. 225-230.

3.: Распоряжение Правительства РФ от 24 ноября 2020 г. № 3081-р Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2030 года. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74866492/>.

4. Грановесов И. Д. Проблемы в сфере государственного управления физической культурой и спортом и направления их решения // Актуальные исследования. 2023. №10 (140). С. 100-102. – URL: <https://apni.ru/article/5780-problemi-v-sfere-gosudarstvennogo-upravleniya>.

5. Сапогова С. В., Першина С. В., Пиунова М. А., Шорохова Л. Б. Актуальные проблемы перехода к практике эффективного управления физкультурно-спортивными сооружениями // ТипФК. 2020. №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-perehoda-k-praktike-effektivnogo-upravleniya-fizkulturno-sportivnymi-sooruzheniyami>.

6. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 7 февраля 2024 г. № 264-р Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации физической культуры и спорта до 2030 г. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408416419/>.

7. Вишнякова О. Н. Внедрение цифровых технологий в управление объектами спортивной инфраструктуры // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2024. – № 2. – С. 23–32. – URL: <https://doi.org/10.25198/20777175-2024-2-23>.

## **ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В РАЗВИТИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**КОЗИНА Н.Ю.,**

*канд. экон. наук, заместитель министра,  
Министерство промышленности и торговли,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ПИНЧУК П.А.,**

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

**НЕСВИТ А.А**

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

*Аннотация:* В данной работе рассматривается влияние цифровых технологий на развитие внешнеэкономической деятельности. Анализ того, как

внедрение цифровых инструментов и платформ способствует оптимизации бизнес-процессов, повышению эффективности международной торговли и укреплению внешнеэкономических связей. Особое внимание уделяется таким аспектам, как использование электронной коммерции, блокчейн-технологий, искусственного интеллекта и других инновационных решений для упрощения процедур экспорта и импорта, снижения издержек и улучшения координации между участниками внешнеэкономической деятельности.

*Ключевые слова:* цифровые технологии; внешнеэкономическая деятельность; международная торговля; оптимизация бизнес-процессов; электронная коммерция; блокчейн; искусственный интеллект.

## DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

**KOZINA N.YU.,**

*Candidate of Economic Sciences, Deputy Minister,  
Ministry of Industry and Trade,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**PINCHUK P.A.,**

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

**NESVIT A.A.,**

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

*Abstract.* This paper examines the impact of digital technologies on the development of foreign economic activity. An analysis of how the introduction of digital tools and platforms helps to optimize business processes, increase the efficiency of international trade and strengthen foreign economic relations. Special attention is paid to such aspects as the use of e-commerce, blockchain technologies, artificial intelligence and other innovative solutions to simplify export and import procedures, reduce costs and improve coordination between participants in foreign economic activity.

*Keywords:* digital technologies; foreign economic activity; international trade; optimization of business processes; e-commerce; blockchain; artificial intelligence.

Цифровые технологии во внешнеэкономической деятельности — это комплекс современных инструментов и методов, основанных на использовании электронных средств и алгоритмов для обмена информацией, анализа данных, автоматизации процессов и повышения эффективности взаимодействия участников международной торговли.

Цифровые технологии и внешнеэкономическая деятельность тесно связаны, поскольку первые играют ключевую роль в оптимизации и повышении эффективности процессов международной торговли и сотрудничества.

Цифровые инструменты, такие как системы электронного документооборота, платформы электронной коммерции, технологии блокчейн, искусственный интеллект и другие инновации, позволяют автоматизировать рутинные операции, ускорять обмен информацией, снижать издержки и повышать прозрачность сделок. Это способствует развитию международной торговли, укреплению внешнеэкономических связей и интеграции национальных экономик в мировую систему, а также цифровые технологии становятся неотъемлемой частью внешнеэкономической деятельности, обеспечивая её участникам конкурентные преимущества и способствуя инновационному развитию.

В условиях глобализации цифровые технологии становятся ключевым инструментом для интеграции национальных экономик в мировую систему, обеспечивая более эффективное взаимодействие между участниками внешнеэкономической деятельности.

Цифровые технологии способствуют росту международной торговли, упрощая процедуры экспорта и импорта, снижая издержки и улучшая координацию между партнёрами. Внедрение цифровых технологий стимулирует инновационное развитие, позволяя создавать новые продукты, услуги и бизнес-модели в сфере внешнеэкономической деятельности.

В современном мире внешнеэкономическая деятельность претерпевает значительные изменения под влиянием цифровых технологий. Одним из наиболее перспективных направлений в этой области является внешнеэкономическая электронная коммерция.

Электронная торговля — сфера экономики, которая включает любые виды онлайн-платежей и электронных торговых операций. Преимущество электронной коммерции в интернете заключается в отсутствии ограничений. Продавцы Amazon, eBay и AliExpress распространяют свои товары по всему миру. Как и разработчики, которые размещают приложения в App Store и Google Play. А локальный российский бренд одежды может продавать свою одежду по всей России.

Внешнеэкономическая электронная коммерция имеет ряд особенностей, которые отличают её от традиционной международной торговли. К ним относятся:

использование электронных средств обмена информацией и совершения сделок;

возможность проведения операций в режиме реального времени;

широкий спектр товаров и услуг, доступных для покупки и продажи;

географическая независимость участников сделки;

необходимость учёта международных правовых норм и стандартов.

Эти особенности позволяют участникам внешнеэкономической деятельности оптимизировать бизнес-процессы, снизить издержки и повысить эффективность сотрудничества.

Использование внешнеэкономической электронной коммерции имеет ряд преимуществ, среди которых:

- ускорение процессов обмена информацией и заключения сделок;
- снижение затрат на транспортировку и логистику;
- расширение рынков сбыта и увеличение объёмов продаж;
- повышение конкурентоспособности компаний на мировом рынке.

Кроме того, внешнеэкономическая электронная коммерция способствует развитию международной торговли и укреплению внешнеэкономических связей между странами.

Развитие внешнеэкономической электронной коммерции является одним из приоритетных направлений в сфере международной торговли. В перспективе ожидается рост числа участников внешнеэкономической деятельности, использующих цифровые технологии для оптимизации своих бизнес-процессов. Это будет способствовать дальнейшему развитию внешнеэкономической электронной коммерции и повышению её роли в мировой экономике.

Блокчейн – технология распределённого децентрализованного реестра данных, которая представляет собой цифровой реестр проводимых операций — транзакций, сделок, контрактов, проверенных и утверждённых участниками.

Главные цели внедрения технологии блокчейн во внешнеэкономическую деятельность – упрощение процессов осуществления торговли, обмена информацией, включая информацию о товарах и грузах, ускорение процессов прохождения нефинансовых транзакций, а также повышение прозрачности и контролируемости всех процедур, следовательно, и законности всех процессов.

Некоторые преимущества внедрения блокчейна во внешнеэкономическую деятельность:

повышенная безопасность информации: система не может быть подвержена взлому, краже информации или её уничтожению, так как данные хранятся не в одном реестре, а в системе реестров, связанных через защищённый механизм проверки;

открытость информации: все участники процесса, в том числе и таможенные органы, смогут найти все необходимые данные, например, информацию о продавце, покупателе, перевозчике, страховании, количестве и стоимости товара;

контроль качества: в системе можно фиксировать путь товаров от продавца до покупателя, а также хранить информацию о самих товарах, производителе, сроках годности. Такие данные позволят вычислять недобросовестных поставщиков, предотвращать неправильную маркировку товаров, а также обнаруживать поставки контрафакта;

упрощённая система: совершенствование таможенной логистики проявится в сокращении документооборота и количества операций за счёт смарт-



контрактов, которые позволят обходиться без подписания промежуточных документов.

Однако при внедрении блокчейна могут возникнуть сложности, например, временные и материальные затраты для создания программного обеспечения, а также проблемы с законодательным закреплением применения блокчейн-технологии

В современном мире все больше сфер внедряют в свою деятельность технологии искусственного интеллекта. Искусственный интеллект (ИИ) играет важную роль во внешнеэкономической деятельности. Вот некоторые области его применения:

управление цепочками поставок: прогнозирование спроса и оптимизация маршрутов доставки позволяют минимизировать время и расходы на транспортировку товаров;

анализ больших объёмов данных: помогает компаниям оперативно реагировать на изменения рыночных условий и цен;

прогнозирование рыночных трендов: алгоритмы машинного обучения выявляют скрытые закономерности и тренды в данных, что позволяет компаниям принимать обоснованные решения и строить долгосрочные прогнозы;

оптимизация производственных процессов: интеллектуальные производственные системы позволяют снижать издержки, повышать качество продукции и ускорять сроки производства;

персонализированный маркетинг: ИИ анализирует поведение потребителей и предоставляет рекомендации по маркетинговым стратегиям и кампаниям, которые наилучшим образом отвечают потребностям клиентов;

предсказание и управление рисками: включает в себя анализ рыночных условий, оценку финансовых рисков и мониторинг изменений в законодательстве.

Однако при внедрении ИИ во внешнеэкономической деятельности возникают и некоторые вызовы, например, кибербезопасность, этические вопросы и недостаток квалифицированных кадров.

В заключение можно сказать, что цифровые технологии играют ключевую роль в развитии внешнеэкономической деятельности. Они способствуют оптимизации бизнес-процессов, снижению издержек, повышению эффективности международной торговли и укреплению внешнеэкономических связей. Внедрение цифровых инструментов и платформ позволяет участникам внешнеэкономической деятельности адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка, повышать свою конкурентоспособность и создавать новые возможности для роста и развития.

Таким образом, дальнейшее развитие и внедрение цифровых технологий во внешнеэкономическую деятельность представляется перспективным направлением, которое может принести значительные выгоды для всех участников международного экономического сотрудничества.

## ИНФРАСТРУКТУРА МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

**КОНДРЫКИНСКИЙ С.В.,**

*старший преподаватель*

*ФГБОУ ВО «Мариупольский государственный университет имени А.И. Куинджи»,  
начальник отдела ПТО строительного бюро Команда-Р,  
Мариуполь, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Представлен анализ существующих структур и механизмов, направленных на поддержку и развитие молодёжи в регионе. Рассмотрены основные программы, инициативы и мероприятия, способствующие вовлечению молодёжи в общественную жизнь и формированию гражданской позиции. Приводятся предложения по улучшению молодёжной политики.

*Ключевые слова:* молодёжная политика, институты и организации, информационные порталы, поддержка молодёжи.

## YOUTH POLICY INFRASTRUCTURE OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

**KONDRYKINSKY S.V.,**

*Senior Lecturer*

*FSBEI HE «Mariupol State University named after A.I. Kuindzhi»,  
Head of the Vocational Training Department of the Construction Bureau Team-R,  
Mariupol, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The analysis of existing structures and mechanisms aimed at supporting and developing youth in the region is presented. The main programs, initiatives and activities that promote the involvement of young people in public life and the formation of a civic position are considered. Suggestions for improving youth policy are given.

*Keywords:* youth policy, institutions and organizations, information portals, youth support.

Инфраструктура молодёжной политики Донецкой Народной Республики (ДНР) включает в себя различные институты и организации, направленные на поддержку и развитие молодёжи. Эти структуры работают над созданием благоприятных условий для социализации, образования и трудоустройства молодого поколения. Основные аспекты инфраструктуры могут включать:

Государственные органы: Министерство молодёжной политики, Министерство молодёжи, спорта и туризма ДНР отвечают за разработку и реализацию молодёжной политики, а также организацию различных программ и инициатив для молодёжи.

Образовательные учреждения: школы, колледжи и высшие учебные заведения, которые проводят различные мероприятия, направленные на развитие навыков и умений у молодёжи.

Молодёжные организации: как государственные, так и неформальные молодёжные объединения, которые занимаются волонтерством, культурными и спортивными мероприятиями, а также активной гражданской позицией.

Центры молодёжных инициатив: объединяют молодёжь для обсуждения актуальных вопросов, организации мероприятий и предоставления информационной поддержки.

Программы поддержки: направленные на поддержку молодёжи в трудоустройстве, образовании и творчестве, включая гранты, стажировки и курсы повышения квалификации.

Спортивная инфраструктура: спортивные клубы и секции, которые способствуют физической активности и здоровому образу жизни среди молодёжи.

Культурные мероприятия: организация фестивалей, конкурсов, выставок и других мероприятий, которые способствуют развитию культурной активности и самовыражению молодёжи.

К молодёжной инфраструктуре Донецкой Народной Республики относят государственное бюджетное учреждение «Центр развития молодёжных инициатив республики»; государственное бюджетное учреждение «Центр социальной поддержки молодёжи»; муниципальное бюджетное учреждение администрации г. Донецка «Донецкий городской молодёжный центр» [1]; отдел молодёжной политики и патриотического воспитания Министерства молодёжи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики (обеспечивает и реализует государственную молодёжную политику и патриотическое воспитание детей и молодёжи на территории ДНР [2]).

Современный этап государственной молодёжной политики в Донецкой Народной Республике состоит из системной деятельности государства, организаций и объединений, направленной на создание организационных, правовых и экономических условий для реализации потенциала молодёжи, обеспечения безопасности и гарантий прав и свобод молодого поколения, а также социальной поддержки группам лиц, которые в силу различных причин оказались в тяжёлой жизненной ситуации [1].

Основными участниками реализации государственной молодёжной политики в ДНР на региональном уровне стали общественные молодёжные некоммерческие организации. Работа НКО нацелена на решение проблем современной молодёжи: образование, трудоустройство, организация досуга, профилактика социально-негативных явлений и другие [3].

Министерство молодёжной политики Донецкой Народной Республики является органом исполнительной власти, реализующим функции по выработке

государственной молодёжной политики и нормативно-правовому регулированию в молодёжной сфере, а также в сфере создания условий для обеспечения здорового образа жизни, нравственного и патриотического воспитания молодёжи, реализации её профессиональных возможностей [4].

Эта инфраструктура направлена на решение актуальных проблем молодёжи, создание возможностей для самореализации и вовлечения её в общественную жизнь.

Инфраструктура также включает информационные ресурсы, такие как молодёжные порталы и социальные сети, которые способствуют вовлечению молодёжи в общественную жизнь. Взаимодействие с образовательными учреждениями и работодателями позволяет создавать условия для профессионального и личностного роста молодого поколения.

В Донецкой Народной Республике (ДНР) существует несколько направлений и механизмов, направленных на поддержку и развитие молодёжи. Вот некоторые из них:

1. Образовательные программы: в ДНР реализуются различные образовательные инициативы, включая программы профессиональной подготовки, повышения квалификации и дополнительные образовательные курсы, направленные на развитие навыков и компетенций молодёжи.

2. Поддержка молодёжного предпринимательства: для молодых предпринимателей созданы условия для открытия и развития собственного бизнеса, включая консультационные услуги, доступ к финансовым ресурсам и участие в конкурсах на лучший бизнес-проект (АНО «Центр «Мой бизнес»).

3. Спортивные мероприятия: активно организуются спортивные секции и соревнования, которые способствуют физическому развитию молодежи, укрепляют дух соревнования и формируют командный дух.

4. Культурные программы: реализация культурных инициатив и мероприятий, таких как фестивали, конкурсы, выставки и концерты, которые способствуют социальной активности молодёжи и её интеграции в культурную жизнь республики.

5. Волонтерские программы: стимулирование волонтерства среди молодёжи, включая участие в различных социальных и благотворительных проектах, что помогает развивать социальную ответственность и гражданскую активность.

6. Общение и поддержка молодежных организаций: поддержка различных молодёжных объединений, движений и партий, которые занимаются вопросами интересов молодёжи и её проблемами.

7. Психологическая поддержка: реализация мероприятий, направленных на психологическую поддержку и консультирование, что особенно важно для молодёжи, сталкивающейся с трудностями.

8. Бюджетные программы и гранты: выделение финансовых средств и грантов на реализацию молодёжных проектов и инициатив.

Данные меры направлены на создание благоприятных условий для формирования активной и ответственной молодёжной среды, способствующей социальному и экономическому развитию региона.

Таким образом, инфраструктура молодёжной политики Донецкой Народной Республики (ДНР) представляет собой комплекс государственных и общественных институтов, направленных на поддержку и развитие молодёжи. Основные элементы включают Министерство молодёжи, спорта и туризма ДНР, которое координирует реализацию молодёжных программ, а также сеть молодёжных центров, клубов и организаций, работающих на местном уровне. Важным компонентом является система молодёжных инициатив, включающая грантовые программы, образовательные проекты и волонтёрские движения. Особое внимание уделяется патриотическому воспитанию, спортивным и культурным мероприятиям, а также поддержке талантливой молодёжи.

Инфраструктура молодёжной политики ДНР направлена на формирование активной, образованной и патриотически настроенной молодёжи, способной вносить вклад в развитие республики.

#### Список источников

1. Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 25 декабря 2023 г. № 113-14 Об утверждении Программы «Комплексное развитие молодёжной политики в Донецкой Народной Республике». – URL: <https://dnmu.ru/wp-content/uploads/2024/02/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0-%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B5-%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B5-%D0%9C%D0%9F-%D0%B2-%D0%94%D0%9D%D0%A0.pdf>.

2. Молодежь – главный носитель идеологии будущего, основной источник инноваций и успешного развития государства! / Официальный сайт Министерства спорта и туризма Донецкой народной Республики. – URL: <https://минспорт.рус/pages/youthpolicy.html>.

3. Молодежная политика в новых регионах // Репост. Аналитика. – 8 марта 2024 г. – URL: <https://repost.press/news/molodezhnaya-politika-v-novyh-regionah>.

4. Министерство молодёжной политики Донецкой Народной Республики. – URL: <https://dobro.ru/organizations/10057523/info>.

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ В СФЕРЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**КОСТРОВЕЦ Л.Б.,**

*д-р экон. наук, доцент, ректор*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ХАРИТОНОВА С.В.,**

*магистрант*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В настоящее время все больше предприятий интегрируются в глобальную экономику, активно развивая внешнеторговые операции и расширяя бизнес путем выхода на внешний рынок, что создает условия к появлению конфликтов. В исследовании анализируются основные причины возникновения конфликтов. Раскрыта сущность понятия конфликта со стороны зарубежных авторов. Рассмотрены современные подходы к управлению конфликтами и их влияние на эффективность ведения бизнеса в сфере внешнеэкономической деятельности.

*Ключевые слова:* конфликт, управление, внешний рынок, глобальная экономика, эффективность бизнеса.

## MODERN APPROACHES TO CONFLICT MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE IN THE FIELD OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

**KOSTROVETS L.B.,**

*Doctor of Economics, Associate Professor, rector*

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

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

**KHARITONOVA S.V.,**

*master's student*

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

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

*Annotation.* Currently, more and more enterprises are integrating into the global economy, actively developing foreign trade operations and expanding their business by entering the foreign market, which creates conditions for the emergence of conflicts. The study analyzes the main causes of conflicts. Modern approaches to conflict management and their impact on the efficiency of doing business in the field of foreign economic activity are considered.

*Keywords:* conflict, management, foreign market, global economy, business efficiency.

Эффективное управление конфликтом требует разнообразных профессиональных способностей. Для разрешения и управления конфликтами организации должны понимать причины, теории, подходы и стратегии управления конфликтами. Одна из важнейших задач любой организации является: наиболее эффективное использование потенциала сотрудников. Способность контролировать поведение человека становится решающим условием, которое создает конкурентные преимущества для организации, а также стабильность их развития. В этом контексте возрастает необходимость разработки и внедрения современных методов управления конфликтами, которые помогут не только минимизировать негативные последствия, но и использовать конфликты как стимул для улучшения бизнес-процессов и повышения уровня сотрудничества. В условиях непредсказуемости глобальных рынков, эффективное управление конфликтами становится ключевым элементом стратегического управления.

Конфликтологии уделяют внимание множество российских и зарубежных ученых, поэтому существует разнообразие определений и интерпретаций понятия конфликта. В научных исследованиях таких авторов, как М.Х. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоури – «Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые делают все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое». М. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоури описывают конфликт как отсутствие согласия между двумя или несколькими сторонами — как отдельными людьми, так и группами. Каждая сторона пытается «продвинуть» свое мнение, препятствуя другим делать то же самое. Конфликты представляют собой ситуации, когда процесс принятия решений нарушается из-за несовместимости и иррациональности позиций одной или всех участвующих сторон [1, с. 368].

Концепция конфликта акцентирует внимание на необходимости анализа ситуации, в которой участники конфликта (индивиды, группы или организации) имеют противоречащие друг другу цели, различные способы взаимодействия и неодинаковый характер этих целей [2, с. 286-1]. Следует учитывать эмоциональные (недоверие) и когнитивные (стереотипные) ориентации, сопровождающие конфликтные ситуации, а также спектр действий, предпринимаемых любой стороной в ином конфликте.

В современной литературе выделяется ряд типов конфликтов (рис. 1), что следует учитывать при их разрешениях в коллективе.

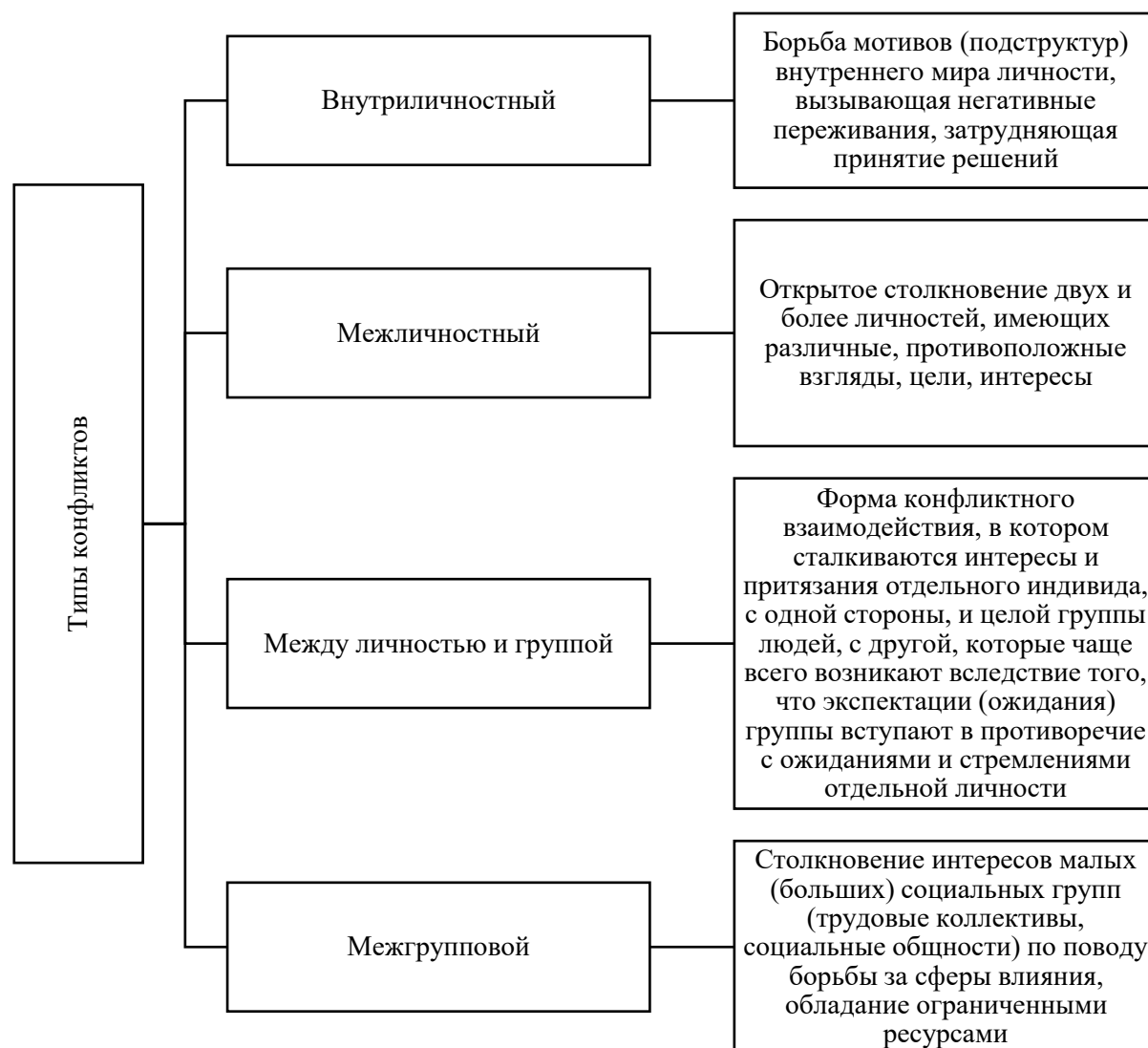


Рис. 1. Типы конфликтов

Наиболее эффективным методом разрешения конфликта – это стратегия сотрудничества, учитывающая интересы сторон, базирующаяся на их балансе, и, при этом, ориентированная на развитие межличностных отношений. Выбор такой стратегии во многом связан с предметом конфликта. Однако, в случае если он жизненно важен для одной (обеих) сторон, то сотрудничество не сложится, при этом, возможно только соперничество (борьба), что может приводить к негативным последствиям на предприятии.

В современных условиях, учитывая глобализацию и увеличивающуюся конкуренцию, для успешного выхода на внешние рынки, предприятия должны применять современные подходы к управлению конфликтами, чтобы минимизировать их негативные последствия.

Одним из ключевых подходов к управлению конфликтами является внедрение конструктивных коммуникационных стратегий. Открытое и честное общение между всеми участниками процесса позволяет не только выявить причины конфликтов, но и снизить уровень напряженности [4].



Систематический анализ и оценка конфликтных ситуаций дают возможность понять мотивацию сторон и их потребности. Это, в свою очередь, способствует поиску эффективных решений и достижению компромисса.

Предупреждение конфликтов на стадии их возникновения достигается путем создания корректной организационной культуры, которая включает в себя поддержку команды и ценностей, способствующих сотрудничеству. Регулярные тренинги и семинары по управлению конфликтами, подготовка сотрудников к взаимодействию в сложных ситуациях являются важными мерами по профилактике конфликтов. Кроме того, организованные обсуждения и конструктивная критика внутри коллектива позволяют снизить риски возникновения скрытых напряжений.

Значение анализа и оценки результатов разрешения конфликтов. Исполнение законодательства, соответствие международным стандартам и положениями о защите прав потребителей являются основными факторами, с которыми предприятия должны учитывать в процессе управления конфликтами. Регулярные оценки разрабатываемых стратегий позволяют предприятиям находить новые подходы и технологии, адресованные специфическим потребностям рынка и специфике внешнеэкономической деятельности.

Эффективное управление конфликтами требует применения различных подходов, которые рассмотрены в табл. 1.

Таблица 1

*Управление конфликтами*

Подход	Описание	Применение
Внутриличностный	Направлен на воздействие на личность участника конфликта, изменение его восприятия ситуации, поведения и установок	Изменение реакции на конфликтные ситуации, развитие эмоциональной стабильности, повышение самоконтроля
Структурный	Предусматривает профилактику и устранение организационных конфликтов, связанных с несовершенством структуры предприятия, разделением полномочий	Перестройка организационной структуры, корректировка должностных инструкций, установление четких правил взаимодействия
Межличностный (стили поведения в конфликте)	Определяет способы поведения участников конфликта в зависимости от ситуации и целей (сотрудничество, компромисс, уклонение, соперничество, приспособление)	Выбор оптимального стиля поведения в конфликте для достижения желаемого результата
Персональный	Направлен на развитие компетенций сотрудников по предотвращению и разрешению конфликтов	Обучение навыкам коммуникации, переговоров, медиации, разрешения споров
Переговоры	Используются для достижения взаимоприемлемых решений и	Разрешение споров, достижение согласия

	урегулирования конфликтов путем диалога и компромиссов	
Управление поведением личности	Создание условий для гармоничного взаимодействия сотрудников, учет их индивидуальных особенностей, формирование позитивной корпоративной культуры	Повышение эффективности командной работы, создание благоприятной атмосферы на предприятии

Анализ подходов управления конфликтами в организации в сфере внешнеэкономической деятельности показывает, что их разнообразие позволяет подходить к ситуации с разных сторон, учитывая как индивидуума, так и структурные аспекты. Внутриличностные методы акцентируют внимание на развитии эмоциональной устойчивости сотрудников, что способствует более адекватной реакции на стрессовые ситуации.

Важно отметить, что метод управления конфликтами с помощью стиля сотрудничества и партнерства приводит обычно к оптимальному решению вопроса. Все другие методы разрешения конфликтов могут ограничить или на время предотвратить конфликт, но не приведут к лучшему решению [3, с. 17]. Наиболее эффективным является интегрированный подход к разрешению конфликтов в рамках стратегии сотрудничества и партнерства. В этом случае разрабатывается новое решение, которое не совпадает ни с одной из исходных позиций, но каждая сторона может воспринимать его как свое. Этот метод требует значительных усилий, однако способен полностью устранить конфликт. Многие проблемы в ходе глубокого обсуждения теряют свою значимость или вовсе исчезают.

Таким образом, изучение проблем конфликтологии позволяет констатировать, что понятие конфликта имеет множество определений, а сами конфликтные ситуации на предприятии могут приводить к сбоям в процессе принятия решений, обусловленным несовместимостью позиций участников. Учитывая современные условия, предприятиям необходимо применять такие подходы к управлению конфликтами чтобы их минимизировать и избежать негативных последствий. Среди всех методов, использующих стиль сотрудничества и партнерства, выявлено, что они часто ведут к оптимальным решениям, позволяющим создавать новый вариант, удовлетворяющий интересы всех сторон.

#### Список источников

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М. : Диалектика, 2019. 672 с.
2. Яндуткин А.Г., Чичерина Н.В. Современный подход к управлению конфликтными ситуациями в организациях // IX международная научно-практическая конференция «Современные тенденции и инновации в науке и производстве», 2020. – URL: [https://kuzstu.su/dmdocuments/INPK/9INPK\\_Sbornic-2020/pages/Секция%202/286.pdf](https://kuzstu.su/dmdocuments/INPK/9INPK_Sbornic-2020/pages/Секция%202/286.pdf).

3. Юрицин В. М. Совершенствование взаимодействия таможни и бизнеса путем снижения конфликтности отношений // Вестник Российской Таможенной Академии. 2011. № 3. С. 11-17.

4. Полтарыхин А.Л., Великороссов В.В., Дун Чжао, Ижевский В.Э. Стратегия управления внутри- и межкорпоративными конфликтами // Прикладные экономические исследования. 2023. № 2. С. 111–122. [https://doi.org/10.47576/2949-1908\\_2023\\_2\\_111](https://doi.org/10.47576/2949-1908_2023_2_111).

## РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ НА ОСНОВЕ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

**КРАВЧЕНКО М.И.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

*Аннотация.* В статье предпринята попытка обоснования комплексного подхода к управлению открытыми инновациями в масштабе всей инновационной системы страны, что охватывает совокупность управленческих, правовых, организационно-экономических факторов, обеспечивающих вклад каждого уровня этой системы в развитие и активизацию открытых инноваций.

*Ключевые слова:* инновации, межрегиональная интеграция, открытые инновации, кластерный анализ, факторный анализ.

## DEVELOPMENT OF INNOVATIVE PROCESSES BASED ON INTERREGIONAL INTEGRATION

**KRAVCHENKO M.I.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor Associate Professor*

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

*Abstract.* The article attempts to substantiate a comprehensive approach to managing open innovations on the scale of the entire innovation system of the country, which covers a set of managerial, legal, organizational and economic factors that ensure the contribution of each level of this system to the development and activation of open innovations.

*Keywords:* innovation, interregional integration, open innovation, cluster analysis, factor analysis.

Научные теоретические и эмпирические исследования моделей инновационного процесса приобрели актуальность во второй половине XX в. в

связи с пониманием необходимости систематизации накопленных знаний и опыта по управлению инновациями. В настоящее время актуальность данных исследований обусловлена трансформацией социально-экономических условий протекания инновационных процессов, что предполагает смещение акцентов в управлении на всех уровнях экономики, прежде всего, выход на макроуровень функционирования. Реализация инновационной идеи требует уникальных ресурсов, из-за нехватки или ограниченности которых субъекты инновационной деятельности вынуждены обращаться к внешней среде [1, с. 100-101]. Как следствие, способом наращивания инновационного потенциала систем всех уровней экономики становится открытость.

Несмотря на активное развитие на протяжении десятилетия идеи «открытых инноваций» как зарубежными, так и отечественными учеными, текущие достижения ограничены в основном развитием бизнес моделей. При этом не сложилось единого представления о комплексном подходе к управлению открытыми инновациями в масштабе всей инновационной системы страны, что охватывает совокупность управленческих, правовых, организационно-экономических факторов, обеспечивающих вклад каждого уровня этой системы в развитие и активизацию открытых инноваций.

Решение данной научной проблемы требует предоставления ответа на наиболее часто задаваемые вопросы: каким образом открытые инновации реализуются на уровне национальной и региональных инновационных систем; какое влияние на распространенность данной модели оказывают регионы; какие риски для инновационных систем несет в себе распространение практики открытых инноваций; какие проблемы в сложившейся системе управления инновационными процессами в России и регионах препятствуют взаимодействию субъектов инновационной деятельности.

Исследование постепенного накопления инновационным процессом новых качественных характеристик позволяет выделить несколько основных направлений эволюции моделей инновационного процесса: от линейного характера процесса до нелинейного; от закрытого процесса к открытому; от одного источника зарождения инновации к множественности источников; от последовательности стадий процесса до параллельности и формирования обратных связей; от узкопрофильности специалистов инновационной деятельности к многопрофильности; от разделения функционала между стадиями и рабочими группами к межфункциональности; от жесткости организационных структур к гибкости и адаптивности; от обособленности инновационного процесса к встроенности в общий процесс стратегического управления организацией.

Создание инновационного продукта в модели открытых инноваций происходит с помощью форм и инструментов, которые целесообразно разграничить. Формы открытых инноваций являются видами устойчивого объединения субъектов инновационной деятельности для совместной реализации инновационного процесса (общие предприятия и исследовательские

лаборатории, стратегические альянсы, ассоциации, патентные пулы, кластеры, инновационные сети и т.д.) [2, с.99-100].

Инструменты открытых инноваций включают способы взаимодействия субъектов инновационной деятельности по формированию потоков результатов интеллектуальной деятельности и распределения функционала по цепи создания стоимости инноваций (аутсорсинг, лицензирование, аутстаффинг, открытый контент, краудсорсинг и т.п.). Использование разных форм и инструментов взаимодействия определяет тесноту связей организаций. В этой связи целесообразно выделить инновационную открытость и квази-открытость хозяйствующего субъекта.

Инновационная открытость – свойство хозяйствующего субъекта, предполагающего встроенность его внутреннего инновационного процесса в интегрированный инновационный процесс, стадии которого функционально распределены между множеством хозяйствующих субъектов. В случае с истинной открытостью – на основе общих исследований и разработок, результатом выступают результаты интеллектуальной деятельности с общими правами собственности. В случае с квази-открытостью – все происходит на основе торгово-лицензионных отношений.

Значительная часть инструментов нейтрализации рисков открытых инноваций находится в компетенции государственного регулирования. С точки зрения организаций важным фактором инновационной безопасности является взаимодействие (или передача функций) только по отдельным стадиям инновационного процесса, что позволит сохранить собственные конкурентные преимущества хозяйствующего субъекта и повысить эффективность других стадий за счет интеграции. В этой связи требуются разработки методического инструментария диагностики стадий инновационных процессов и механизма их интеграции. Целесообразно сформировать систему показателей состояния инновационной деятельности хозяйствующего субъекта (предприятия, региона, страны), характеризующих разные стадии инновационного процесса; проведение факторного анализа показателей инновационной деятельности (метод главных компонент) и экономическая интерпретация факторных групп показателей; распределение факторных групп по укрупненным стадиям инновационного процесса: «фундаментальные исследования – прикладные исследования – коммерциализация – диффузия»; типологизация инновационных систем хозяйствующих субъектов на основе кластерного анализа и экономической интерпретации полученных групп с учетом результатов факторного анализа; средних стандартизированных значений факторных показателей инновационной деятельности по каждому типу хозяйствующих субъектов.

Таким образом, развитие инновационного потенциала систем невозможен без формирования открытости и транспарентности. В свою очередь, открытость требует применение мер по управлению рисковыми ситуациями, что в свою

очередь актуализирует необходимость дальнейших исследований управления рисками открытых инноваций в современных условиях.

#### **Список источников**

1. Строева О.А., Сибирская О.В. Модель управления – открыты // Инновации. 2010. № 7 (141). С. 100-102.
2. Малышев Д.А. Открытые инновации как проявление современной модели инновационного процесса на промышленных предприятиях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022, Том 12. № 1А. С. 97-103. DOI: 10.34670/AR.2022.79.34.012.

### **СПЕЦИФИКА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ В КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЕ**

**КРЕТОВА А.В.,**

*д-р экон. наук, доцент, проректор*

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

**ПРОТАСЕВИЧ В.Д.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* Коммуникации – это важнейшая составляющая деятельности предприятия, поскольку в процессе коммуникаций осуществляется обмен информацией между людьми. С его помощью сотрудники могут вместе решать задачи, достигать цели организации и повышать эффективность работы всего предприятия. В межкультурной среде процесс коммуникаций осложняется из-за влияния культурного фактора поведения как отдельных лиц, так и предприятий.

*Ключевые слова:* коммуникации, культура, кросс-культурный менеджмент, международный бизнес, управление предприятием.

### **THE SPECIFICS OF THE FUNCTIONING OF THE ENTERPRISE'S COMMUNICATION SYSTEM IN A CROSS-CULTURAL ENVIRONMENT**

**KRETOVA A.V.,**

*Doctor of Economics, Associate Professor, vice rector*

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

**PROTASEVICH V.D.,**

*master's student*

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

*Annotation.* Communication is the most important component of an enterprise's activity, since information is exchanged between people in the process of communication. With its help, employees can solve tasks together, achieve the goals of the organization and improve the efficiency of the entire enterprise. In an intercultural environment, the communication process is complicated due to the influence of the cultural factor of behavior of both individuals and enterprises.

*Keywords:* communication, culture, cross-cultural management, international business, enterprise management.

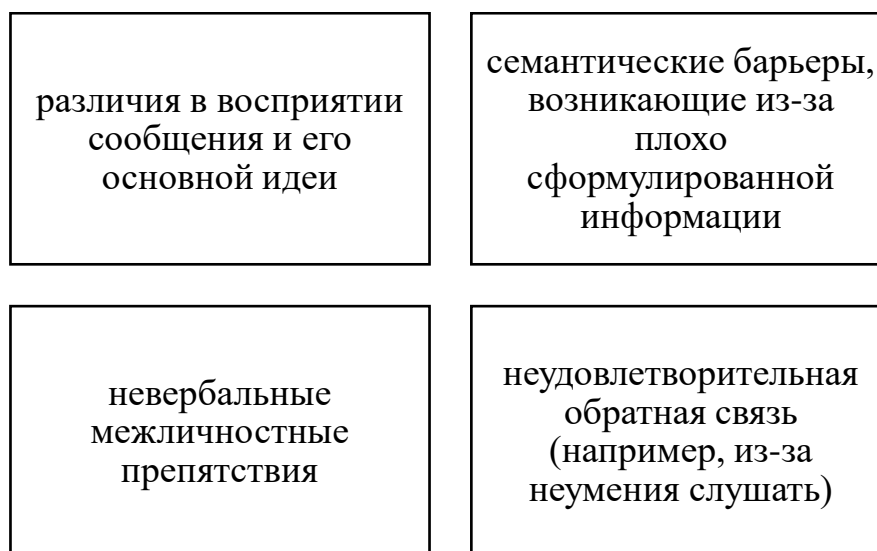
Многие руководители считают, что главным препятствием для достижения целей предприятия являются неэффективные коммуникации. Однако, проблемы коммуникаций заключаются не только в отсутствии или слабом сотрудничестве персонала друг с другом. Проблема также содержится во взаимоотношениях начальства с подчиненными.

Чтобы достичь успеха в управлении предприятием, руководителю необходимо владеть навыками делового общения и искать подходы к каждому сотруднику. Знание и соблюдение этических норм и правил поведения руководителем играет огромную роль не только во взаимодействии персонала, а и в формировании организации и достижении ее целей. Культурный и грамотный руководитель, знающий этические нормы и правила поведения, будет искать подход к каждому сотруднику, использовать неформальную коммуникацию. С помощью данных методов руководитель сможет быстрее достичь управленческих целей, стоящих перед ним [1].

Ярким примером нетипичных коммуникационных отношений является Valve Corporation – компания, создавшая такие игры, как Half-Life, Counter Strike, Dota 2, Portal и др. В Valve Corporation нет организационной иерархии. Иногда сотрудники сами придумывают, как называется их должность, чтобы можно было написать это на визитной карточке, так как многие люди не смогут серьезно относиться к специалисту без должности. Нет должности даже у создателя организации – Гэйба Ньюэлла. В Valve отсутствует командная система. Эта компания достигает своих целей не посредством принуждения, указаний или иерархии, а спонтанно. Из-за их оригинального подхода к работе они получают большую прибыль, а сотрудники стремятся к росту и к самореализации [2].

Однако, в большинстве предприятий сотрудники сталкиваются с коммуникативными проблемами. Во многих российских организациях, к сожалению, имеется тенденция к четкой иерархии, строгому контролю и полному подчинению сотрудников. Обычно, сотрудники выполняют задания руководителей и не имеют собственных мнений. Зачастую сами руководители возвышают себя и дают понять своим подчиненным, что именно они главные в конкретной ситуации.

Проблемы, связанные с эффективно действующими коммуникациями, можно разделить на проблемы структурных коммуникаций, а также проблемы, формирующиеся в ходе межличностного общения. Межличностные проблемы представлены на рис. 1.



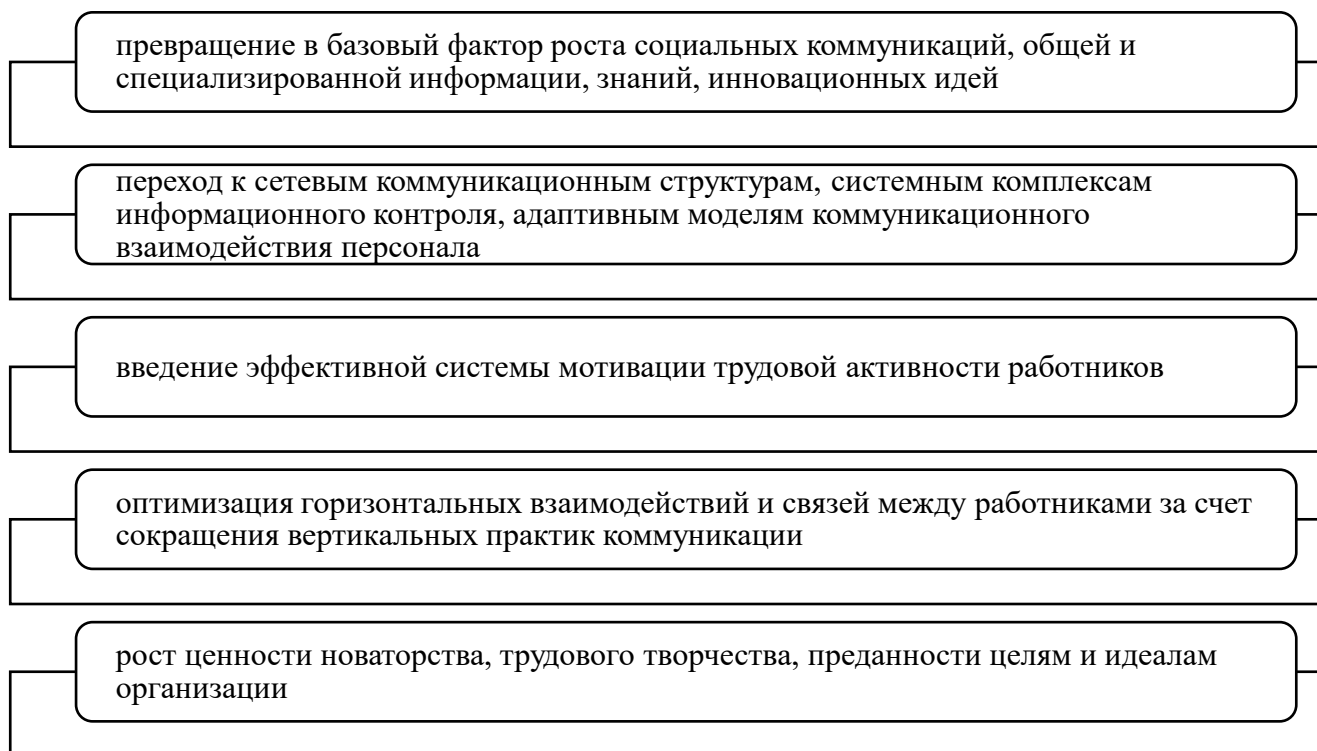
*Рис. 1. Проблемы межличностного общения*

Чтобы решить эти проблемы, руководитель должен придерживаться следующих рекомендаций:

- управлять коммуникационным процессом, осуществляя встречи с сотрудниками для рассмотрения проблем на предприятии, а также регулярные встречи для сближения общения;
- использовать современные информационные технологии;
- создавать благоприятных условия для работы сотрудников;
- устранять барьеры, связанные между должностями работников в организации, т. е. работать как единое целое;
- правильно и доходчиво доносить до сотрудников информацию с учетом культурных установок;
- проявлять открытость и интерес при общении и передачи информации сотрудникам [3].

Инновационный подход к развитию организации предполагает ее рассмотрение как динамично саморазвивающейся социальной системы, характеризующейся рядом новых тенденций, которые представлены на рис. 2 [4].





*Рис. 2. Новые тенденции социальной системы организации*

Исходя из вышеперечисленных тенденций, следует выделить коммуникационный и социокультурный компоненты в системе коммуникаций на предприятии. Коммуникационная составляющая включает в себя информационные системы, являющиеся результатом реализации совокупности коммуникационных актов. Последние – это относительно завершенные операции смысловых взаимосвязей и взаимодействий, осуществляемых одними и теми же участниками коммуникаций. Совокупные коммуникационные акты, с одной стороны, являются проявлением той или иной формы организационной культуры, с другой стороны, они отражают конкретные социокультурные процессы. Данные процессы определяют:

- 1) социокультурную реализацию субъектов коммуникационного процесса – отправителей и получателей информационных сообщений;
- 2) проявление средств коммуникации (коды, используемые в знаковых формах, информационные потоки), каналы сообщения (средства информационной передачи);
- 3) предмет коммуникации (знания);
- 4) эффекты коммуникации – последствия коммуникации, выраженные в изменении внутреннего состояния субъектов коммуникационного процесса, в их взаимоотношениях или в их действиях [5].

Межкультурная коммуникация в отличие от поликультурной и межличностной является наиболее сложной и требовательной. Для хорошего владения и понимания всех нюансов нужно знать все особенности базовых компонентов коммуникативного процесса [6].

Гипотеза Сепира-Уорфа гласит, что «культура влияет и на структуру мыслительных процессов». Несмотря на то, что данная гипотеза ставится часто под сомнение лингвистами, она получила признание в вопросе, связанном с влиянием грамматики и синтаксиса языка на мышление. Влияние культуры также можно увидеть и во многих невербальных действиях, например, при проявлении чувств. В разных культурах люди по-разному проявляют свои чувства, используя эмоции, ставшие «традиционными». Кроме того, существует огромная разница в жестах, интонациях, взгляде и многом другом, в разных странах одно и то же действие могут воспринять по-разному [7].

Для осуществления эффективной межкультурной коммуникации необходимо преодолеть следующие основные препятствия:

- мнение о схожести всех людей вне зависимости от культуры и нации;
- попытки выразить свои мысли с несовершенным знанием языка с помощью примитивных выражений с уверенностью в понимании собеседника;
- непонимание контекста невербального поведения другой культуры;
- мышление с помощью стереотипов и предубеждений для понимания поведения собеседника;
- желание оценить действия и культурные ценности собеседника;
- ощущение дискомфорта и стрессовой ситуации в общении с представителем другой культуры.

Зная о возникновении данных проблем при общении с представителем других культур, мы, очевидно, сможем найти пути их избежать.

Таким образом, коммуникации – это важнейшая составляющая деятельности предприятия, поскольку в процессе коммуникаций осуществляется обмен информацией между людьми. Чтобы достичь успеха в управлении предприятием, руководителю необходимо владеть секретами делового общения, искать подходы к каждому сотруднику и постоянно использовать знания об общении.

Во многих российских организациях, к сожалению, имеется тенденция к четкой иерархии, строгому контролю и полному подчинению сотрудников. Обычно, сотрудники выполняют задания руководителей и не имеют собственных мнений. Для построения успешной системы коммуникаций руководитель должен больше общаться со своими сотрудниками, проводить неформальные встречи и интересоваться ими.

Проблемы, связанные с эффективно действующими коммуникациями, можно разделить на проблемы структурных коммуникаций, а также проблемы, формирующиеся в ходе межличностного общения.

Внедрение новых знаний в систему межкультурной коммуникации предприятия осуществляется на основе изучения опыта предыдущих коммуникаций, практик передачи, хранения и использования информации, предыдущих моделей и истории организационного коммуникационного взаимодействия, а также за счет обучения на основе использования успешного

коммуникационного опыта, современных достижений трудового взаимодействия.

### Список источников

1. Назарова Д.А. Современные подходы к проблеме повышения эффективности делового общения. М. : Лаборатория книги, 2012. С. 27.
2. Electronic textbook StatSoft. – URL: <http://igate.com.ua/news/14523-istorii-uspeha-valve-samaya-anarhicheskaya-it-kompaniya-v-mire>.
3. Савосто А.А., Пуговкина А.С. Современные проблемы коммуникаций на предприятии // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2018. № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-kommunikatsiy-na-predpriyatii>.
4. Корякина А.А., Гоголева Н.М. Барьеры межкультурной коммуникации // Проблемы современного педагогического образования. 2023. № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bariery-mezhkulturnoy-kommunikatsii>.
5. Баландина Т.М. Социальные коммуникации в системе организационной культуры предприятия // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. 2017. № 17. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-kommunikatsii-v-sisteme-organizatsionnoy-kultury-predpriyatiya>.
6. Гришаева Л. И. Цурикова Л. В. Введение в теорию межкультурной коммуникации. М.: Академия. 2007. 336 с.
7. Игнатова Ю.В., Попова С.В. Проблемы межкультурной коммуникации // Наука и образование. 2023. № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-mezhkulturnoy-kommunikatsii>.

## УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

**КУЛЕШОВ А.Э.,**

*ст. преподаватель*

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

**НАЗАРЧИК И.С.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* Управление кадровым потенциалом является важнейшим элементом стратегического управления организацией. Это процесс, включающий в себя систематическое планирование, подбор, обучение, мотивацию и удержание кадров, что напрямую влияет на эффективность функционирования компании. В исследовании рассматривается понятие

кадрового потенциала, его элементы и факторы, влияющие на развитие человеческого капитала в организации, а также предлагаются рекомендации по улучшению управления кадровым потенциалом в условиях современной России.

*Ключевые слова:* кадровый потенциал, управление кадрами, организация, развитие, мотивация, обучение, стратегическое управление, российский рынок труда.

## MANAGING THE ORGANIZATION'S HUMAN RESOURCES

**KULESHOV A.E.,**

*Senior lecturer*

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

**NAZARCHIK I.S.,**

*master's student*

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

*Annotation.* Human resource management is an essential element of an organization's strategic management. This is a process that includes systematic planning, recruitment, training, motivation and retention of personnel, which directly affects the effectiveness of the company. The article examines the concept of human resource potential, its elements and factors influencing the development of human capital in an organization, and also offers recommendations for improving human resource management in modern Russia.

*Keywords:* human resources potential, human resources management, organization, development, motivation, training, strategic management, Russian labor market.

Управление кадровым потенциалом является неотъемлемой частью современного корпоративного управления и ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность организации. Кадровый потенциал представляет собой совокупность знаний, навыков и личных качеств работников, которые могут быть использованы для достижения целей компании. Эффективное управление этим ресурсом требует комплексного подхода, включающего в себя не только рекрутинг и обучение персонала, но и создание таких условий, которые способствуют долгосрочному развитию и удержанию сотрудников.

В последние десятилетия российская экономика претерпела значительные изменения, что повлияло и на систему управления кадрами. Глобализация, цифровизация и изменение демографической ситуации ставят новые вызовы перед организациями, требующими гибкости и оперативности в принятии

кадровых решений. В данной статье рассматриваются основные аспекты управления кадровым потенциалом на примере российских компаний и государственных структур.

Основой эффективного управления кадровым потенциалом является понимание его ключевых элементов. Кадровый потенциал можно рассматривать как совокупность профессиональных, личных и социальных качеств работников, которые необходимы для эффективного выполнения задач и достижения целей организации. Важно отметить, что управление кадровым потенциалом представляет собой систематическую работу по планированию, подбору, обучению и мотивации сотрудников, что в конечном итоге влияет на общую эффективность компании.

Кроме того, ключевыми элементами кадрового потенциала являются знания и навыки работников, а также их мотивация и способность к инновационному мышлению. Все эти факторы играют важную роль в обеспечении конкурентоспособности организации на современном рынке труда.

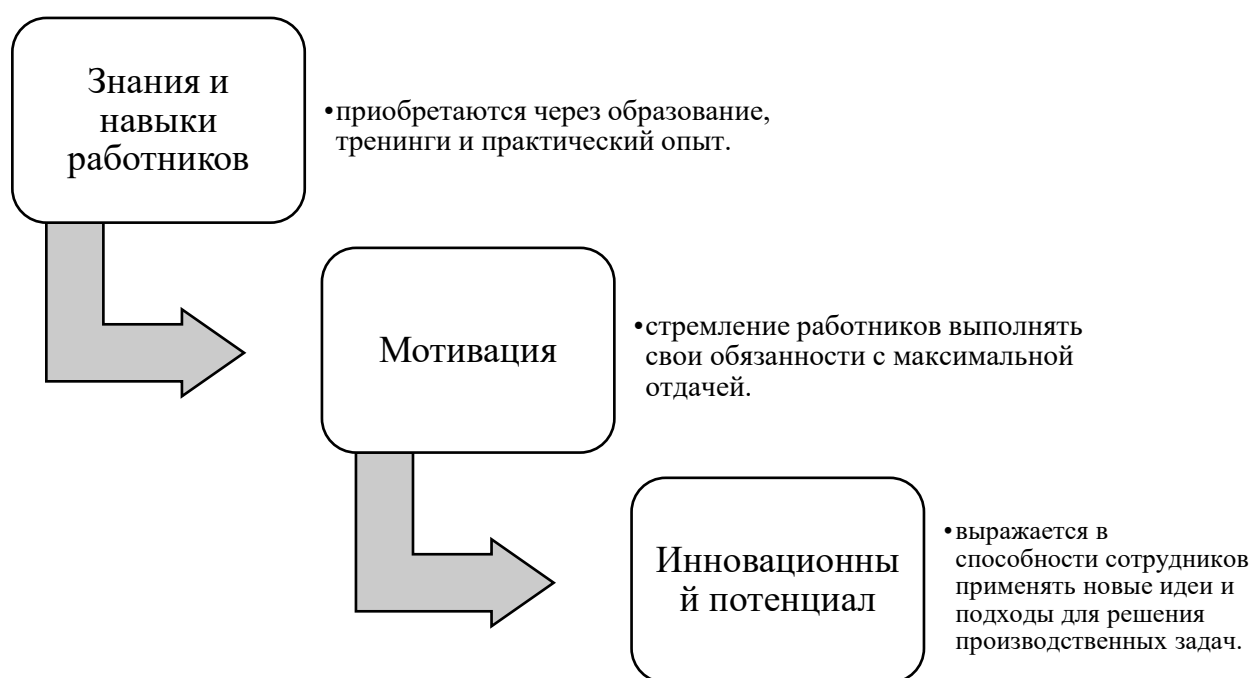


Рис. 1. Ключевые элементы кадрового потенциала

Эффективное управление кадровым потенциалом предполагает создание системы, которая включает:

- Планирование кадровых потребностей.
- Подбор и рекрутинг персонала.
- Обучение и развитие работников.
- Мотивация и удержание сотрудников.
- Оценка эффективности работы кадров.

Факторы, оказывающие влияние на управление кадровым потенциалом в России, включают демографические и социально-экономические изменения, развитие цифровых технологий и роль государственной политики. Российская Федерация сталкивается с рядом демографических проблем, таких как старение населения и снижение численности трудоспособных граждан. Эти тенденции требуют адаптации системы управления кадровым потенциалом и поиска новых подходов к найму, обучению и удержанию специалистов. Участие в международных рынках труда также стало важным фактором для организаций, стремящихся к привлечению высококвалифицированных кадров [3].

Современные технологии и автоматизация изменили требования к профессиональным компетенциям. В этом контексте перед организациями стоит задача не только своевременно обучать персонал новым навыкам, но и создавать условия для развития инновационных идей. Внедрение цифровых платформ для управления кадрами становится неотъемлемой частью кадровой политики, позволяя оптимизировать процессы набора, обучения и мотивации [1].

Государственные программы и законы, направленные на улучшение системы образования, пенсионного обеспечения и налоговых стимулов для работодателей, также оказывают влияние на управление кадровым потенциалом. В России существует ряд инициатив, направленных на развитие кадрового потенциала, в том числе программы переподготовки и повышения квалификации, а также улучшение условий для стартапов и молодых специалистов.

Одной из основных проблем, с которыми сталкиваются российские организации, является нехватка высококвалифицированных специалистов, особенно в таких областях, как информационные технологии, инженерия и наука. Это явление усугубляется миграцией молодых специалистов в более развитые страны, что влечет за собой проблемы на рынке труда.

Высокий уровень текучести кадров – одна из главных проблем многих российских организаций. Причины этого кроются в недостаточной мотивации, невысоких зарплатах и отсутствии карьерных перспектив для сотрудников. Организации, сталкивающиеся с этой проблемой, часто вынуждены вкладываться в создание более привлекательных условий для своих работников.

В ряде компаний система профессионального обучения и развития сотрудников остается неэффективной. Многие организации уделяют недостаточное внимание постоянному повышению квалификации своих работников, что ограничивает их способности адаптироваться к изменениям в технологической и экономической среде.

Несмотря на существующие проблемы, есть успешные примеры компаний, которые эффективно управляют своим кадровым потенциалом. Примером эффективного управления кадровым потенциалом является компания «Сбербанк России», которая активно внедряет цифровые технологии в процессы обучения и мотивации сотрудников, создавая современные платформы для повышения

квалификации и вовлечения сотрудников в процесс инновационного развития. Другим примером эффективного управления кадровым потенциалом является Газпром, который реализует внутренние программы обучения, что способствует развитию кадров и снижению уровня текучести. Этот подход позволяет компании не только удерживать специалистов, но и обеспечивать им карьерный рост в долгосрочной перспективе [2].

Таким образом, управление кадровым потенциалом является неотъемлемой частью успешной деятельности любой организации, а в условиях России это требует особого внимания к демографическим, социальным и экономическим факторам. Важно учитывать не только потребности организации, но и состояние рынка труда, влияние технологий и государственной политики на развитие кадров.

Для повышения эффективности управления кадровым потенциалом рекомендуется:

Продолжать реформирование системы образования, улучшая связь между учебными заведениями и работодателями.

Внедрять гибкие модели мотивации и карьерного роста для удержания талантливых сотрудников.

Обеспечить создание условий для постоянного обучения и профессионального роста работников, используя цифровые технологии для оптимизации этого процесса.

#### **Список источников**

1. Быковская, Н. В. Кадровый потенциал организации и пути его совершенствования / Н. В. Быковская, С. А. Перепелкин // OpenScience. – 2022. – Т. 4, № 1. – С. 94-104. – DOI 10.51632/2658-7939\_2022\_4\_1\_94. – EDN ZWMRAQ.

2. Назырова, Е. А. Способы удержания наиболее ценных сотрудников в организации / Е. А. Назырова, В. С. Гончарова // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2023. – № 1. – С. 416-419. – EDN THPKEU.

3. Ревина, С. С. Роль человеческого фактора в стратегическом развитии организации / С. С. Ревина, Е. И. Ловчикова // Наука и Образование. – 2022. – Т. 5, № 2. – EDN BMDZGU.

## СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ПОДДЕРЖКА СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА В СФЕРЕ ВЭД

**КУЛЕШОВА Л.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**ВОЛОШИНА Е.В.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В данном исследовании рассмотрена роль сценарного планирования в определении направлений развития деятельности субъектов малого бизнеса. Выделены направления финансовой и нефинансовой поддержки субъектов малого бизнеса в условиях санкций. Представлена обобщенная схема процесса разработки сценариев осуществления внешнеэкономической деятельности субъектов малого бизнеса в условиях санкций. Результаты исследования могут быть использованы субъектами малого бизнеса при осуществлении внешнеэкономической деятельности в условиях санкций.

*Ключевые слова:* сценарий, санкции, сценарное планирование, малый бизнес, драйверы, неопределенность, внешнеэкономическая деятельность.

## SCENARIO PLANNING UNDER SANCTIONS: ORGANIZATIONAL AND LEGAL SUPPORT FOR SMALL BUSINESS ENTITIES IN THE SPHERE OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

**KULESHOVA L. V.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor*

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

**VOLOSHINA E. V.,**

*master's student*

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

*Abstract.* This study examines the role of scenario planning in determining the development directions of small business entities. The areas of financial and non-financial support for small business entities under sanctions are identified. A generalized diagram of the process of developing scenarios for the implementation of foreign economic activity of small business entities under sanctions is presented. The



results of the study can be used by small business entities when implementing foreign economic activity under sanctions.

*Keywords:* scenario, sanctions, scenario planning, small business, drivers, uncertainty, foreign economic activity.

События, происходящие в XXI веке, подтверждают необходимость подготовки структур малого бизнеса к самым разным неопределенным изменениям во внешней среде функционирования. В таких условиях гибкость и адаптивность ведения деловых операций выходит на первый план. Однако, одной гибкости и адаптивности недостаточно, чтобы реагировать быстро и с наименьшими затратами откликаться на вызовы и возможности деловой среды. Задача менеджмента компании сегодня заключается в балансировании между стабильностью и гибкостью, что позволило бы хозяйствующим субъектам быть конкурентоспособными. В таких условиях использование методов сценарного планирования выходит на первый план в управлении компаниями-субъектами внешнеэкономической деятельности.

Анализ опыта ведущих зарубежных компаний показал, что методология сценарного подхода к управлению предприятием прошла в своем развитии четыре этапа:

1. Сценарий как качественный прогноз;
2. Сценарий как количественный прогноз;
3. Сценарий как составляющая стратегического планирования;
4. Сценарий как возможный метод управления предприятием во взаимодействии со стратегическим планированием, ситуационным подходом и иными методами, технологиями и функциями менеджмента (управление социально-экономическими системами в отношении производства, распределения, обмена и потребления экономических благ).

Сценарное планирование не является прогнозированием или желаемым будущим развитием деятельности, оно позволяет ответить субъектам ВЭД на вопрос; что произойдет с компанией, если... Сценарное планирование эффективно использовать в среднесрочной и долгосрочной перспективе с учетом средней или высокой степени неопределенности; оно рассматривает наиболее вероятные риски и варианты развития компании в будущем, дает возможность принимать нужные и важные решения при разработке среднесрочных и долгосрочных планов; дает возможность справиться с возникающими неопределенностями в среде функционирования.

Компанию Shell обычно называют первопроходцем в использовании сценарного планирования в качестве инструмента для формирования бизнес-стратегии. Основным алгоритмом сценарного планирования считается TAIDA.

TAIDA – это алгоритм, который применяется более десяти лет при разработке проектов сценарного планирования для государственных и частных компаний. Данная аббревиатура означает: наблюдение, которое включает изменения и признаки угроз, возникающих во внешней среде для определения

возможностей; анализ; последствия и разработку сценариев; создание образа: выявление возможностей и создание видения желательного развития событий; принятие решения: с учетом имеющейся информации, определяются альтернативы и стратегии; действие: определение краткосрочных целей и действий.

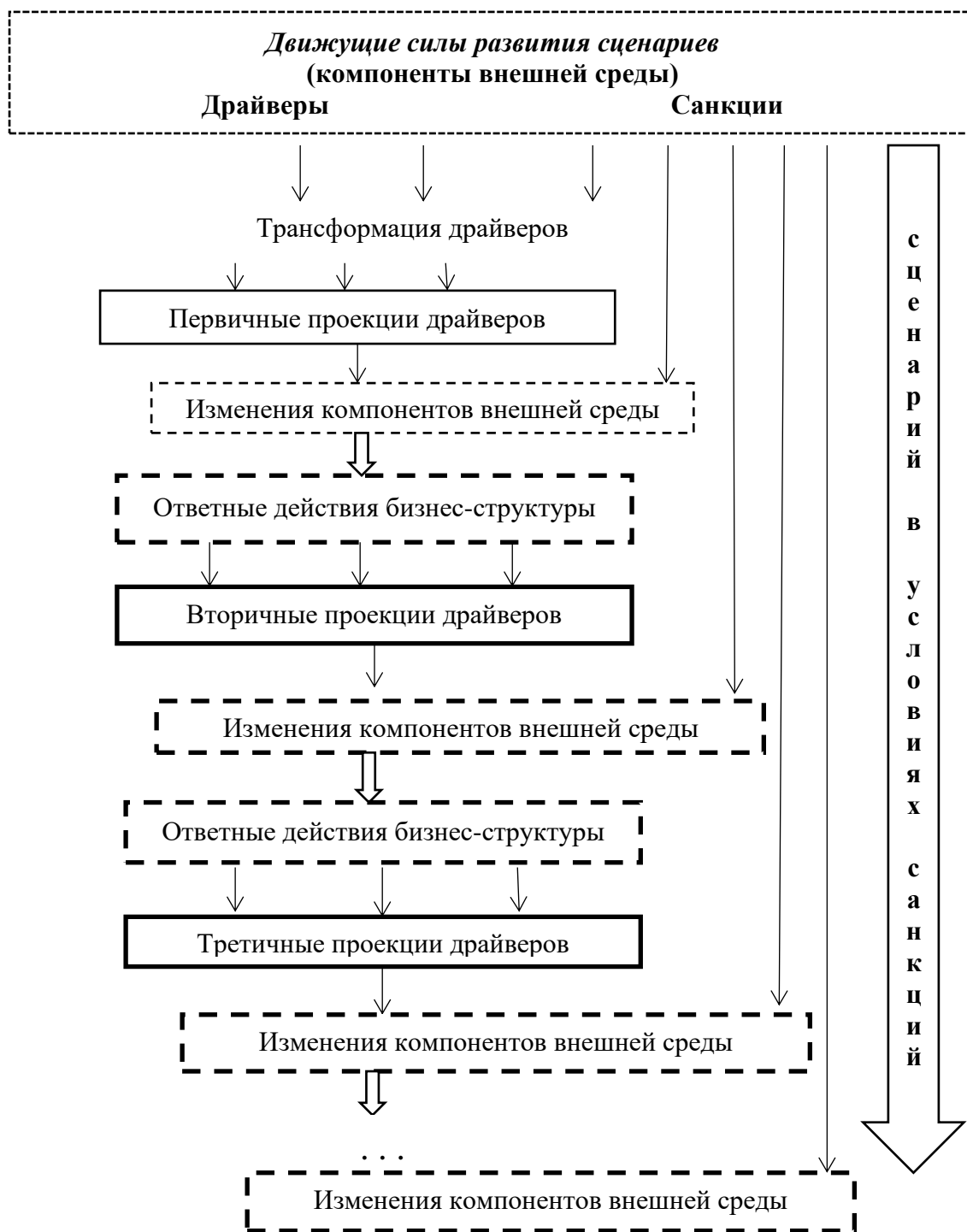
Одним из методов выявления и проверки существования тенденций является Дельфийский метод, появившийся в 60-х годах (получил свое название от Дельфийского оракула). С самого начала его целью было получение количественной оценки будущего с помощью структурированных интервью экспертов, высказывавших свои суждения по поводу различных утверждений [1].

Исследователи вопросов сценарного планирования для обозначения движущих сил развития сценария применяют два понятия – «драйверы» и «неопределенности». Драйверами называют составляющие внешней среды, оказывающие наиболее значимое влияние на формирование сценариев развития ситуации, и, возможно, действующие на многие ее компоненты. Неопределенности – это также структурные элементы внешней среды, которые нестабильны во времени и, в связи с этим, могут вызывать значительные изменения составляющих внешней среды компании [2].

Трансформация каждого драйвера вызывает формирование в среде функционирования компании его проекций, которые являются ничем иным, как изменениями других компонентов внешней среды ведения бизнеса компанией. Возникшие под влиянием каждого определенного драйвера проекции называются «первичными».

На рисунке 1 представлена обобщенная схема процесса разработки сценариев субъектов малого бизнеса (предложена Щепиловым О.И. [2]), которая адаптирована под субъектов ВЭД в условиях санкций с учетом динамичности внешней среды.

Как видно из рис. 1. изменения компонентов внешней среды под воздействием драйверов и санкций вызывают ответное реагирование компаний, стремящихся компенсировать последствия этих изменений. В свою очередь, компенсирующие действия участников рынка вызывают возникновение вторичных проекций, третичных и последующих. Вторичные и последующие проекции являются результатом ответных реакций заинтересованных сторон на действия неопределенностей, санкций, драйверов и их первичных проекций. Сценарии могут формироваться как результат взаимодействия различных категорий проекций (первичных – драйверов, вторичных и т.д. – ответов компаний на изменения драйверов и их первичных проекций). Фактически они состоят из неких проекций, сформированных под влиянием драйверов и неопределенностей.



*Рис.1. Процесс формирования сценариев осуществления внешнеэкономической деятельности субъектов малого бизнеса в условиях санкций (адаптировано авторами к условиям санкций)*

В условиях санкций малый и средний бизнес для выживания должен уметь адаптироваться, то есть уметь справиться со сложностями, понимая, что разнообразие санкций требует правильного управления бизнесом, которое само обладает достаточным разнообразием.

В связи с этим потребность в поддержке малого и среднего бизнеса на государственном уровне приобретает приоритетный характер. Полученный в

ходе последних политик-экономических событий опыт позволяет сформировать направления поддержки отечественного малого и среднего бизнеса в финансовом ключе: антикризисная поддержка (льготное кредитование), инвестиционная поддержка (инвестиционные кредиты по льготной ставке), оборотное кредитование (льготное кредитование, кредитные каникулы), также снижение издержек по имеющимся кредитам; получение льготных кредитов, в том числе в целях реструктуризации; создание дополнительных льгот в области кредитования [3].

Среди мер неденежной поддержки можно выделить следующие: мораторий на плановые проверки для бизнеса в целом, вне зависимости от масштабов деятельности; отсутствие инициации процедур банкротства предприятий со стороны налоговых органов; послабления в сфере обеспечения деятельности по реализации государственных закупок; продление срока лицензий и т.п.

Малый бизнес, столкнувшийся с санкционным давлением, может использовать разные стратегии для преодоления вызовов и использования возможностей, создаваемых этой ситуацией. В таких условиях сценарное планирование более всего целесообразно использовать компаниям, работающим в бизнес-среде (отрасли) с высоким уровнем турбулентности развития. Сценарии в условиях санкций также можно систематизировать в «дорожную карту» - еще один из инструментов сценарного планирования, при использовании которого выбирают один из случившихся сценариев, и так далее по мере следования «карте».

Таким образом, сегодня для малого бизнеса существует ряд достаточно значимых направлений получения финансовой и нефинансовой, консультационной и имущественной поддержки, которые в совокупности образуют сложный механизм льготного обеспечения функционирования отечественных субъектов малого и среднего предпринимательства. Задействуя льготы, компания получает возможности по снижению издержек, достижению ключевых показателей, формированию дополнительного потенциала по нивелированию влияния рисков и др., что в совокупности сказывается на возможности сохранения позиций на внешних рынках, используя сценарное планирование в качестве одного из эффективных методов развития бизнеса в условиях санкций и долгосрочной перспективе.

#### **Список источников**

1. Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией. – URL: <https://baguzin.ru/wp/wp-content/uploads/2014/04/Матс-Линдгрэн-Ханс-Бандхольд>.
2. Щепилов О.И. Развитие методов стратегического менеджмента на основе использования сценарного анализа. – URL: [https://guu.ru/files/dissertations/2023/08/schepilov\\_o\\_i/dissertation.pdf](https://guu.ru/files/dissertations/2023/08/schepilov_o_i/dissertation.pdf).

3. Аванесян А.А. Поддержка малого и среднего предпринимательства в условиях санкционных ограничений. – URL: <https://progressive-economy.ru/wp-content/uploads/2023/08/>.

## **ФАКТОРЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ-СУБЪЕКТОВ ВЭД В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ<sup>2</sup>**

**КУЛЕШОВА Л.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**ИВАХНЕНКО А.А.,**

*ассистент, аспирант*

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

*Аннотация.* В данном исследовании отражены ключевые факторы, влияющие на устойчивое развитие экономических субъектов в Донецкой Народной Республике. Авторы анализируют влияние политико-правовых, экономических, экологических и социальных факторов, влияющих на развитие предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность в условиях современных вызовов. Результаты исследования могут быть использованы для разработки практических рекомендаций по улучшению условий ведения предпринимательской деятельности в Донецкой Народной Республике.

*Ключевые слова:* устойчивое развитие, исторические территории, факторы, управление, внешнеэкономическая деятельность.

## **FACTORS ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES-SUBJECTS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

**KULESHOVA L.V.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor*

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

---

<sup>2</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты» (регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2024 год

**IVAKHNENKO A.A.,**

*assistant, postgraduate*

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

*Abstract.* This study reflects the key factors affecting the sustainable development of economic entities in the Donetsk People's Republic. The authors analyse the influence of political-legal, economic, environmental and social factors on the development of enterprises engaged in foreign economic activity in the conditions of modern challenges. The results of the study can be used to develop practical recommendations to improve the conditions of business activity in the Donetsk People's Republic.

*Keywords:* sustainable development, historical territories, factors, management, foreign economic activity.

Изучение факторов, обеспечивающих устойчивое развитие экономических субъектов, является крайне актуальным в контексте современных вызовов, таких как изменение климата, экологические кризисы, экономическая нестабильность и социальное напряжение. В связи с этим, главенствующей парадигмой функционирования бизнеса выступает концепция устойчивого развития, распространение которой связано с эскалацией экологических проблем в результате интенсификации производства и увеличения объемов потребления на глобальном уровне.

Определение понятия устойчивого развития зафиксировано на законодательном уровне Российской Федерации. Так, социально-экологический подход отражен в толковании понятия «устойчивое развитие» в Градостроительном кодексе Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ (с изменениями на 30 декабря 2021 года), согласно которому «устойчивое развитие территорий» представляет собой обеспечение населения безопасными и благоприятными условиями жизнедеятельности с учетом реализации концепции рационального использования ресурсов в интересах настоящего и будущего поколений [1].

Помимо этого, в Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года фокус развития предпринимательства и бизнеса направлен на «учет экологических, социальных и управленческих факторов в бизнес-стратегиях и риск-менеджменте финансовых организаций». При этом в данном нормативно-правовом документе выделяют два сценария развития экономики: целевой (обеспечение конкурентоспособности экономики страны как главенствующей задачи) и нецелевой (сокращение выбросов парниковых газов при осуществлении предпринимательской деятельности), которые отличаются мерами декарбонизации экономики [2].

В Указе Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» устойчивое развитие отечественной экономики на новой технологической основе является одним из главенствующих приоритетов национальной безопасности, при этом специфика обеспечения экологической безопасности и рационального природопользования отражают экологический аспект концепции устойчивого развития [3].

В Распоряжении Правительства РФ от 14.07.2021 № 1912-р (ред. от 30.12.2023) «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации» определены следующие векторы функционирования отечественного бизнеса в рамках устойчивого развития как реализация проектов, которые будут способствовать достижению экологического эффекта при отсутствии негативного воздействия для граждан государства и использование технологи, которые соответствуют технологическим показателям, имеют производную применимость и коммерческую реализуемость [4].

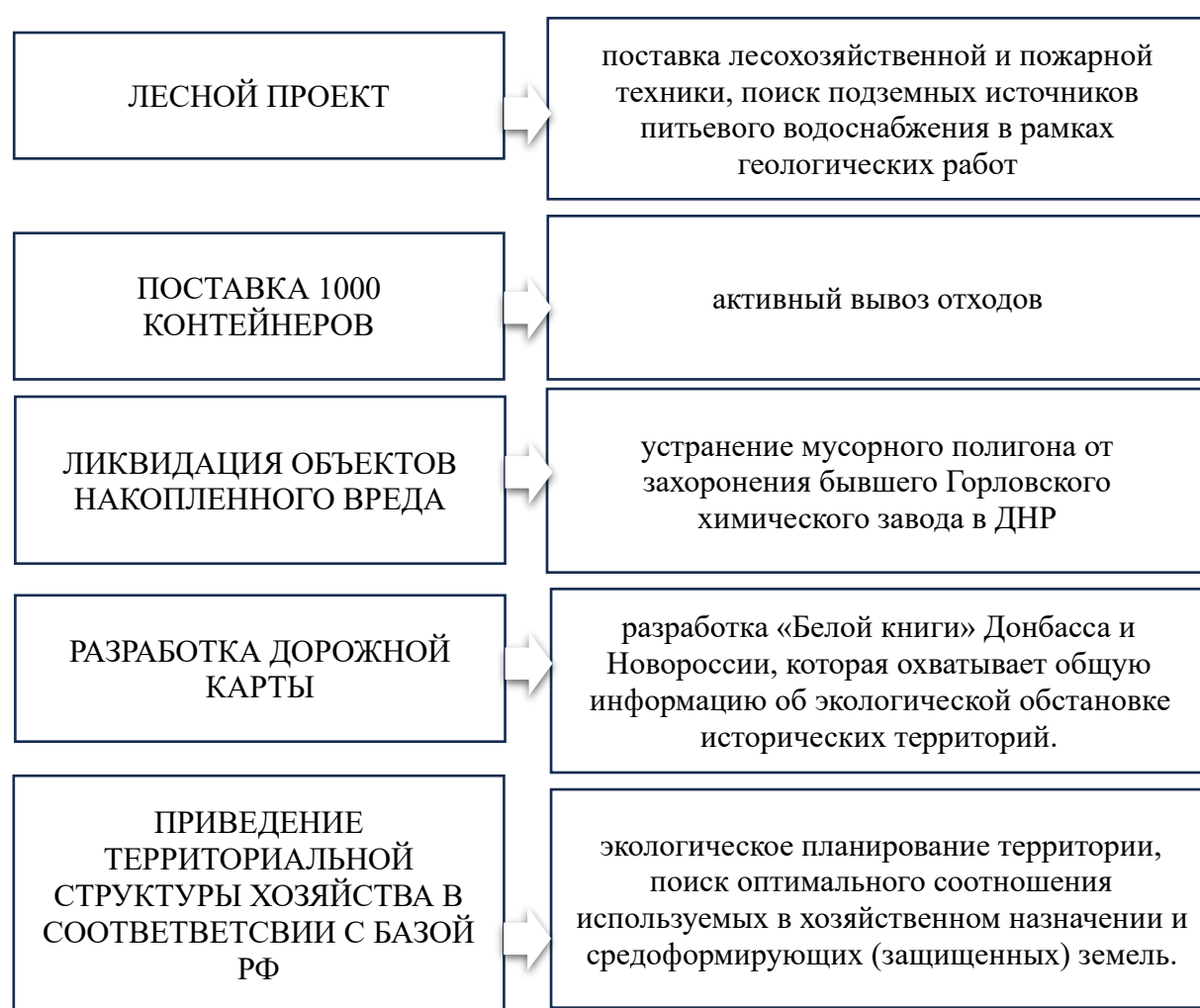
Следует отметить, что функционирование предприятий-субъектов ВЭД в Донецкой Народной Республике определяется политико-правовыми, социально-экономическими, экологическими факторами.

Первая группа факторов охватывает политический аспект деятельности предприятий ДНР с учетом нанесенного ущерба, как материальному, так и человеческому потенциалу, в ходе военных действий со стороны Украины с 2014 года: было разрушено и повреждено более 2000 зданий, прекратило работу более 70% предприятий, часть предприятий лишилась инфраструктуры и была обесточена, экономический ущерб составил свыше 420 млрд рублей [5]. Вхождение новых регионов в РФ, несмотря на нанесенный ущерб, вызвало потребность Правительства в их активном реанимировании. С этой целью Правительством РФ принята программа, результатом реализации которой к 2030 г. должно стать формирование условий для обеспечения устойчивого социально-экономического роста Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области.

Принятие программы способствовало снижению налоговых ставок, что позволило увеличить деловую активность малых и средних предприятий исторических территорий. Например, особое значение для развития ДНР стало создание свободной экономической зоны (далее – СЭЗ). Для 25 предприятий добывающей (12,7%), обрабатывающей промышленности (46,5%) и других отраслей действует особый режим осуществления предпринимательской деятельности. Это привело к экономическому росту Донецкой Народной Республики. В 2024 году объемы реализованной продукции промышленности за 7 месяцев по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года увеличились на 12,2%. Оборот розничной торговли увеличился на 3,1%, оптовой – на 36,1 %. В 1,8 раза больше в первом полугодии вложено инвестиций в основной капитал. Ведущей отраслью экономики по объему инвестиций является промышленность (35,5 % от общего объема) [6].

Следующая группа факторов охватывает социальный аспект. Следует отметить, что для снижения социальной напряженности, поддержания уязвимых категории в вопросах трудоустройства, оздоровления и отдыха на исторических территориях РФ действуют: Президентский грант, Грантовая система малого и среднего бизнеса на территории Донецкой и Луганской народных республик, Запорожской и Херсонской областей, Фонд развития промышленности. Благодаря данным государственным проектам, предприятия регионов получают финансовую, имущественную, информационную, консультационную и методическую поддержку [8].

Следующая группа факторов охватывает решение экологических проблем на исторических территориях РФ. На рис.1 отражены некоторые федеральные проекты.



*Рис. 1. Содержание Федеральных проектов, направленных на решение экологических проблем на исторических территориях РФ*

Однако, полноценной статистики по данному аспекту деятельности предприятий не выявлено вследствие отсутствия системного мониторинга.



Местные власти пытаются внедрять экологические нормы, но их соблюдение остается низким.

Помимо федеральной поддержки в решении экологических вопросов, отмечены инициативы отдельных предприятий ДНР в данном вопросе. Шахты ГУП ДНР «Макеевуголь», филиал № 3 «ММЗ» ООО «ЮГМК Донецк», ГУП ДНР «Макеевпогрузтранс», филиал № 5 «ЯКХЗ» ООО «ЮГМК Донецк» способствовали снижению образования отходов производства за 1 полугодие 2024 года в сравнении с 1 полугодием 2023 года на 58% и уменьшению объемов выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух от стационарных источников загрязнения на 16% за тот же отчетный период [9].

Таким образом, данное исследование показывает, что, несмотря на значительные вызовы и угрозы, Донецкая Народная Республика демонстрирует признаки экономического роста и восстановления, чему способствует эффективная реализация проектов при поддержке государства, что в свою очередь может стать основой для устойчивого социально-экономического развития исторических территорий.

#### Список источников

1. Закон Российской Федерации «Градостроительный кодекс Российской Федерации» от 29.12.2004 № 190-ФЗ // Российская газета. – 2023 г. – с изм. и допол. в ред. от 01.09.2023. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_51040/cdec16ec747f11f3a7a39c7303d03373e0ef91c4/?ysclid=lmglfxmc2a410024895](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/cdec16ec747f11f3a7a39c7303d03373e0ef91c4/?ysclid=lmglfxmc2a410024895).

2. Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года» от 29.10.2021 № 3052-р // Собрание Законодательства РФ. – 2021. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402894476/>.

4. Указ Президента Российской Федерации «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» от 02.07.2021 г. № 400 // Собрание Законодательства РФ. – 2021. – № 27. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47046>.

5. Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации» от 14.07.2021 № 1912-р // Собрание Законодательства РФ. – 2023. – URL: <https://www.zakonrf.info/rasporiazhenie-pravitelstvo-rf-1912-r-14072021/>.

6. Член СПЧ оценила ущерб ДНР от боевых действий в 420 млрд руб. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6523211>.

7. Премьер-министр ДНР назвал главные показатели роста экономики в 2024 году. – URL: <https://dan-news.ru/exclusive/premer-ministr-dnr-nazval-glavnye-pokazateli-rosta-ekonomiki-v-2024-godu/>.

8. Владельцы социального бизнеса получают субсидии – URL: <https://днронлайн.рф/vladelcy-socialnogo-biznesa-poluchat-subsidii/>.

9. Информация по основным загрязнителям атмосферного воздуха города Макеевки за 1 полугодие 2024 года – URL: [https://makeevka-r897.gosweb.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/Объявление/novosti\\_1407.html/](https://makeevka-r897.gosweb.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/Объявление/novosti_1407.html/).

## ПОДХОДЫ К СОЗДАНИЮ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ – СУБЪЕКТА ВЭД

**КУЛЕШОВА Л.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**ПРОХОРОВ Н.А.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В данном исследовании обобщены основные подходы к формированию бизнес-модели компании с учетом особенностей ее бизнес-деятельности. Выявлено значение социально ответственного поведения при формировании бизнес-модели предприятия – субъекта внешнеэкономической деятельности, которое влияет на процесс создания стоимости. Определено, что, выбирая свою бизнес-модель предприятие-субъект внешнеэкономической деятельности показывает всем заинтересованным сторонам, какие продукты нужны потребителям, как компания зарабатывает, производя нужное потребителям, какие ключевые ресурсы вовлечены и, какие ключевые бизнес-процессы для создания потребительской ценности использует. Результаты исследования могут быть использованы субъектами внешнеэкономической деятельности при формировании собственной модели ведения бизнеса.

*Ключевые слова:* бизнес, бизнес-модель, внешнеэкономическая деятельность, социально ответственное поведение, ценность.

## APPROACHES TO CREATING A BUSINESS MODEL FOR AN ENTERPRISE – A SUBJECT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

**KULESHOVA L.V.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor*

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

**PROHOROV N.A.,**

*master's student*

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

*Abstract.* This study summarizes the main approaches to forming a company's business model, taking into account the specifics of its business activities. The significance of socially responsible behavior in forming a business model of an enterprise - a subject of foreign economic activity, which affects the process of value creation, is revealed. It is determined that by choosing its business model, an enterprise - a subject of foreign economic activity shows all interested parties what products consumers need, how the company earns money by producing what consumers need, what key resources are involved and what key business processes it uses to create consumer value. The results of the study can be used by subjects of foreign economic activity when forming their own business model.

*Keywords:* business, business model, foreign economic activity, socially responsible behavior, value.

На современном этапе развития хозяйствующих субъектов Российской Федерации их деятельность проходит в условиях крайне нестабильной внешней среды, обусловленной, прежде всего, значительным влиянием общественно-политических и геополитических событий, начатых в 2014-2015 гг. Именно это в значительной степени приводит к перманентно высокому уровню угроз внешней среды, непрогнозируемое влияние которых на хозяйствующих субъектов может негативно сказываться на результатах их деятельности. Данный аспект обуславливает необходимость изучения вопросов формирования эффективной модели бизнес-деятельности субъектов внешнеэкономической деятельности.

Употребление термина бизнес-модели в максимально близком к современному значению началось практически одновременно с зарождением концепции цифровой экономики и связано со стремлением представить различие между традиционными бизнесами и интернет-компаниями.

Среди определений понятия бизнес-модели исследователи данного вопроса выделяют две группы:

– в первой группе основой формирования модели является ценность, которую создают для клиента, потребителя товаров или услуг. Созданная ценность должна быть реализована потребителю с прибылью для субъекта внешнеэкономической деятельности;

– вторая группа делает акцент на внутренних процессах субъекта ВЭД, то есть как компания создает ценность (товар, услугу) - с помощью сформированных производственных, операционных процессов, с определением зоны ответственности каждого сотрудника компании и их иерархии.

Исследователь П. Тиммерс (Paul Timmers) в 1998 г. дал следующее определение бизнес-модели [4]:

– архитектура для продукта, услуги и информационных потоков, включая описание различных субъектов предпринимательской деятельности и их ролей;  
– описание потенциальных выгод для различных субъектов предпринимательской деятельности; – описание источников доходов [1].

Среди самых известных и описанных с научной точки зрения бизнес-моделей необходимо выделить следующие [1]:

бизнес-модель открытых инноваций Чесборо: компании, ориентированные на успех, должны активно использовать «внешние» идеи и подходы;

бизнес-модель Дебелака: важное значение уделяется взаимосвязи между бизнес-идеями, бизнес-моделью и бизнес-планом;

Шаблон бизнес-модели А. Остервальдера: практический подход к дизайну инновационных бизнес-моделей, разработанный совместно с доктором И. Пинье, применяется в компаниях и отраслях экономики многих стран по всему миру.

Шаблон дает возможность эффективно работать компании в следующих стратегических направлениях: среда бизнес-моделирования, оценка бизнес-моделей, бизнес-модели и стратегия «голубого океана», о которая будет рассмотрена далее.

Подход Ким Чан У и Р. Моборна по формированию бизнес-модели носит название «Стратегии голубого океана» в обобщенном виде представлен на рис. 1.

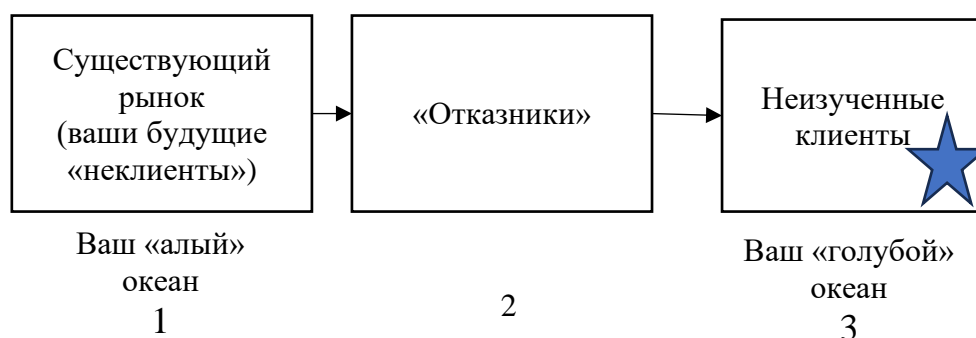


Рис. 1. Ярусы «неклиенты – неизученные клиенты «алого» и «голубого» океанов»

Согласно данного рисунка:

1 ярус – это клиенты, которые находятся на краю бизнеса компании и в любой момент могут из него уйти»

2 ярус – незаинтересованные клиенты, которые сознательно избегают бизнес;

3 ярус – неизведанные клиенты – возможные будущие – «голубой океан» компании.

Исследователи в рамках данного подхода выделяют два типа бизнеса: «алый океан» – уже известное рыночное пространство и – «голубой океан» - рыночное пространство, свободное от конкуренции, спрос на товары и услуги компаниями не отвоевывается, а создается [2].

Следует также отметить исследования А. Сливотски, который характеристикой «успешности» бизнес-модели предлагает считать такой показатель, как отношение рыночной стоимости предприятия к его оборотам.

Разработка бизнес-модели предприятия - субъекта ВЭД должна отвечать следующим принципам:

анализ деятельности компании с учетом требований ее заинтересованных сторон;

постоянный контроль возможных изменений в отрасли и рыночной среде (внешний и внутренний контур);

ориентация на потребности потребителей;

мониторинг деятельности конкурентов на внешнем и внутреннем рынках;

постоянный контроль ресурсов и основных параметров спроса на продукцию или услуги;

учёт уровня развития смежных и поддерживающих отраслей.

Выбирая свою бизнес-модель предприятие-субъект внешнеэкономической деятельности должно показывать всем заинтересованным сторонам (внешним и внутренним), какие продукты нужны потребителям, как компания зарабатывает, производя нужное потребителям, какие ключевые ресурсы вовлечены (сотрудники, оборудование, технологии, инфраструктура, каналы распределения и др.) и какие ключевые бизнес-процессы для создания потребительской ценности использует (обучение и развитие сотрудников, разработка и производство продуктов, планирование и бюджетирование, деятельность по улучшению процессов и т.д.). То есть можно сказать, что возможна синергия описанных выше бизнес-моделей.

Бизнес-модель предопределяет сущность процессных цепочек, контролируемых компанией, регламентирует отношения с субъектами внешней экономической среды. Наличие бизнес-модели повышает прогнозируемость внешнеэкономической деятельности, создавая основу для ее планирования и контроля.

При этом важное значение при формировании бизнес-модели субъекта ВЭД необходимо уделить социально ответственному поведению, которое влияет на процесс создания стоимости. Можно выделить направления констатации добросовестности участника ВЭД.

В октябре 2017 г. Принята Декларация об одобрении и поддержке Хартии добросовестных участников ВЭД (далее – Хартия). Ее подписали такие бизнес-ассоциации России, как Торгово-промышленная палата РФ, Общероссийская общественная организация «Деловая Россия», Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «Опора России» и Российский союз промышленников и предпринимателей [3].

Хартия требует от присоединившихся к ней участников добросовестного ведения ВЭД, добросовестного взаимодействия со стейкхолдерами – партнёрами, контрагентами и государственными органами, а именно:

добросовестную оплату всех установленных законами сборов, налогов и платежей;

воздержание от представления в таможенные органы документов и сведений, в которых содержатся недостоверные данные о декларируемых товарах;

уважение права на интеллектуальную собственность;

формирование нетерпимого отношения к тем участникам ВЭД, которые добиваются конкурентных преимуществ за счет недобросовестных действий;

недопущение проявления любых форм коррупции;

демонстрацию другим участникам ВЭД образцов добросовестного партнерства;

распространение добросовестных практик ведения предпринимательской деятельности в сфере ВЭД;

обеспечение достоверности декларирования, содействие осуществлению эффективного таможенного контроля, стремление свести к минимуму количество нарушений таможенных правил, вплоть до полного их исключения.

Таким образом, можно сделать вывод, что существует довольно много подходов к формированию бизнес-модели предприятия. При этом компания может ориентироваться не только на один из них. Объединение подходов к построению бизнес-модели позволяет по-новому взглянуть на устоявшуюся бизнес-модель предприятия, найти факторы, которые необходимо усилить или уменьшить, добавить или убрать. Построение на основе комплексного анализа бизнеса новой бизнес-модели или внесение изменений в существующую позволяет выработать конкурентные преимущества для конкретного предприятия-субъекта ВЭД в зависимости от складывающейся ситуации на внешнем и внутреннем рынках и выбрать для себя наиболее выгодную долгосрочную стратегию развития.

#### Список источников

1. Бизнес-моделирование. – URL: [https://business-analytics-russia.ru/wp-content/uploads/2014/05/Business\\_models.pdf](https://business-analytics-russia.ru/wp-content/uploads/2014/05/Business_models.pdf).
2. Ким Чан У., Моборн Р. Стратегия голубого океана // Издательство НИРРО. 2005. С. 21-23.
3. Смирнов В.В. Оценка добросовестности участника внешнеэкономической деятельности в контексте концепции корпоративной социальной ответственности. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-dobrosovestnosti-uchastnika-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-v-kontekste-kontseptsii-korporativnoy-sotsialnoy>.
4. Timmer, P. Business Models for Electronic Markets / P. Timmer // Focus Theme. – 1998. – Vol. 8, № 2. – URL: <https://docplayer.net/10506804-Business-models-for-electronic-markets.html>.

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЭД ПРЕДПРИЯТИЯ

**КУЛИК Е.И.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**ЛАВРИК Г.В.**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В ходе исследования выделены причины возникновения рисков ВЭД, сформулированы основные задачи управления рисками во внешнеэкономической деятельности предприятия и соответствующий им комплекс функций управления, выявлены параметры управления рисками, предложена классификацию рисков в ВЭД для более точной оценки и минимизации негативных последствий их наступления.

*Ключевые слова:* риски во внешнеэкономической деятельности предприятия, управление рисками, задачи управления рисками, мониторинг и контроль за рисками, классификация рисков.

## ELEMENTS OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF THE REGION

**KULIK E. I.,**

*Candidate of Economic, Associate Professor, Associate Professor*

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

**LAVRIK G. V.,**

*masters student*

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

*Annotation.* In the course of the study, the causes of foreign economic activity risks were identified, the main tasks of risk management in the foreign economic activity of the enterprise and the corresponding set of management functions were formulated, risk management parameters were identified, and a classification of risks in foreign economic activity was proposed for a more accurate assessment and minimization of the negative consequences of their occurrence.

*Keywords:* risks in the company's foreign economic activity, risk management, risk management tasks, risk monitoring and control, risk classification.

Рыночная среда характеризуется не только наличием возможностей для развития предприятий, но и угрозами в виде неопределенности внешних условий, нестабильности и изменчивости внутренних факторов производства, негативно влияющих на основные виды деятельности предприятия в целом и особенно при выходе на внешний рынок. Поэтому на быстро меняющемся внешнем рынке коммерческий успех предприятий в конкурентной борьбе связан с постоянным возникновением новых факторов рисков, что, в свою очередь, выдвигает повышенные требования к разработке системы управления рисками во внешнеэкономической деятельности предприятия, адекватно реагирующей на эти изменения. Следовательно, в рыночных условиях управление рисками во внешнеэкономической деятельности предприятия играет приоритетную роль в системе управления ВЭД предприятия.

В настоящее время, управление рисками во внешнеэкономической деятельности предприятия основывается на стандартных подходах и правилах принятия решений и обеспечении их реализации. На многих предприятиях управление рисками в области ВЭД часто осуществляется на основе интуиции. Кроме того, данный процесс осуществляется эпизодически или время от времени только при возникновении угрозы конкретных рисков. В этой связи актуальным становится вопрос о систематизации и обосновании разработки системы управления рисками как инструмента повышения эффективности ВЭД предприятия.

Анализ экономической литературы позволил выделить основные причины возникновения рисков ВЭД, можно констатировать, что наиболее распространенными среди них являются неопределенность условий хозяйствования и внешнеэкономической деятельности, нестабильность экономики и влияние глобализации, недобросовестность контрагентов, недостаточность информации. Разнообразие причин и факторов, обуславливающих возникновение рисков ВЭД, которые в дальнейшем могут повлиять на дестабилизацию деятельности предприятия, обуславливают необходимость усовершенствования системы управления рисками как основы принятия управленческих решений.

Таким образом, управление рисками во внешнеэкономической деятельности предприятия должен представлять собой комплекс мер, направленных на сокращение неопределенности результатов реализации деятельности, повышение ее эффективности, снижение цены достижения основных и вторичных целей в деятельности предприятия на внешнем рынке.

В экономической литературе, обычно выделяют 4 основных этапа управления рисками: 1) выявление рисков; 2) оценка рисков; 3) управление риском; 4) контроль и мониторинг риска. Исходя из данных последовательных этапов задачи управления рисками во внешнеэкономической деятельности предприятий можно сформулировать следующим образом:

1. Прогнозирование проявления негативных факторов, влияющих на процесс и результаты деятельности на внешнем рынке. Эта задача включает



формирование такой классификационной системы рисков, связанных с реализацией целей предприятия, связанных с выходом и функционированием на внешнем рынке, которая выделяла бы наиболее существенные признаки рискованных ситуаций и обеспечивала бы при этом упрощение аналитического этапа управления рисками.

2. Оценка влияния отрицательных факторов на процесс и результаты деятельности предприятия при осуществлении ВЭД.

3. Разработка способов понижения рисков деятельности предприятия.,

4. Создание системы управления рисками в ВЭД предприятия.

Соответственно для решения каждой, вышеперечисленной, задачи формируется комплекс функций управления:

- определение критериев риска. Разработка способов идентификации рисков. Формирование системы классификационных признаков;

- формирование перечня возможных рискованных ситуаций. Оценка степени и степени риска по каждой рискованной ситуации. Определение приоритетов рисков и рискованных ситуаций;

- разработка способов управления рисками. Организация процесса управления рисками. Разработка мер по предупреждению рисков;

- реализация способов понижения рисков. Оценка эффективности управления рисками. Мониторинг и оперативное управление рисками.

Высокое качество и эффективность управления рисками во внешнеэкономической деятельности предприятия определяется наличием нескольких взаимосвязанных параметров:

- организация управления рисками;

- уровень развития инструментов, методов и средств управления рисками;

- качество выполнения мер по управлению рисками.

Организация управления рисками в деятельности предприятия включает в себя методическое и информационное обеспечение, систему распределения прав и обязанностей, а также ответственности для обеспечения своевременного и эффективного управления рисками. К организации управления рисками на предприятии относится планирование мер по снижению рисков, финансирование и интеграция системы управления рисками в общую систему управления. В основу должен быть положен план управления рисками отдельного направления или в целом ВЭД предприятия, подлежащий обязательному выполнению. Содержание плана определяется наличием перечня и описанием всех возможных рисков, последовательность действий при возникновении рискованных ситуаций.

Все антирисковые меры должны иметь источники финансирования, а затраты на разрешение рискованных ситуаций в ВЭД должны быть включены в общие сметы расходов предприятия.

Важной составляющей плана управления рисками в ВЭД предприятия является оценка рисков. На первом этапе производится качественный анализ рисков. Он обычно не использует никаких математических моделей и его

результатом должен стать ранжированный список рисков, в котором содержатся их источники, вероятности тяжести последствий наступления и т.п. На этапе количественного анализа рисков, равно как и на этапе качественного, необходимо определить вероятность наступления каждого риска и тяжесть последствий в случае, если этот риск произойдет, только с числовыми оценками вместо качественных. В соответствии со своими функциональными особенностями, методы управления рисками в ВЭД могут быть объединены в самостоятельный элемент системы управления рисками.

Проявления рисков ВЭД в деятельности предприятий многогранны, что усложняет процесс управления ими, поэтому необходимо использовать классификацию рисков для более точной оценки и минимизации негативных последствий их наступления. Учитывая существующие наработки ученых, можно предложить классификацию рисков во внешнеэкономической деятельности предприятия, отображенную в таблице.

Таблица

*Классификация рисков во внешнеэкономической деятельности предприятия*

Цели управления	Классификационный признак	Виды рисков ВЭД
Прогнозирование (планирование) дополнительных расходов (доходов) определение допустимого (относительно безопасного) уровня рисков для деятельности предприятия, обоснование размера необходимых источников компенсации действия рисков	По характеру воздействия на результирующие показатели	- риски, связанные с увеличением затрат; - риски, связанные с уменьшением доходов
	По вероятности наступления	- риски с максимальной вероятностью; - риски с высокой вероятностью; - риски со средней вероятностью; - риски с низкой вероятностью; - риски с минимальной вероятностью
Определение (прогнозирование) возможных источников компенсации потерь от действия рисков	По источникам покрытия	- резервы; - страховые фонды; - доходы (финансовые результаты)
Определение степени (возможности) влияния на эти расходы (доходы)	По степени прогнозируемости и контроля	- предполагаемые риски; - непредполагаемые риски.
Формирование мер по минимизации негативных воздействий	По этапам деятельности (по этапам договорного процесса)	- снабжение; - производство; - реализация

	По перспективности возникновения	- краткосрочная перспектива; - среднесрочная перспектива; - долгосрочная перспектива
--	----------------------------------	--

По уровню прогнозирования риски ВЭД можно разделить на прогнозируемые (риски, появление которых можно спланировать в результате цикличности и формирования четких алгоритмов осуществления ВЭД) и непрогнозируемые (появление рисков спланировать невозможно они возникают в результате непредсказуемости и форсмажорных обстоятельств).

По степени повторяемости риски ВЭД следует рассматривать как систематические (повторяющиеся) и несистематические (возникают в результате неопределенности условий осуществления ВЭД, непредвиденного изменения договорных условий и осуществления валютных операций).

По источникам возникновения риски ВЭД следует делить на объективный и субъективный. Объективные риски ВЭД проявляются в том, что они существуют вследствие объективных, присущих внешнеэкономической деятельности предприятия условий неопределенности, конфликтности интересов стейкхолдеров, отсутствия полной и релевантной информации на момент принятия управленческого решения. Субъективный риск обусловлен деятельностью сторон осуществления ВЭД с учетом их экономических интересов, нравственных норм поведения (вероятность невыполнения условий контракта, отсутствие или несвоевременная оплата за поставленный товар или оказанные услуги).

Управление рисками не является одноразовой процедурой. Вероятность и тяжесть последствий однажды выявленных рисков и их ранжирование могут измениться в дальнейшем, а также могут появиться новые виды и разновидности рисков. Таким образом, информация о рисках должна постоянно обновляться.

Мониторинг и контроль за рисками, как неотъемлемый этап управления рисками, должен дать ответы на следующие вопросы:

- была ли система реагирования на риски внедрена в соответствии с планом;
- было ли реагирование достаточно эффективным или необходимы изменения;
- изменилась ли степень риска по сравнению с предыдущим периодом;
- проявились ли риски и в какой степени;
- были ли приняты необходимые меры;
- влияние рисков было запланировано или стало случайным результатом.

Таким образом, создание системы управления рисками позволяет воспринимать риск не как статистический, неизменный параметр, а как управляемый, на уровень которого возможно и нужно влиять, что в целом позволит повысить эффективность внешнеэкономической деятельности предприятия.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ  
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ  
ОРГАНИЗАЦИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ:  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ**

***KURT O.B.,***  
*аспирант*

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

*Аннотация.* В работе рассмотрен стратегический подход к управлению организационной культурой в образовательных организациях высшего образования, проанализирован международный опыт стратегического управления организационной культурой в высшей школе.

*Ключевые слова:* стратегическое управление, организационная культура, образовательная организация высшего образования, управление организационной культурой.

**STRATEGIC APPROACH TO THE ORGANIZATIONAL  
CULTURE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL  
ORGANIZATION OF HIGHER EDUCATION:  
INTERNATIONAL EXPERIENCE**

***KURT O.B.,***  
*postgraduate student*

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

*Annotation.* The article considers the strategic approach to the organizational culture management of educational organization of higher education, analyzes the international experience of strategic organizational culture management in higher education.

*Keywords:* strategic management, organizational culture, educational organization of higher education, organizational culture management.

В современных динамично меняющихся условиях организационная культура выступает конкурентным преимуществом образовательной организации высшего образования. Образовательные организации высшего образования сталкиваются с необходимостью долгосрочного и целенаправленного управления организационной культурой, что обуславливает необходимость применения стратегического подхода к ее управлению.

Стратегический подход к управлению организационной культурой позволяет целенаправленно формировать, поддерживать и развивать культуру,

способствующую достижению целей организации. Однако в отечественной теории и практике управления организационной культурой образовательных организаций высшего образования такой подход недостаточно разработан. Анализ международного опыта может выявить ценные знания и разработать практические рекомендации для внедрения стратегического управления организационной культурой в отечественную практику.

Цель работы – проанализировать международный опыт стратегического управления организационной культурой образовательных организаций высшего образования.

Стратегический подход к управлению организационной культурой в образовательной организации высшего образования предполагает комплексный анализ ее внешней и внутренней среды, определение целей и задач управления, выбор и реализацию подходящей стратегии, а также оценку и контроль результатов управления организационной культурой [1]. Так, общая схема стратегического управления организационной культурой образовательных организаций высшего образования представлена на рис. 1.

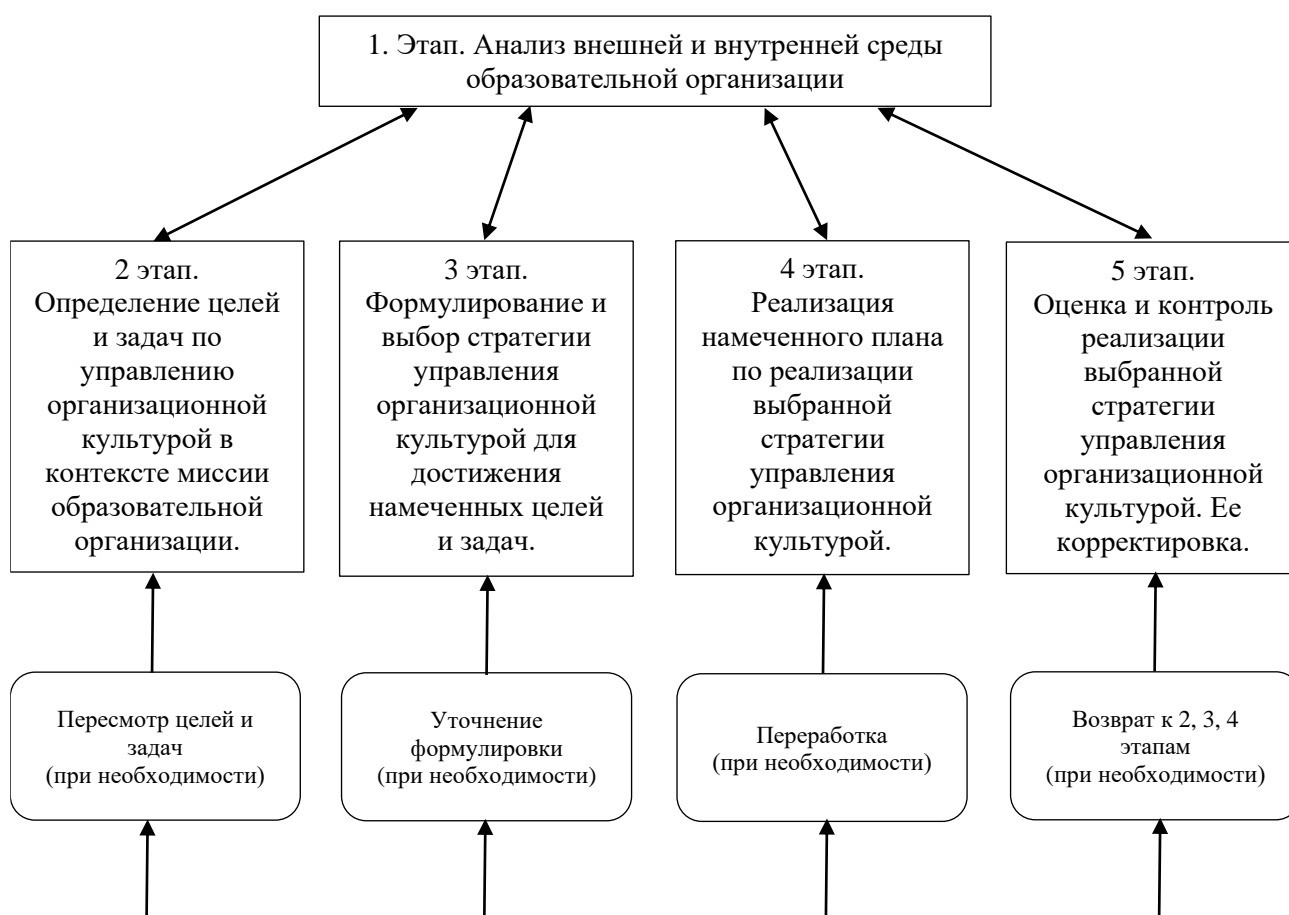


Рис. 1. Этапы стратегического управления организационной культурой в высшей школе

Процессы стратегического управления организационной культурой организаций высшего образования обладают специфическими особенностями в зависимости от страны, где они протекают. Особенности управления организационной культурой обусловлены широким спектром политических, экономических, социокультурных, технических и прочих факторов [2].

1. В вузах США стратегическое управление организационной культурой осуществляется автономно, без жесткой регламентации процесса органами государственной власти [3]. На уровне структурных подразделений вузы самостоятельно определяют стратегию управления организационной культурой, или общую стратегию, куда включены вопросы управления организационной культурой. На разработку стратегических целей оказывает влияние индивидуализм, где конкуренция выступает фундаментом стратегического планирования. Стратегии по управлению организационной культурой охватывают научную, учебную, социальную, спортивную и прочие виды деятельности вузов США, поскольку она не только влияет на эффективность деятельности вуза, но и создает конкурентоспособный имидж.

2. Вузы Великобритании осуществляют стратегическое управление организационной культурой под влиянием традиций [4]. Мероприятия по управлению организационной культурой обязательно учитывают специфику конкретного вуза, а именно его традиции, историю, символику, устоявшиеся нормы поведения. Важной особенностью стратегического управления организационной культурой вузов Великобритании выступает долгосрочная ориентация на улучшение или поддержания позиций в международных рейтингах. Организационная культура служит одним из факторов повышения рейтинга конкретного вуза в международной конкурентной среде.

3. Вузы Японии осуществляют стратегическое управление организационной культурой, гармонизируя собственные интересы с интересами общества и государства [5]. Стратегия организационной культурой учитывает долгосрочные интересы всех сторон. На уровне организации японский коллективизм в вопросах управления организационной культурой предполагает совместное определение планов и целей по формированию, поддержанию и развитию организационной культуры. На практике, японские вузы предпочитают внедрять стратегию управления организационной культурой с позиции внедрения технологий и техники в научно-образовательный процесс.

4. Вузы Германии реализуют стратегическое управление организационной культурой в условиях жесткой формализации [6]. Организационная культура управляется в контексте общей стратегии организации. Оценка и контроль реализации стратегии управления организационной культурой осуществляется под влиянием государства, что проявляется в виде жесткого нормативно-правового регулирования и стандартизации деятельности в целом.

5. Стратегическое управление организационной культурой в организациях высшего образования стран Ближнего Востока осуществляется под влиянием религии [7]. Результаты управления организационной культурой не должны

противоречить устоявшимся в обществе религиозным нормам. Религиозные нормы, зачастую включены в организационную культуру вузов стран Ближнего Востока: одежда, ритуалы, питание и др. Ключевые решения по управлению организационной культурой осуществляется преимущественно руководством вузов с учетом государственной политики.

6. В вузах стран Северной Европы, таких как Швеция, Норвегия и Финляндия стратегическое управление организационной культурой отличается высоким уровнем открытости и инклюзивности. Акцент ставится на сотрудничество между участниками образовательного процесса. Включение обучающихся и преподавателей в процесс принятия решений – ключевой аспект управления культурой. Это создает атмосферу доверия и взаимопонимания, что благоприятно сказывается на общем уровне удовлетворенности всех сторон.

Таким образом, особенности стратегического управления организационной культурой образовательных организаций высшего образования в контексте международного опыта определяются: политикой государств в сфере высшего образования, ценностями, доминирующими в обществе разных стран, традициями конкретных образовательных организаций высшего образования, развитием технологий в мире. Международный опыт стратегического управления организационной культурой организаций высшего образования может быть применен в отечественной практике в рамках достижения целей как государственной политики в сфере высшего образования, так и целей отдельных образовательных организаций.

#### **Список источников**

1. Олимпиев А.Ю., Карпунина Е.С. Стратегическое управление вузом // Образование. Наука. Научные кадры. 2019. № 3. С. 92-97.
2. Хаффазов И. Р. Специфика стратегического управления вузом в РФ в условиях экономики знаний // Проблемы современной науки и образования. 2017. № 32(114). С. 42-46.
3. Гладких Б.А. Система высшего образования в США: особенности организации и управления // Экономика образования. 2005. № 6(31). С. 68-89.
4. Судибор О.Л. Зарубежный опыт управления процессами интернационализации в высшем образовании: Великобритания // Вестник университета Туран. 2018. № 3(79). С. 240-245.
5. Самсонова Е.Н. Система управления высшим образованием в Федеративной Республике Германия на современном этапе // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. 2021. № 2(56). С. 101-107.
6. Нурутдинова А.Р. Обзор системы высшего образования в Японии: анализ профессионального образования для японцев и иностранцев // Проблемы современного педагогического образования. 2016. № 53-4. С. 140-147.
7. Яку Г.С., Иванова А.М. Высшее образование в арабских странах: актуальные вопросы // Азия и Африка сегодня. 2018. № 1(726). С. 53-59.

## **ИССЛЕДОВАНИЕ СУЩНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОНИКНОВЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ**

**ЛАХТИКОВА О.С.,**

*начальник отдела организационной работы и связей с общественностью,  
Министерство агропромышленной политики Донецкой Народной Республики,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**НЕГОВОРА Д.А.,**

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

**ГЛАДКИЙ Н.В.,**

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

*Аннотация.* В работе рассмотрена сущности маркетинговой стратегии проникновения предприятия на внешние рынки; взаимосвязь между товарной стратегией и степенью охвата международных рынков; маркетинговые технологии (всемирная стандартизация (глобальные марки), стандартизация на основных рынках, всемирная адаптация, адаптация на основных рынках).

*Ключевые слова:* стратегия, маркетинг, внешний рынок, конкуренция.

## **RESEARCH OF THE ESSENCE «PENETRATION MARKETING STRATEGY» OF ENTERPRISE INTO FOREIGN MARKETS**

**LAKHTIKOVA O.S.,**

*Head of the Department of Organizational Work and Public Relations,  
Ministry of Agro-Industrial Policy of the Donetsk People's Republic  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**NEGOVORA D.A.,**

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

**GLADKIY N.V.,**

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

*Abstracts.* The article considers the essence of the marketing strategy of penetration of the enterprise into foreign markets; the relationship between product strategy and the degree of coverage of international markets; marketing technologies (worldwide standardization (global brands), standardization in major markets, worldwide adaptation, adaptation in major markets).



*Keywords:* strategy, marketing, external market, competition.

Marketing in the international arena is very complex, as it involves not only sales but also other areas of business, including production, research and development, sourcing, finance, and so on. In addition, it requires a deep understanding of the socio-economic and national-cultural conditions of the country in which the business is to be conducted. There may be differences in distribution channels, methods of transport and storage, legislative and legal provisions, customs regulations. All these peculiarities significantly increase the overall business risk when doing business in the international market. Therefore, the enterprise should carefully consider the strategy of entering the foreign market [2, p. 54].

There are many definitions of marketing strategy, including: Marketing strategy - the basis of business actions in specific market conditions, determining how marketing is applied to expand target markets and achieve effective results. Marketing strategy is a firm's marketing activities for sustainable promotion of its products in the market, including goal setting, analysis, planning of marketing activities, and control [1, p. 377]. Marketing strategy is a rational and logical design, guided by which the organizational unit expects to solve its marketing tasks. It includes specific strategies for target markets, marketing mix and marketing expenditures. But the most developed and relevant for modern conditions is the following interpretation of this concept: marketing strategy is the formation and implementation of goals and objectives of the enterprise-producer and exporter for each individual market (market segment) and each product for a particular market segment. a certain period of time to carry out production and economic activities in accordance with the market conditions and the capabilities of the enterprise. It is developed on the basis of research and forecasting of the commodity market conditions, study of goods, buyers, competitors and represents a rational, manageable, logical design with the help of which the organization expects to solve its marketing tasks

In industries subject to global competition, a firm's position in one country has a significant impact on its position in other countries. The firm's competitive advantages gained by the firm in the domestic market are supplemented by advantages arising in other countries. Products are sold in most of the countries that are major markets for the firm's products. This implies a large scale of operations, which reduces R&D costs and allows the application of the latest developments. The main task is to define the value chain, its links and to carry out activities on a global scale.

Global strategy involves two methods by which companies can gain a competitive advantage or compensate for certain disadvantages in a particular country: firstly, locating certain activities in different countries to better serve the market of many countries; secondly, coordinating the activities of disparate branches.

The most common marketing strategies used by international business entities, primarily MNCs, are multinational (adaptive) and global (standardized). However, they are rarely implemented in their pure form and in practice the stages of standardized adaptive strategy are observed (Fig. 1).

		Level of international market coverage	
		Maximum number of countries	Several countries
Approaches to the formation of marketing strategy	Local	Worldwide standardisation (global stamps)	Standardisation in key markets
	global	Global adaptation	Adaptation in key markets

*Fig. 1. Relationship between product strategy and the degree of coverage of international markets*

Let us take a closer look at these marketing technologies, taking into account the pros and cons of their implementation. First of all, it should be noted that the dilemma between adaptation and standardization is closely related to the corporate strategy of international expansion of MNCs.

Global standardization provides a unique and unified marketing strategy based on a unique global brand strategy that lowers production costs and promotes products that reach the maximum number of markets (Nivea, Compag, Philips). Standardization in core markets - usually used in connection with markets that are similar (Triad consumer markets - USA, Western Europe, Japan).

Global customization - the most expensive strategy, which involves adapting the product to the requirements of each individual national market. Yes, the lack of uniform technical standards within the European Union often leads to the fact that the same product is produced in many modifications.

Adaptation in the main markets - to focus on the most favorable target markets for the company and modify the marketing complex, mainly product marketing, in accordance with the requirements and preferences of these markets.

The presence of legislative norms is related to the need to protect public investments made in a certain sector of the economy. These are the so-called 'entry barriers', which complicate and sometimes make it impossible to sell standardized products on several markets.

The very nature of products dictates a choice between standardization and adaptation. Belgian researcher W. Crowe identifies seven possible product categories.

In some cases, in addition to a standardized product strategy, standardized adaptation is chosen;

- goods with a 'universal formula', their appeal to consumers is determined by their unchanging, time-tested appeal, which creates the image of a 'legend'. These

include jeans, Marlboro cigarettes and other products. Standardization is the optimal strategy for these industries.

The strategy of foreign economic activity is the development of new foreign markets using not only the expansion of exports of goods, but also the export of capital, when companies are established abroad, producing goods in former importing countries, bypassing restrictive trade barriers and taking advantage of cheap labour and abundant local raw materials. The organization of a company's international activities takes place by choosing how to enter foreign markets.

Therefore, a company trying to develop an effective international marketing strategy must consider a large number of factors and make a large number of managerial decisions regarding the forms of choice and presence in foreign markets.

### **List or references**

1. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир, 1999. 895 с.
2. Маркетинг [Учебник для вузов] / Н.Д. Эрнашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др.; Под ред. Н.Д. Эрнашвили. – [2-е изд., перераб. И доп.]. - М. ЮНИТИ-ДАНА, 2020. 623 с.

## **СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ**

***МАШИНИСТОВА А.Е.,***

*аспирант*

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

*Аннотация.* Изучены подходы к управлению человеческими ресурсами. Установлены инновационные подходы, используемые зарубежными компаниями в области управления кадрами. Выявлены ключевые тенденции и стратегические приоритеты в управлении человеческими ресурсами микроуровня.

*Ключевые слова:* человеческие ресурсы, управление, тенденции, персонал, кросс-культурный аспект.

## **COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF APPROACHES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN FOREIGN COUNTRIES**

***MASHINISTOVA A.E.,***

*postgraduate student*

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

*Annotation.* Approaches to human resource management have been studied. Innovative approaches used by foreign companies in the field of personnel management have been identified.

*Keywords:* human resources, management, trends, personnel, cross-cultural aspect.

Изучение эффективных подходов к управлению человеческими ресурсами в ведущих мировых и отечественных компаниях является важным аспектом современного бизнеса.

Ведущие мировые компании известны своими инновационными подходами к управлению человеческими ресурсами, которые помогают создать продуктивную и приятную рабочую среду для сотрудников, эти подходы базируются на: Развитии культуры и ценностей. Гибких рабочих условиях. Инновационные программы обучения и развития. Привлечении и удержании талантов. Поддержка равенства и инклюзивности.

Изучая актуальные тенденции в области управления человеческими ресурсами можно отметить, что необходимо учитывать индивидуальные потребности и интересы сотрудников, обеспечивать комфортные условия труда, развивать их профессиональные навыки и способствовать личностному росту.

Одной из ключевых тенденций является переход к гибким формам организации труда, таким как удаленная работа и гибкий график. Это позволяет сотрудникам более эффективно организовать свое рабочее время, улучшает баланс между работой и личной жизнью, что в свою очередь положительно сказывается на результативности и мотивации.

Еще одной важной тенденцией является акцент на развитие лидерских качеств у всех сотрудников, а не только у менеджеров. Это позволяет создать атмосферу доверия, мотивации и взаимопонимания в коллективе, что способствует росту эффективности и производительности.

Также становится все более распространенным использование технологий в управлении персоналом, таких как системы управления информацией о сотрудниках, облачные ресурсы для обучения и развития персонала. Это позволяет более эффективно управлять человеческими ресурсами, улучшает коммуникацию и взаимодействие в коллективе.

Таким образом, актуальные тенденции в управлении персоналом направлены на создание условий для роста эффективности, мотивации и развития сотрудников, что в итоге способствует достижению целей компании и укреплению ее конкурентоспособности.

Для разработки стратегии управления человеческими ресурсами с учетом кросс-культурного аспекта и современных тенденций регионального развития необходимо следовать следующим шагам:

1. Изучение культурных особенностей региона: проведение анализа культурных норм, ценностей, обычаев и традиций жителей региона, чтобы понимать и уважать их особенности.

2. Создание культуры равноправия и уважения: важно строить отношения сотрудников на основе принятия и уважения различий между ними, а также продвижения диалога и взаимопонимания.

3. Разработка обучающих программ и тренингов: необходимо включить в программы обучения элементы, направленные на развитие межкультурной компетенции сотрудников, чтобы они могли эффективно работать в условиях разнообразия.

4. Привлечение местных резидентов: для участия в процессе управления персоналом важно привлечение местных жителей с целью развития местной экономики и культурного наследия.

5. Соблюдение контекстуальных особенностей региона: при принятии управленческих решений необходимо учитывать местные особенности и условия, чтобы они были наиболее эффективными.

6. Мониторинг и адаптация стратегии: в условиях изменяющейся среды необходимо постоянно мониторить результаты реализации стратегии и вносить коррективы для достижения оптимальных результатов.

Соблюдение этих шагов позволит разработать эффективную стратегию управления персоналом с учетом кросс-культурного аспекта и современных тенденций регионального развития.

Ключевые направления реализации стратегии управления персоналом включают в себя:

1. Развитие человеческого капитала: организация обучения и развития сотрудников, чтобы повысить их профессиональные навыки и компетенции.

2. Мотивация сотрудников: создание стимулирующей и поддерживающей среды, а также разработка системы мотивации и поощрения для улучшения работы и результатов персонала.

3. Управление производительностью: установление целей и оценка результатов работы сотрудников, а также управление процессами, направленными на повышение эффективности и результативности труда.

4. Управление диверсификацией и вовлеченностью сотрудников: создание равных возможностей для всех сотрудников, независимо от пола, возраста, расы и прочих аспектов, а также поощрение участия сотрудников в принятии решений и развитии бизнеса.

5. Управление конфликтами и коммуникациями: разработка стратегий по урегулированию конфликтов, а также стимулирование открытого и эффективного общения в организации.

Система мотивации и стимулирования персонала является ключевым элементом успешного достижения стратегических целей развития компании. Для создания эффективной системы следует принять ряд мер и реализовать определенные практики, такие как:

1. Установление прозрачных и доступных целей и ожиданий. Сотрудникам необходимо понимать, какие результаты от них ожидаются и как их достижение будет оцениваться.

2. Развитие системы вознаграждения и стимулирования на основе достижения целей. Это может включать в себя премии, бонусы, повышения, участие в проектах и т.д.

3. Проведение регулярных обучающих и развивающих программ. Развитие навыков и компетенций сотрудников позволит им более эффективно и качественно выполнять поставленные перед ними задачи.

4. Создание командного духа и поддержка сотрудников. Работа над собственным развитием и поощрение коллективного успеха способствует повышению мотивации и лояльности персонала.

5. Использование различных методов мониторинга и обратной связи для оценки успехов и возможных улучшений в системе мотивации.

6. Постоянное анализирование и корректировка системы в соответствии с изменениями в компании и бизнес-среде.

Таким образом, внедрение комплексной системы мотивации и стимулирования персонала позволит не только достигать стратегических целей развития компании, но и создавать благоприятную и продуктивную рабочую атмосферу.

## МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**МИШИНА Ю.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**БАЛИНА Е.С.,**

*студент бакалавриата,*

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

*Аннотация.* Систематизированы основные модели внешнеэкономической деятельности предприятия. Рассмотрены ключевые тенденции развития в сфере внешнеэкономической деятельности. Исследованы риски, связанные с выходом предприятия на зарубежные рынки.

*Ключевые слова:* внешнеэкономическая деятельность, модели, тенденции развития, риски.

## MODELS OF DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISE

**MISHINA YU.A.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;  
BALINA E.S.,  
bachelor student  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The basic models of foreign economic activity of the enterprise are systematized. The key development trends in the field of foreign economic activity are considered. The risks associated with the enterprise's entry into foreign markets are investigated.

*Keywords:* foreign economic activity, models, development trends, risks.

Внешнеэкономическая деятельность (далее – ВЭД) предприятия представляет собой выход за пределы национального рынка с целью увеличения объемов производства и сбыта, роста прибыли и усиления конкурентных преимуществ. Она охватывает экспорт, импорт, стратегические партнерства и инвестиции, позволяя предприятиям адаптироваться к изменениям глобального рынка и использовать доступ к более дешевой рабочей силе и ресурсам.

В условиях глобализации успешное применение различных моделей ВЭД помогает компаниям повышать их конкурентоспособность и увеличивать долю на мировом рынке, учитывая культурные, экономические и юридические барьеры [1, с. 32].

Экспортная модель предполагает выход на зарубежные рынки через продажу товаров или услуг без значительных изменений в производственных процессах компании. Данную модель, как правило, используют промышленные и высокотехнологичные предприятия, что позволяет масштабировать производство и диверсифицировать источники доходов. К примеру, экспортный потенциал машиностроительной продукции или сырьевых товаров может стать важной частью роста предприятия. Однако, чтобы сохранить высокое качество продукции и соответствие иностранным стандартам, компании должны учитывать торговые барьеры и валютные риски.

Лицензионная модель ВЭД основывается на предоставлении иностранным компаниям права на использование интеллектуальной собственности, такой как патенты, технологии и торговые знаки. Это делает лицензионные соглашения особенно привлекательными для высокотехнологичных отраслей. Такие соглашения позволяют предприятиям быстрее осваивать международные рынки, минимизируя операционные риски, снижая затраты на производство и логистику. Применение лицензионной модели в фармацевтической и IT-индустрии становится выгодным, поскольку позволяет достигать значительных масштабов продаж за счет сторонних компаний, при этом избегая крупных инвестиций в инфраструктуру и операционные процессы.

Модель франчайзинга предлагает иностранным предпринимателям право использовать бренд и бизнес-модель предприятия. Такой формат позволяет компаниям значительно расширить международное присутствие, сохраняя контроль за стандартами качества продукции и обслуживания. Франчайзинг получил широкое распространение среди сетей ресторанов, магазинов и гостиничных предприятий. Многие компании, предоставляющие франшизы, например, известные сети ресторанов, получают прибыль от продаж франшиз и одновременно усиливают свои позиции на международной арене. Франчайзинг помогает компании поддерживать сильный бренд и стандарты обслуживания, избегая значительных расходов на операционное управление. Однако, чтобы успешно работать по модели франчайзинга, компаниям нужно выстроить механизмы контроля и поддержки франчайзи, чтобы предотвратить снижение качества продукта.

Модель совместных предприятий предполагает объединение с иностранными партнерами для создания нового юридического лица. Этот формат используется в странах с высокими административными барьерами или уникальными условиями рынка. Совместные предприятия позволяют объединить ресурсы, деловые связи и опыт местного партнера, что особенно важно в странах с высоким уровнем регулирования. Примером таких совместных предприятий могут быть автомобильные концерны и нефтяные компании, открывающие совместные заводы и распределительные центры в странах с развивающейся экономикой. Совместные предприятия позволяют субъектам хозяйствования объединить ресурсы и снизить операционные риски, сохраняя при этом локальные производственные мощности. Такой подход предоставляет возможность учесть интересы обеих сторон, снизить риски и эффективно использовать доступные ресурсы.

Прямые иностранные инвестиции (далее – ПИИ) требуют значительных капиталовложений и предполагают создание или приобретение дочерних предприятий за рубежом. ПИИ позволяют компании сохранить полный контроль над производственными процессами и инфраструктурой, но требуют крупных инвестиций, что сопровождается высокими финансовыми рисками. ПИИ используются крупными производственными компаниями, такими как автопроизводители и химические концерны, которые открывают заводы в странах с развитой или развивающейся экономикой. Прямые инвестиции также обеспечивают долгосрочное присутствие компании в стране и позволяют лучше адаптироваться к местным условиям. Однако, помимо финансовых рисков, прямые инвестиции сопряжены с высоким уровнем неопределенности, связанной с экономической и политической ситуацией в стране, валютными рисками и изменениями в местном законодательстве.

Необходимо отметить, что ключевыми тенденциями в сфере ВЭД являются цифровизация, экологическая ответственность и интерес к рынкам развивающихся стран. Компании активно внедряют цифровые технологии для автоматизации ВЭД и сокращения затрат, а также для повышения гибкости при



адаптации к новым условиям. Развитие цифровой экономики позволяет уменьшить зависимость от физических ресурсов и обеспечивает более высокий уровень мобильности. Например, многие компании переходят на облачные технологии, которые позволяют оптимизировать логистику и управление запасами, что особенно важно для международных операций.

Экологическая ответственность становится важной составляющей стратегии ВЭД для компаний, стремящихся к устойчивому развитию и улучшению своего имиджа на международной арене. В последние годы наблюдается рост интереса к экологически чистым технологиям и продуктам. Например, компании, занимающиеся производством и экспортом органических продуктов, получают дополнительные конкурентные преимущества благодаря растущему спросу на экологически безопасные товары. Эти компании активно работают над сертификацией своей продукции в соответствии с международными стандартами, что позволяет им успешно выходить на зарубежные рынки.

Несмотря на множество преимуществ, ВЭД сопряжена с определенными рисками, которые могут негативно повлиять на успех компании. К основным рискам относятся экономические риски, политические риски, а также культурные и социальные риски. Экономические риски включают изменения в валютных курсах, инфляцию и экономическую нестабильность в целевых странах, которые могут оказать значительное влияние на прибыль и конкурентоспособность компании. Политическая нестабильность, изменения в законодательстве и введение санкций могут затруднить деятельность компаний на зарубежных рынках. Культурные особенности и предпочтения местных потребителей могут стать препятствием для успешного выхода на новый рынок. Компании должны проводить глубокий анализ рынка и адаптировать свои стратегии к местным условиям.

Для успешного управления рисками, связанными с ВЭД, компании могут использовать несколько стратегий. Необходимо регулярно оценивать риски, связанные с международными операциями. Это включает в себя анализ экономической и политической ситуации в целевых странах, а также культурных и социальных факторов. Диверсификация рынков и источников поставок позволяет уменьшить зависимость от одного региона или страны и снизить риски, связанные с изменениями в местной экономике. Налаживание отношений с местными компаниями и партнерами может помочь минимизировать риски и ускорить процесс выхода на новый рынок. Местные партнеры могут предоставить ценную информацию о рынке и помочь адаптировать продукцию к требованиям потребителей. Инвестиции в обучение и подготовку сотрудников, работающих на зарубежных рынках, позволяют им лучше понимать местные условия и успешно справляться с вызовами, которые могут возникнуть в процессе ведения бизнеса.

Кроме того, важным аспектом ВЭД является управление имиджем компании на международной арене. Компании должны осознавать, что их

действия и решения могут существенно повлиять на имидж и доверие со стороны потребителей, партнеров и инвесторов. Эффективная коммуникация и прозрачность в ведении бизнеса становятся ключевыми факторами для создания положительного имиджа. Использование социально ответственных практик может существенно укрепить репутацию компании. Активное внедрение программ корпоративной социальной ответственности позволяет компаниям не только улучшить свой имидж, но и создать ценность для общества.

Таким образом, ВЭД представляет собой многообразие возможностей для расширения бизнеса, однако требует тщательной проработки стратегии и понимания специфики каждого целевого рынка. Выбор модели ВЭД зависит от конкретных целей и стратегии компании, её возможностей и условий на целевом рынке. Важным фактором является также анализ конкурентов и потребительского спроса на целевых рынках. Успешное применение одной или нескольких моделей позволяет компаниям адаптироваться к глобальным изменениям и укреплять позиции на международном рынке. Современные тенденции и изменения в мировой экономике делают ВЭД одной из наиболее значимых и динамичных областей для развития бизнеса. Для достижения успеха компаниям необходимо учитывать не только экономические, но и культурные, социальные и юридические аспекты, что позволит им эффективно преодолевать возникающие барьеры и достигать намеченных целей. Важно помнить, что выбор модели ВЭД должен быть основан на детальном анализе и стратегическом подходе, что в конечном итоге будет способствовать устойчивому развитию бизнеса на международной арене.

#### **Список источников**

1. Гасиловский А.Е. Павлюк В.П., Чикалова А.Е. Основные тенденции и перспективы развития внешнеэкономической деятельности Российской Федерации // Фундаментальные исследования. 2022. № 7. С. 30-34.

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**МИШИНА Ю.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**НОРЕНКО В.В.,**

*магистрант*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе исследован процесс управления внешнеэкономической деятельностью предприятия. Рассмотрены ключевые уровни и инструменты управления внешнеэкономической деятельностью. Представлены результаты анализа деятельности отечественного предприятия. Предложены мероприятия, направленные на совершенствование процесса управления ВЭД предприятия при выходе на новый зарубежный рынок.

*Ключевые слова:* внешнеэкономическая деятельность, системно-структурный подход, процесс управления, система управления, совершенствование.

## **IMPROVEMENT OF THE MANAGEMENT PROCESS OF THE COMPANY'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

**MISHINA YU.A.,**

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

**NORENKO V.V.,**

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

*Annotation.* The paper examines the process of managing the foreign economic activity of an enterprise. The key levels and tools of foreign economic activity management are considered. The results of the analysis of the activities of a domestic enterprise are presented. The measures aimed at improving the process of managing the foreign economic activity of the enterprise when entering a new foreign market are proposed.

*Keywords:* foreign economic activity, system-structural approach, management process, management system, improvement.

Современное развитие рыночной экономики в России создало широкие возможности для осуществления внешнеэкономической деятельности (далее – ВЭД). По мере интеграции России в мировое хозяйство ВЭД становится все более важным и результирующим фактором экономического роста государства. Формируется принципиально новая сфера предпринимательства, направленная на самостоятельное освоение внешнего рынка и подчиняющаяся в своей деятельности законам мировой экономики.

В современном мире ВЭД становится одним из ключевых элементов успешного функционирования предприятий различных отраслей. Участие в международных торговых операциях открывает новые возможности для развития бизнеса, расширения клиентской базы и увеличения прибыли. В условиях глобализации экономики и ускоренного темпа изменений на мировых

рынках эффективность деятельности предприятий-участников ВЭД становится ключевым фактором успеха [1, с. 65].

Повышение эффективности деятельности предприятий-участников ВЭД требует комплексного подхода и применения инновационных методов управления. Вместе с тем по результатам анализа систем управления ВЭД предприятий можно сделать вывод об их неполном соответствии предъявляемым требованиям и необходимости совершенствования. Отсутствие комплексных научных разработок в области управления ВЭД, охватывающих все этапы процесса осуществления внешнеэкономических операций, приводит к снижению эффективности деятельности предприятия в целом [2, с. 59]. Практика показывает, что на этапах осуществления ВЭД система управления предприятием разрознена. Таким образом, становится актуальным развитие методов и инструментов управления, которые взаимосвязывают соответствующие задачи и процесс управления ВЭД, информацию о параметрах внутренней и внешней среды предприятия, определение эффективности действующей системы управления, а также реализуют комплексный подход к автоматизации порядка планирования, оформления, учета и анализа операций ВЭД. Надежное понимание основных направлений оптимизации процессов ВЭД позволит предприятиям успешно конкурировать на мировых рынках, развиваться и укреплять свои позиции среди конкурентов.

Проблемы развития предприятий реального сектора экономики, особенности развития их ВЭД рассматриваются в трудах зарубежных и отечественных ученых. В то же время, остаются недостаточно изученными вопросы поступательного развития субъектов ВЭД во взаимосвязи с качественными внутренними изменениями и трендами мирового рынка.

Анализ источников научной литературы [3-5] показал, что управление ВЭД представлено с точки зрения системно-структурного подхода, который предполагает выделение взаимодействующих элементов, среди которых можно назвать внешнюю среду, внутреннюю среду, субъект управления, объект управления, функции, принципы, методы и инструменты управления.

Управление ВЭД формирует систему знаний о сущности, механизмах и соответствующих инструментах, применяемых в сфере ВЭД, а также об организации и практике осуществления ВЭД с целью освоения практических методов и приобретения навыков осуществления внешнеторговых операций. Управление ВЭД осуществляется на двух уровнях: макроэкономическом (на уровне государства) и микроэкономическом (на уровне предприятия) Ключевые инструменты, применяемые на различных уровнях управления ВЭД, представлены рис. 1.



Рис. 1. Инструменты управления ВЭД

В целом, управление ВЭД представляет собой целенаправленное применение соответствующих инструментов на последовательных этапах формирования внешнеэкономических связей для достижения целей управления организацией.

В рамках работы было проведено исследование по поиску путей совершенствования процесса управления ВЭД ООО «Сидония». Предприятие зарегистрировано как юридическое лицо с 2014 года, занимается оптовой и розничной торговлей бытовой химией, парфюмерными и косметическими товарами. Динамика показателей баланса, а также выручки от реализации продукции и чистой прибыли представлены на рис. 2 и рис. 3 соответственно.

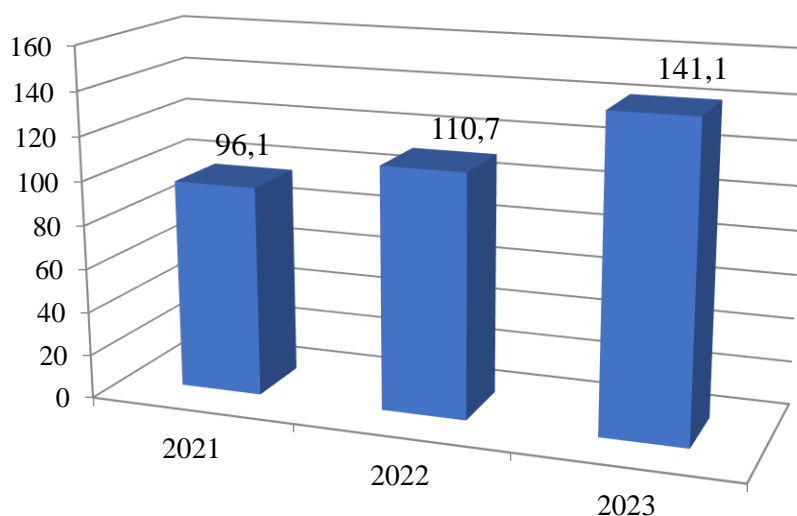


Рис. 2. Динамика баланса ООО «Сидония», млн. руб.

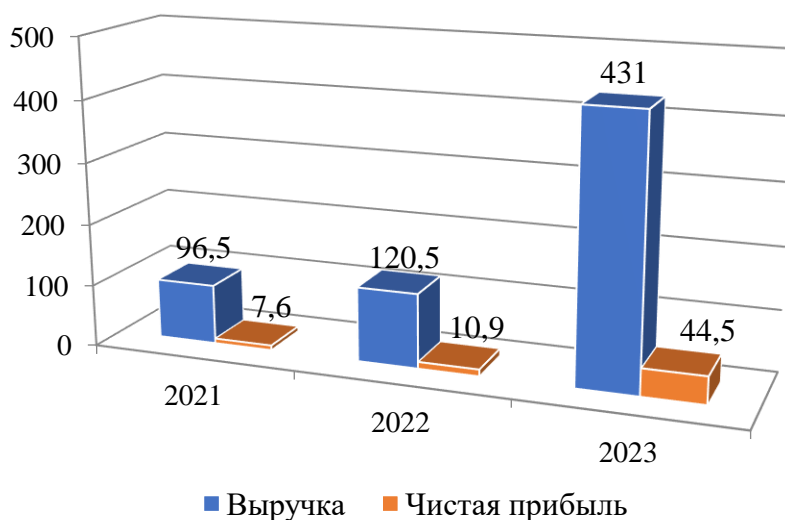


Рис. 3. Показатели выручки и чистой прибыли ООО «Сидония», млн. руб.

По данным Федеральной налоговой службы, в 2023 году чистая прибыль компании составила 44,5 млн. руб., что на 33,6 млн. руб. превышает аналогичный показатель 2022 года. В результате анализа основных экономических показателей установлено, что предприятие является финансово устойчивым и платежеспособным. До октября 2022 года ООО «Сидония» осуществлялся экспорт товаров на территорию Российской Федерации, Латвии и Республики Беларусь. На данный момент, кроме внутреннего рынка Российской Федерации, ООО «Сидония» осуществляет поставки товаров на территорию Республики Беларусь. Для дальнейшего развития ВЭД предприятию необходимо выйти на новый зарубежный рынок.

Выход предприятия на новые зарубежные рынки представляет собой стратегический процесс, в рамках которого на основании результатов анализа внешней и внутренней среды определяется наиболее привлекательная стратегическая зона хозяйствования [5, с. 53]. Кроме того, поиск новых и расширение существующих внешних рынков сбыта для экспорта продукции предприятия обуславливает современная геополитическая ситуация, связанная с антироссийскими санкциями и экономическим спадом.

При подготовке к выходу на новый зарубежный рынок можно выделить следующие пути совершенствования процесса управления ВЭД предприятия:

использовать стратегические, финансовые, организационные, логистические, маркетинговые и производственные инструменты управления;

обновлять продукцию и ассортимент – разработать новые линии продукции, учитывая мировые тенденции в косметической индустрии, что позволит сократить зависимость от одного товара и увеличить уровень продаж;

развивать новые технологии – использование высокотехнологичного оборудования повысит уровень производительности труда и снизит стоимость товаров;

повышать квалификацию персонала – это поможет сотрудникам лучше решать ключевые задачи для достижения цели предприятия;

контролировать результаты выполненных работ – необходимо определять имеющиеся или возможные отклонения и вовремя на них реагировать.

При совершенствовании процесса управления ВЭД также следует учитывать контролируемые и неконтролируемые факторы внешней и внутренней среды, возможные риски и способы их минимизации.

Таким образом, для совершенствования процесса управления ВЭД предприятия основные усилия должны быть направлены на: укрепление внутренней среды предприятия; использование современных инструментов управления; повышение конкурентоспособности; создание благоприятной среды для инноваций; смягчение барьеров для международной кооперации; участие в мировых трендах. Все это открывает новые перспективы для компаний на мировом рынке, способствуя повышению эффективности бизнес-процессов, укреплению доверия между участниками ВЭД и стимулирует экономический рост. Предложенные мероприятия, направленные на совершенствование процесса управления ВЭД ООО «Сидония» при выходе на новый зарубежный рынок, будут способствовать расширению деятельности и повышению конкурентоспособности предприятия.

#### **Список источников**

1. Степанова А.С. Основные направления повышения эффективности деятельности предприятия–участника ВЭД // *Мировая наука*, 2024. № 2. С. 65-73.

2. Гарипова И.Р. Регулирование и поддержка внешнеэкономической деятельности в современной России // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2024. № 1. С. 59-67.

3. Мелешко В.В. Особенности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия при выходе на новые зарубежные рынки // *Актуальные проблемы управления в современных условиях: материалы Республиканской конференции студентов и молодых ученых (Донецк, 11-12 апреля 2024 года) / Минобрнауки РФ, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Факультет менеджмента. – Донецк : ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2024. С. 109-115.*

4. Мураталиев Д.Р. Внешнеэкономические реалии начала 2022 года для Российской Федерации и международного бизнеса // *Международные отношения и общество*. 2022. № 11. С. 4557.

5. Мишина Ю.А. Алгоритм стратегического планирования внешнеэкономической деятельности предприятия // *Вести Автомобильно-дорожного института = Bulletin of the Automobile and Highway Institute: международный научно-технический журнал / АДИ ГОУ ВПО «ДОННТУ»*. Донецк, 2023. № 4(47). С. 49-59.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

**МИШИНА Ю.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**ФУРЦОВА Е.Д.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* Рассмотрены отличительные особенности управления ВЭД. Исследованы существующие теоретические подходы к управлению ВЭД на предприятии. Представлены методические основы управления ВЭД. Предложены рекомендации по практическому внедрению теоретико-методических основ управления ВЭД в практику российских предприятий.

*Ключевые слова:* внешнеэкономическая деятельность, теоретико-методические основы, управление, подходы.

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

**MISHINA YU.A.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor*

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

**FURSOVA E.D.,**

*master's student*

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

*Annotation.* The distinctive features of foreign economic activity management are considered. The existing theoretical approaches to the management of foreign economic activity in the enterprise are investigated. The methodological foundations of foreign economic activity management are presented. Recommendations on the practical implementation of the theoretical and methodological foundations of foreign economic activity management in the practice of Russian enterprises are proposed.

*Keywords:* foreign economic activity, theoretical and methodological foundations, management.



В условиях глобализации и быстрого развития международной экономики внешнеэкономическая деятельность (далее - ВЭД) становится ключевым фактором для устойчивого роста и повышения конкурентоспособности предприятий. Однако, несмотря на значимость ВЭД, многие организации сталкиваются с различными проблемами: недостаток знаний о международных рынках, сложности в выборе стратегий выхода на них, отсутствие системного подхода к управлению рисками и неопределённостью, а также сложности соблюдения правовых норм и требований разных стран. Эти проблемы препятствуют эффективной реализации ВЭД, вызывая как финансовые потери, так и ухудшение конкурентных позиций на рынке.

Недостаточная разработанность теоретических и методических основ управления ВЭД приводит к тому, что многие руководители предприятий действуют на основе интуиции или поверхностного анализа, что часто приводит к неэффективным решениям. Таким образом, назрела необходимость в систематизации и совершенствовании существующих подходов к управлению ВЭД, которые соответствовали бы современным условиям и тенденциям развития мировой экономики.

Теоретико-методические основы управления ВЭД предприятия включают совокупность целей, задач, функций, научных подходов, принципов, механизмов и методов, а также информационное обеспечение, необходимое для управления такой деятельностью.

Отличительными особенностями управления ВЭД являются [1]:

1. Регулирование значительным количеством нормативно-правовых документов.
2. Учёт социально-экономических и культурно-исторических условий стран поставщиков и покупателей ведения внешнеэкономических операций.
3. Использование механизмов управления, основанных как на классических теориях управления, так и на международном менеджменте.

Развитие механизмов управления ВЭД предприятия требует сочетания управленческих и технологических инноваций, основанных на принципах специализации, синхронности, ритмичности и адаптивности, позволяющих решить ряд оптимизационных задач по совершенствованию процессов на предприятии-субъекте ВЭД и минимизировать негативное влияние факторов, что позволяет предприятию полностью опираться на внутреннюю систему управления и быть более независимым от внешней среды [2; 3].

Внедрение современных информационных технологий и цифровых платформ, способных автоматизировать и оптимизировать процессы управления ВЭД, также является важным аспектом. Системы планирования ресурсов предприятия (ERP), специализированные платформы для управления внешнеторговыми операциями, электронные системы документооборота и другие инструменты способны значительно повысить эффективность деятельности предприятий, участвующих во внешнеэкономических операциях.

В зависимости от целей, масштабов и форм осуществления ВЭД процесс управления заключается в управлении производством экспортной продукции, финансовыми ресурсами, ценообразованием на экспортную продукцию, научно-техническими программами, качеством продукции, кредитоспособностью, налаживанием связей, рисками.

Если рассматривать промышленные предприятия, активно участвующие в ВЭД, то внешнеторговый аппарат существует в основном в двух формах: как часть внутрипроизводственной структуры в виде внешнеэкономического отдела и как относительно самостоятельное подразделение в виде внешнеторговой фирмы.

Рассматривая существующие теоретические подходы к управлению ВЭД необходимо выделить следующие ключевые элементы:

1. Теории международной торговли: классическая и неоклассическая теории, которые объясняют, почему страны осуществляют ВЭД и на каких условиях это выгодно.

2. Теория конкурентных преимуществ: подходы М. Портера, которые позволяют определить какие преимущества могут быть использованы для выхода на международные рынки.

3. Теория глобальных цепей создания стоимости, где анализируются процессы трансформации и добавления стоимости на разных этапах производственного цикла.

Таким образом рассматриваются требования и условия для успешного ведения ВЭД, включая анализ потребностей, исследование международного рынка и правовых аспектов.

Рассматривая методические основы управления ВЭД, необходимо отметить основные методические подходы, среди которых:

1. Анализ рынка, который позволяет определить целевые сегменты, потенциальные риски и возможности (SWOT-анализ, PEST-анализ и методы оценки конъюнктуры рынка).

2. Стратегический менеджмент: разработка и реализация стратегий выхода на международные рынки, выбор форм и методов ВЭД (экспорт, импорт, лицензирование, совместные предприятия и т.д.).

3. Управление рисками: выявление и оценка рисков, связанных с валютными колебаниями, политическими рисками, изменениями законодательства и культурными различиями.

4. Анализ экономической эффективности: расчёт финансовых показателей, рентабельности и возвратности инвестиций в ВЭД.

Практическое внедрение представленных теоретико-методических основ управления ВЭД в практику российских предприятий предполагает:

разработку внутренних стандартов и процедур для управления внешнеэкономическими рисками;

обучение, повышение квалификации сотрудников, вовлечённых в ВЭД;

создание межфункциональных команд для более эффективной

координации действий и обмена информацией;

внедрение информационных технологий для автоматизации процессов анализа и управления.

В современных условиях развития международной экономики управление ВЭД становится критически важным для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности предприятий. Систематизированные теоретико-методические основы управления ВЭД могут служить основой для формирования адаптивных и эффективных стратегий, обеспечивая предприятиям устойчивые позиции на международных рынках. Важно отметить необходимость постоянного обновления знаний и внедрения инновационных подходов в управлении, что является залогом успеха в условиях динамичной внешней среды.

Резюмируя вышеизложенное необходимо отметить, что теоретическая база управления ВЭД включает в себя такие понятия, как внешнеэкономическая среда, конкурентные преимущества, международный маркетинг, таможенное регулирование и валютный контроль. Понимание этих понятий позволяет предприятиям выработать стратегию и тактику ведения ВЭД, адаптированную к конкретным условиям внешнего рынка. Методические основы управления ВЭД включают в себя комплекс инструментов и методов, используемых для планирования, организации, координации и контроля ВЭД. Эти инструменты и методы позволяют предприятиям оптимизировать процесс ВЭД, повышать его эффективность и снижать риски.

Эффективное управление ВЭД позволяет предприятиям достичь следующих целей: расширение рынков сбыта, диверсификация источников дохода, получение доступа к новым технологиям и сырью, повышение конкурентоспособности на мировом рынке. Для успешного управления ВЭД предприятиям необходимо учитывать политическую и экономическую ситуацию в странах-партнёрах, таможенные и валютные ограничения, конкурентную среду на внешнем рынке, культурные и языковые различия. Учитывая эти факторы, предприятия могут разработать и реализовать эффективную стратегию управления ВЭД, которая позволит им достичь своих целей и максимизировать прибыль от ВЭД.

#### **Список источников**

1. Соколова Н.В., Елисеева М.Л. Управление внешнеэкономической деятельностью на уровне предприятия // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд, 2020. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-vneshneekonomicheskoy-deyatelnostyu-na-urovne-predpriyatiya/viewer/>

2. Колесов А.А. Развитие механизмов управления ВЭД предприятия / Актуальные проблемы управления в современных условиях: Республиканская научная интернет-конференция студентов и молодых ученых (14-15 апреля

2020 г.) / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк, 2020. – URL:  
[https://donampa.ru/images/document/republic\\_o/1/19.pdf](https://donampa.ru/images/document/republic_o/1/19.pdf).

3. Никулина О. В., Казанчян Д. П. Формирование стратегии развития внешнеэкономической деятельности фирмы // Валютное регулирование. Валютный контроль. 2024. № 7. С. 96-107.

## УПРАВЛЕНИЕ ИМИДЖЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

**МОРОЗОВА В.К.,**

*ст. преподаватель*

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

**ЕРЕШКО Д.В.,**

*обучающийся бакалавриата*

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

**ИЩЕНКО Н.Н.,**

*обучающаяся бакалавриата*

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

*Аннотация.* В работе рассмотрено управление имиджем предприятия как ключевой инструмент стратегического развития. Акцентируется внимание на значении корпоративного имиджа в повышении конкурентоспособности и устойчивости компании в условиях динамичных рыночных изменений. Раскрывается понятие имиджа, его структура, проанализированы подходы к формированию положительного имиджа. Исследование показывает, что управление имиджем способствует повышению лояльности клиентов и сотрудников, укреплению деловой репутации и улучшению финансовых показателей предприятия.

*Ключевые слова:* стратегическое развитие, управление имиджем, конкурентоспособность, корпоративная культура, деловая репутация.

## CORPORATE IMAGE MANAGEMENT AS A STRATEGIC DEVELOPMENT TOOL

**MOROZOVA V.K.,**

*Senior lecturer*

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

**ERESHKO D.V.,**

*bachelor student*

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

**ISHCHENKO N.N.,**

*bachelor student*

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

*Annotation.* The paper considers the management of the company's image as a key tool for strategic development. Attention is focused on the importance of corporate image in improving the competitiveness and sustainability of the company in the face of dynamic market changes. The concept of image and its structure are revealed, approaches to the formation of a positive image are analyzed. The study shows that image management helps to increase customer and employee loyalty, strengthen business reputation and improve the financial performance of the enterprise.

*Keywords:* strategic development, image management, competitiveness, corporate culture, business reputation.

Управление имиджем предприятия играет ключевую роль в его стратегическом развитии, повышая конкурентоспособность и привлекая доверие целевой аудитории. Формирование позитивного имиджа позволяет укреплять рыночные позиции компании, способствует устойчивости и долгосрочному успеху, а также улучшает доступ к ресурсам, необходимым для расширения и адаптации бизнеса. Для достижения этих целей важно учитывать как внешний, так и внутренний имидж компании, где внешний имидж ориентирован на потребителей и общество, а внутренний – на сотрудников и корпоративную культуру.

Современные стратегии управления имиджем включают комплексный подход с использованием маркетинговых коммуникаций, интеграции корпоративных ценностей и социальных принципов, что позволяет формировать у потребителей положительное восприятие компании. Эффективное управление корпоративным имиджем также способствует созданию эмоциональной связи с потребителями и укрепляет лояльность, что важно для увеличения объема продаж и улучшения финансовых показателей бизнеса. Например, компании, уделяющие внимание как внутренним, так и внешним аспектам своего имиджа, такие как ПАО «Газпром», имеют возможность лучше адаптироваться к изменениям и укреплять свою репутацию среди ключевых заинтересованных сторон, от сотрудников до инвесторов.

Корпоративный имидж представляет собой комплексный и многосоставной образ, который формируется у целевой аудитории о компании, отражая её ценности, культуру, и деловую репутацию. Этот образ складывается

из нескольких ключевых компонентов, каждый из которых вносит вклад в целостное восприятие компании (таблица 1).

*Таблица 1*

*Основные компоненты корпоративного имиджа и их роль в стратегическом развитии компании*

Компонент имиджа	Описание	Роль в компании
Внешний имидж	Представление компании в обществе, ориентированное на клиентов, партнеров и общественные группы. Формируется через рекламу, PR-кампании, социальную ответственность и качество продукции или услуг.	Помогает привлекать клиентов, укрепляет доверие потребителей и повышает лояльность целевых аудиторий.
Внутренний имидж	Восприятие компании её сотрудниками, зависящее от корпоративной культуры, условий труда, мотивации и внутренней коммуникации.	Влияет на лояльность и удовлетворенность персонала, что отражается на общем восприятии компании извне.
Имидж руководства	Образ высшего руководства компании в глазах сотрудников, партнеров и общества. Влияет на доверие к бренду и восприятие компании через личные качества, профессионализм и этику руководителей.	Влияет на общую репутацию и лояльность сотрудников и партнеров.
Социальный имидж	Образ компании как социально ответственного субъекта, формируется через участие в благотворительных проектах, экологические инициативы и программы КСО.	Способствует формированию устойчивого доверия со стороны общества и государственных структур.
Имидж продукта	Восприятие качества и надежности продукции или услуг компании. Формируется через доступность, привлекательность, качество и отзывы потребителей.	Повышает доверие к бренду, формирует лояльность покупателей и увеличивает ценность предложения.
Бизнес-имидж	Восприятие компании как надежного партнера в деловом сообществе.	Поддерживает долгосрочные партнерские отношения, укрепляет позиции компании на рынке.

Эти компоненты составляют многослойную структуру корпоративного имиджа, где каждый слой ориентирован на разные группы – сотрудников, клиентов, партнеров и общественность. Управление имиджем требует координированного подхода к этим элементам, чтобы они гармонично поддерживали общее стратегическое развитие компании.

Анализ основных компонентов корпоративного имиджа и их роли в стратегическом развитии (Таблица 1) подчеркивает, что успешное управление имиджем выходит за рамки отдельных элементов и требует системного подхода.

Каждая составляющая имиджа — будь то внешний, внутренний или социальный аспект — формирует восприятие компании у разных целевых групп. Однако, чтобы стратегически укрепить бизнес, одного лишь положительного восприятия недостаточно. Важно понимать, как имидж соотносится с репутацией и брендом, которые придают устойчивость компании на рынке и формируют долгосрочную приверженность к ней. Рассмотрим, каким образом управляемый имидж создает базу для укрепления репутации и усиления бренда, что, в свою очередь, поддерживает стратегическое развитие и устойчивость бизнеса.

Связь между имиджем, репутацией и брендом компании формирует основу для ее стратегической устойчивости. Имидж, представляющий текущее восприятие компании различными аудиториями (клиентами, партнерами и обществом), можно считать более динамичным элементом, который формируется за счет действий компании, её маркетинговых кампаний, социальной активности и корпоративной культуры. Репутация, в отличие от имиджа, представляет собой накопленное доверие к компании, основанное на длительном взаимодействии и опыте, и является более стабильной характеристикой.

Бренд же объединяет визуальные и эмоциональные аспекты компании и формирует её уникальное позиционирование на рынке. Имидж, как более гибкая составляющая, представляет бренд через реальные аспекты деятельности компании, усиливая или ослабляя его восприятие в зависимости от того, насколько действия компании соответствуют её позиционированию. Например, положительный имидж усиливает восприятие бренда и повышает доверие к нему, в то время как негативный имидж может существенно ослабить восприятие даже сильного бренда.

Связь этих элементов важна для устойчивости бизнеса, поскольку положительная репутация и сильный бренд помогают компании выстоять в условиях кризисов и конкуренции. Устойчивость бизнеса напрямую связана с лояльностью клиентов и партнеров, которая поддерживается за счет управляемого положительного имиджа и крепкой репутации.

Для компании, которая стремится к стратегическому развитию и устойчивому положению на рынке, имидж становится важным связующим элементом, усиливающим её репутацию и бренд. Все три аспекта — имидж, репутация и бренд — взаимосвязаны и усиливают друг друга, формируя доверие у клиентов, партнеров, сотрудников и общества в целом. Положительный имидж компании напрямую влияет на её репутацию, которая, в свою очередь, поддерживает ценность бренда, укрепляя её позицию на рынке и повышая лояльность целевых групп.

Анализ основных компонентов корпоративного имиджа подчеркивает, что успешное управление имиджем выходит за рамки отдельных аспектов и требует системного подхода. Имидж, как динамично формирующийся элемент, определяется текущими действиями компании, её маркетинговыми стратегиями, социальной активностью и корпоративной культурой. В отличие от него,

репутация представляет собой более стабильную характеристику, основанную на долгосрочных взаимодействиях и опыте, что делает её важной для стратегического управления.

С другой стороны, бренд объединяет визуальные и эмоциональные аспекты, способствуя уникальному позиционированию компании на рынке. Имидж, являясь гибким компонентом, может как усиливать, так и ослаблять восприятие бренда в зависимости от того, насколько действия компании соответствуют её заявленным ценностям и обещаниям. Положительный имидж способствует усилению доверия к бренду, тогда как негативный имидж может значительно подорвать его восприятие, даже если бренд изначально обладает сильными характеристиками.

Таким образом, взаимосвязь между имиджем, репутацией и брендом представляет собой основу для стратегической устойчивости бизнеса. Положительная репутация и крепкий бренд позволяют компании эффективно справляться с рыночными вызовами, способствуя укреплению лояльности клиентов и партнеров. Устойчивость бизнеса напрямую зависит от управления позитивным имиджем и надежной репутацией, что подтверждается исследованиями, показывающими, что компании с хорошим имиджем лучше справляются с кризисами и конкуренцией.

Эти аспекты подчеркивают необходимость стратегического управления корпоративным имиджем как важного инструмента для достижения долгосрочных целей и устойчивого развития предприятия в условиях постоянных изменений на рынке.

## **ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ НКО И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМ СООБЩЕСТВОМ: ПРЕИМУЩЕСТВА И ВЫЗОВЫ**

**МОРОЗОВА В.К.,**

*ст. преподаватель*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ТЕМНОВ В.А.,**

*обучающийся бакалавриата*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе рассматривается взаимодействие между некоммерческими организациями (НКО) и предпринимательским сообществом, которое приобретает все большую актуальность в современных условиях. Выявлены основные преимущества и вызовы такого сотрудничества, а также предложены рекомендации для его эффективного развития. Особое внимание уделено социальным, экологическим и инновационным аспектам совместной



деятельности, а также необходимости выстраивания доверительных отношений между партнерами.

*Ключевые слова:* некоммерческие организации, бизнес, социальная ответственность, устойчивое развитие, инновации, партнерство.

## **INTERACTION BETWEEN NGOs AND THE BUSINESS COMMUNITY: ADVANTAGES AND CHALLENGES**

**MOROZOVA V.K.,**  
*Senior lecturer*

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

**TEMNOV V.A.,**  
*bachelor student*

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

*Annotation.* The paper examines the interaction between non-profit organizations (NPOs) and the business community, which is becoming increasingly relevant in modern conditions. The main advantages and challenges of such cooperation are identified, as well as recommendations for its effective development. Special attention is paid to the social, environmental and innovative aspects of joint activities, as well as the need to build trusting relationships between partners.

*Keywords:* non-profit organizations, business, social responsibility, sustainable development, innovation, partnership.

В современном мире взаимодействие между некоммерческими организациями и бизнесом становится все более актуальным. Несмотря на различия в целях и подходах, оба сектора могут извлечь значительные выгоды из сотрудничества. Некоммерческие организации сосредоточены на решении социальных, экологических и культурных проблем, тогда как бизнес стремится к максимизации прибыли и устойчивому развитию. Совместная деятельность этих секторов может способствовать значительным социальным изменениям и инновациям. В статье исследуются преимущества и вызовы, связанные с взаимодействием между НКО и предпринимательским сообществом, и предложены рекомендации по улучшению этого сотрудничества [2].

Некоммерческие организации играют важную роль в современном обществе, выступая посредниками между государством и гражданами. Они обеспечивают поддержку уязвимым группам населения и способствуют повышению общественного сознания по различным вопросам. Эти организации активно работают в таких сферах, как здравоохранение, образование, защита

окружающей среды и права человека. Сотрудничество с бизнесом может усилить их влияние, предоставляя доступ к ресурсам, технологиям и экспертизе.



Рис. 1. Взаимодействие в триаде общество – экономика – государственная власть

Взаимодействие некоммерческих организаций с предпринимательским сообществом приносит множество преимуществ. Одним из ключевых аспектов является укрепление социальной ответственности бизнеса. Совместные программы позволяют компаниям реализовывать инициативы корпоративной социальной ответственности, улучшая имидж и репутацию. Это привлекает клиентов и партнеров, заинтересованных в устойчивом развитии [1].

Кроме того, НКО получают доступ к дополнительным ресурсам и финансированию, включая гранты, фонды и другие источники. Бизнес, в свою очередь, предлагает свои технологии, финансирование и экспертные знания, что расширяет возможности для реализации социальных проектов. Такое сотрудничество способствует обмену знаниями, что приводит к появлению инновационных решений и подходов, полезных как для бизнеса, так и для НКО.

Объединение усилий способствует созданию более устойчивых инициатив, направленных на решение социальных и экологических проблем. Это также повышает вовлеченность сотрудников компании, усиливая их мотивацию. Совместная работа помогает бизнесу налаживать связи с государственными учреждениями, местными сообществами и другими организациями, что открывает новые партнерства и возможности.

Несмотря на значительные преимущества, взаимодействие между НКО и бизнесом сопряжено с рядом вызовов. Одной из основных проблем является различие в целях и приоритетах: НКО ориентированы на долгосрочные

социальные изменения, а бизнес чаще стремится к быстрому возврату инвестиций. Это может приводить к конфликтам и недоразумениям.

Ограниченные ресурсы НКО также усложняют выполнение совместных обязательств, что может вызвать разочарование у бизнес-партнеров. Помимо этого, разница в ожиданиях сторон по поводу результатов сотрудничества может становиться причиной напряженности. Регуляторные и правовые ограничения, как и потенциальные конфликты интересов, могут создавать дополнительные барьеры для взаимодействия.

Поддержание долгосрочного партнерства требует гибкости и адаптивности, особенно в условиях изменения приоритетов и ресурсов. Проблемы с устойчивым финансированием и стратегическими изменениями могут ослабить стабильность взаимодействия.

Для эффективного взаимодействия между НКО и бизнесом необходимо обеспечить согласование целей, прозрачность и открытость. Доверительные отношения и гибкость партнеров играют ключевую роль в достижении устойчивого результата. Управление ожиданиями, обеспечение ресурсов и адаптация к изменениям являются важными аспектами успешного сотрудничества [3].

Таким образом, взаимодействие НКО и бизнеса представляет собой сложный, но продуктивный процесс, способствующий достижению социальных и экологических целей. Обе стороны могут извлечь значительные выгоды из такого партнерства, если готовы к диалогу, компромиссам и совместной работе.

### Список источников

1. Буркин Н. Г. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития компании // Стратегии бизнеса. 2021. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-kak-faktor-ustoychivogo-razvitiya-kompanii>.

2. Иванов, А.И. Механизмы взаимодействия НКО и бизнеса: инновационные подходы / А.И. Иванов // Вестник управления. – 2022. – Т. 11. – № 3. – С. 112–118.

3. Эффективность взаимодействия бизнеса и некоммерческих организаций / М. А. Кривуля, А. А. Лунегова, А. В. Болотин, В. А. Бердникова // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2020. – № 2. – С. 249-259. – DOI 10.15593/2224-9354/2020.2.18. – EDN LXGZZV.

## **МОДЕЛИ ОПТИМАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ В УСЛОВИЯХ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ С УЧЕТОМ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

**МОРОЗОВА В.К.,**

*ст. преподаватель*

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

**ФРОЛЕНКО Ю.И.,**

*обучающийся бакалавриата*

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

**ВОЛОДИН А.В.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* Управление запасами является важным компонентом операционной деятельности компаний, работающих в международной торговле, где присутствует высокий уровень неопределенности. Изменчивость внешних факторов, таких как колебания обменных курсов, транспортные задержки и экономическая нестабильность, усложняет задачи планирования и оптимизации запасов. В работе рассмотрены основные подходы к построению моделей управления запасами с учетом неопределенности, описываются особенности таких моделей в контексте международной торговли и методы их оптимизации. Изучены модели управления запасами, которые позволяют предприятиям минимизировать риски и обеспечить оптимальные уровни запасов при непредсказуемых внешних условиях.

*Ключевые слова:* управление запасами, международная торговля, неопределенность внешней среды, оптимизация запасов.

## **MODELS OF OPTIMAL INVENTORY MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL TRADE, TAKING INTO ACCOUNT THE UNCERTAINTY OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT**

**MOROZOVA V.K.,**

*Senior lecturer*

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

**FROLENKO YU.I.,**

*bachelor student*

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

**VOLODIN A. V.,**

*master's student*

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

*Annotation.* Inventory management is an important component of the operational activities of companies operating in international trade, where there is a high level of uncertainty. The variability of external factors, such as exchange rate fluctuations, transport delays and economic instability, complicates the tasks of inventory planning and optimization. The paper considers the main approaches to building inventory management models taking into account uncertainty, describes the features of such models in the context of international trade and methods of their optimization. Inventory management models have been studied that allow enterprises to minimize risks and ensure optimal inventory levels under unpredictable external conditions.

*Keywords:* inventory management, international trade, environmental uncertainty, inventory optimization.

Современная международная торговля характеризуется высокой степенью неопределенности, вызванной глобальными экономическими и политическими изменениями, колебаниями цен и логистическими вызовами. В таких условиях эффективное управление запасами становится ключевым фактором конкурентоспособности. На фоне неопределенности внешней среды традиционные методы управления запасами могут оказаться неэффективными, что требует применения более сложных моделей, учитывающих различные факторы риска и изменчивость внешних условий. С 2022 года Донецкая Народная Республика интегрируется в экономическую систему Российской Федерации. Этот процесс сопровождается изменениями во внешнеэкономических связях и логистике, адаптацией к российским стандартам и условиям международной торговли. Для предприятий ДНР управление запасами стало ещё более сложной задачей, так как они сталкиваются с неопределенностью на различных уровнях – от валютных колебаний до изменений в цепочках поставок. В этих условиях для поддержки экономической стабильности и конкурентоспособности необходимо применять продвинутые модели управления запасами, которые учитывают изменчивость внешних факторов.

На протяжении нескольких десятилетий были разработаны различные модели управления запасами. Основные модели управления запасами можно разделить на следующие основные категории:

1. Модели фиксированного заказа (EOQ, Economic Order Quantity): оптимальный размер заказа рассчитывается исходя из установленных значений спроса и издержек на хранение и заказ.

2. Модели с периодическим пересмотром (Periodic Review): в этих моделях заказы формируются через регулярные интервалы времени.

3. Модели с учётом сервисного уровня (Service Level Models): Эти модели позволяют обеспечить высокий уровень доступности продукта, минимизируя при этом издержки.

4. Стохастические модели: предполагают наличие случайного спроса и неопределенности в поставках, что делает их более гибкими в условиях изменчивой внешней среды [2].

В условиях международной торговли управление запасами усложняется за счет следующих факторов: колебания валютных курсов, транспортные задержки, нестабильность спроса, политические риски и барьеры.

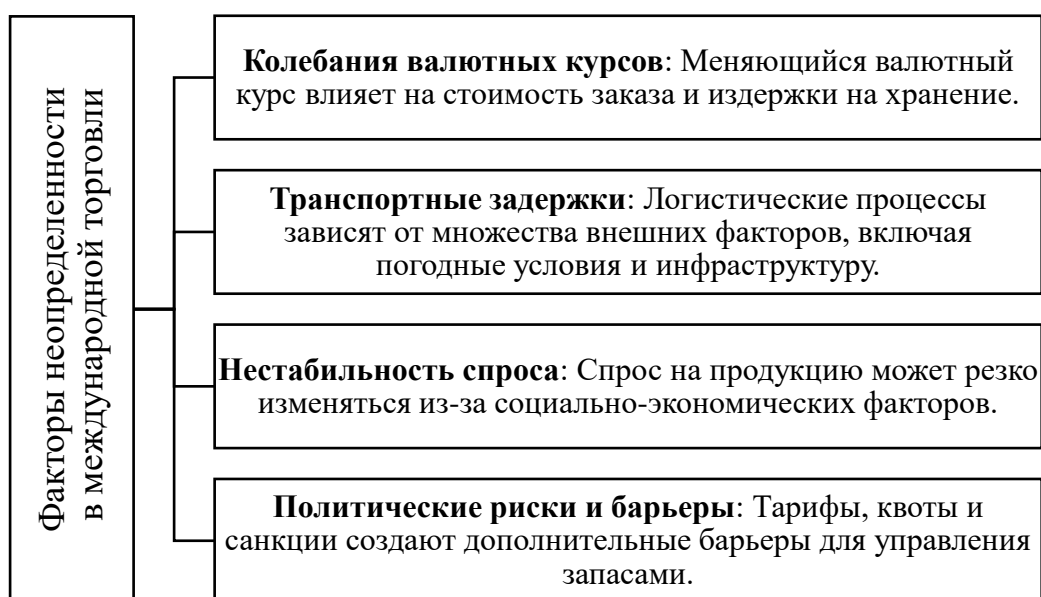


Рис. 1. Факторы неопределенности в условиях международной торговли

Предприятия ДНР сталкиваются с рядом специфических факторов, которые требуют применения адаптированных моделей управления запасами:

**Колебания валютных курсов:** Изменения курса рубля по отношению к иностранным валютам влияют на стоимость импортных товаров и комплектующих.

**Логистические сложности и ограничения:** Доставка товаров может быть затруднена из-за внешнеэкономических ограничений и санкций.

**Политическая неопределенность:** Изменения в международных санкциях и политике могут напрямую повлиять на доступность товаров и рыночные условия.

**Неопределенность спроса:** Потребности рынка могут изменяться в условиях экономической нестабильности и восстановления инфраструктуры [3].

Для эффективного решения данных задач требуется применение более сложных моделей управления запасами с учетом неопределенности, включая стохастические, робастные и адаптивные модели.

Стохастические модели являются одним из наиболее распространённых подходов к управлению запасами в условиях неопределенности. В этих моделях

учитывается случайный характер спроса и поставок, что позволяет моделировать реальную изменчивость условий международной торговли. Основные типы стохастических моделей включают:

(Q, R)-модель: Формирование заказа происходит при достижении запасами уровня RRR (точки заказа), при этом объем заказа QQQ определяется исходя из вероятностного распределения спроса.

(s, S)-модель: В этом случае заказ делается при достижении минимального уровня запасов sss, и запас пополняется до уровня SSS.

Робастные модели управления запасами предполагают учет наихудших сценариев и минимизацию потерь при самых неблагоприятных условиях. Они позволяют обеспечить стабильность управления запасами при ограниченной информации о внешней среде. Основное преимущество таких моделей - их гибкость и устойчивость к неожиданным изменениям в логистике или в обменных курсах.

Одним из подходов в робастном управлении является модель двухэтапного планирования:

1. Первый этап — определение начального уровня запасов на основе исторических данных.

2. Второй этап — корректировка запасов с учетом изменяющихся условий.

Робастные модели особенно актуальны для международных компаний, работающих в странах с высоким уровнем неопределенности на валютном рынке или с частыми задержками поставок [1].

Адаптивные модели управления запасами становятся особенно важными в условиях динамически меняющейся среды, когда параметры модели постоянно обновляются в зависимости от реальных данных. Для ДНР адаптивные модели позволяют предприятиям адаптироваться к изменениям на российском рынке, а также корректировать стратегию управления запасами в зависимости от текущих условий.

Динамическое управление запасами: применяются алгоритмы предсказания, позволяющие адаптировать объем запасов к текущим условиям спроса и предложения.

Автоматизированные системы принятия решений: используются для принятия решений в реальном времени и корректировки запасов на основе поступающих данных.

Для предприятий ДНР, работающих на российском рынке, особенно актуально использование робастных и стохастических моделей, так как это позволяет учитывать высокую изменчивость спроса и поставок. Например, предприятия, закупающие сырье за границей, могут использовать робастные модели для минимизации рисков, связанных с колебанием валютного курса.

Сети ритейла в ДНР могут внедрять адаптивные модели для учета изменяющегося спроса на российском рынке, что позволит поддерживать высокие стандарты обслуживания при минимальных затратах.

Рассмотрим также пример компании, работающей в условиях высокого валютного риска. Использование робастных моделей позволяет ей минимизировать потери при резких колебаниях курса, что особенно важно в странах с нестабильной экономикой.

Таблица 1

*Преимущества и недостатки подходов к управлению запасами*

Тип модели	Преимущества	Недостатки
Стохастические	Гибкость, учет случайности, возможность моделирования реальных условий	Сложность расчета, необходимость больших объемов данных для оценки вероятностных распределений
Робастные	Устойчивость к внешним изменениям, возможность минимизации потерь при наихудших сценариях	Часто приводит к чрезмерному запасу, что увеличивает издержки на хранение
Адаптивные	Высокая гибкость, способность к обучению и адаптации на основе текущих данных	Высокие затраты на внедрение и поддержку, зависимость от качества данных

С учётом интеграции в экономическую систему Российской Федерации и вызовов международной торговли, предприятия Донецкой Народной Республики могут повысить эффективность управления запасами с помощью продвинутых моделей, учитывающих неопределенность внешней среды. Стохастические, робастные и адаптивные модели помогают минимизировать риски, связанные с колебаниями валютных курсов, транспортными трудностями и изменениями спроса, что способствует повышению устойчивости и конкурентоспособности предприятий в условиях новой экономической реальности.

С дальнейшим развитием этих моделей и внедрением технологий искусственного интеллекта компании смогут точнее прогнозировать изменения и адаптировать запасы, что позволит укрепить экономическую стабильность в регионе.

#### **Список использованных источников**

1. Васянина В.И. Формирование стратегии управления запасами предприятия торговли // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2021. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-strategii-upravleniya-zapasami-predpriyatiya-torgovli>.

2. Зиновьева О Г. Модель управления запасами торгового предприятия / О Г. Зиновьева, П В. Сухина, С П. Королева // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №4-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-upravleniya-zapasami-torgovogo-predpriyatiya> (дата обращения: 01.11.2024).



3. Яни Е. Е. Алгоритмы оптимизации системы управления запасами в условиях неопределенности / Е. Е. Яни. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2017. - № 15 (149). - С. 112-118. - URL: <https://moluch.ru/archive/149/42072/>.

## РАЗВИТИЕ НОВЫХ РЕГИОНОВ РФ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ

**НАТРУС А.А.,**

*учитель,*

*ГБОУ «Лицей информационных технологий Г.О. Енакиево»,  
Енакиево, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Установлены факторы, сдерживающие развитие экономики новых регионов Российской Федерации. На основе промышленно-производственного потенциала Донецкой Народной республики и с учетом сложной политико-экономической ситуации в мире, определены перспективные инструменты экономического развития Донецкой Народной Республики.

*Ключевые слова:* экономика, развитие, потенциал, новые регионы, Российская Федерация, Донецкая Народная Республика.

## DEVELOPMENT OF NEW REGIONS OF THE RUSSIA UNDER ECONOMIC SANCTIONS

**NATRUS A.A.,**

*teacher*

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

*Annotation.* The factors constraining the economic development of new regions of the Russian Federation have been identified. Based on the industrial and production potential of the Donetsk People's Republic and taking into account the difficult political and economic situation in the world, promising tools for the economic development of the Donetsk People's Republic have been identified.

*Keywords:* economy, development, potential, new regions, Russian Federation, Donetsk People's Republic.

Одна из приоритетных задач для экономики РФ на нынешнем этапе – развитие экономики новых регионов РФ. В китайском языке слово «кризис» представляет собой иероглиф, состоящий из двух частей. Одна часть означает кризис, другая – возможности. Интеграция новых территорий в РФ даёт новые

возможности не только самих регионов, но предоставляет новые возможности для роста экономики России в целом.

Современная ситуация, которая сложилась в мире, требует переосмысления путей развития экономики России и новых регионов России. Согласно данным источника X-Compliance [1], с 21.02.2022 по 15.10.2024 года в отношении России, российских компаний, граждан России, было принято 17347 санкций. Это не окончательное их количество. Практически каждый день страны ЕС и США выступают с новыми заявлениями о расширении экономических санкций в отношении России и её граждан. Очевидно, что настало время для того, чтобы вдумчиво и спокойно после глубокого экономического анализа, продумать, что Россия будет делать для развития своей экономики и роста благополучия своих граждан.

Ознакомившись с экспертным мнением Соколова Е.Н. и Якушева И.Л., изложенном в работе «Влияние западных санкций на экономику Российской Федерации и прогнозы её развития на 2023-2024 годы» [2], а также подводя промежуточный итог за последних два года, можно сделать вывод, что первый натиск со стороны стран Запада экономика России выдержала. Экономические санкции стран Запада привели к потерям в экономике России, но катастрофические прогнозы о падении экономики России более чем на 10% не сбылись.

Наиболее показательная ситуация влияния экономических санкций на новые регионы России сложилась в Донецкой Народной Республике. Экономика Донецкой области, в отличие от предприятий РФ, в большей степени ориентировалась на экспорт и зависела от внешней конъюнктуры. Согласно статистическим данным Донецкая область в 2013 году вела торговлю с предприятиями 149 стран мира [3] и была одним из 8 регионов-доноров, наполнявших бюджет Украины. Суммарное промышленное производство в Донецкой и Луганской областях обеспечивало 18% всего промышленного производства Украины. Занимая площадь 9,2% от площади всей Украины, в Донбассе проживало 14% всего населения Украины, 63% населения Донбасса являлись гражданами трудоспособного возраста. Экспорт Донецкой и Луганской областей в 2013 году составил 16,6 миллиардов долларов, импорт – 7,7 миллиардов долларов. Профицит торгового баланса 8,9 миллиардов долларов.

Сильный удар по экономике Донецкой и Луганской народных республик нанесли боевые действия, которые начала Украина против Донбасса. Согласно данным газеты «Der Spiegel», после начала боевых действий на Донбассе в 2014 году промышленное производство сократилось в Донецкой республике на 59%, в Луганской – на 85%. Боевые действия привели к обвалу в экономике. Выпуск кокса и продуктов нефтепереработки сократился на 52%, выпуск металлургической продукции – на 28,3%, выпуск машиностроительной продукции – на 22,8%, производство электроэнергии и газа – на 18,8%, закрылись 69 из 93 угольных шахт. Строительство в Донецкой Народной

Республике сократилось на 37,5% в Луганской – на 42,4%. Обанкротилось 40000 малых предприятий. Более половина работоспособного населения потеряло работу и доходы [4]. В Донецкой Народной Республике всегда будут помнить, помощь, которую оказывало российское государство, простые граждане России просто для того, чтобы поддержать жителей региона в эти тяжёлые годы.

Вхождение новых регионов в состав России явилось важным этапом в их развитии. Это событие даёт импульс развития не только новым регионам России, но и самой Российской Федерации. В настоящее время существует множество вариантов развития экономики Российской Федерации и новых регионов. Хотелось бы подробнее остановиться на своём видении выхода из сложившейся достаточно сложной ситуации.

Прежде всего, нужно обратить внимание на масштаб проблем, которые являются следствием боевых действий и экономических санкций стран Запада. Согласно информации от СК РФ ущерб от боевых действий в новых регионах РФ и приграничье составляет 7,5 миллиардов рублей [6]. Масштаб проблем и вызовов для экономики новых регионов России и экономики России в целом показывает, что неправильно надеяться только на рыночные механизмы для решения проблем в экономике. При нынешнем дефиците финансовых, человеческих ресурсов, попытка решить задачи, которые стоят перед страной с помощью только рыночных механизмов приведёт только к стремительному росту цен на выполняемый объём работ и услуг. Тем более, что нынешняя учётная ставка Национального Банка РФ составляет 19%. Возможно, стоит вспомнить опыт советских пятилеток и принять 5 летний план развития новых регионов РФ.

Таким образом, для восстановления новых регионов России целесообразно ввести элементы плановой экономики. Внедрение механизма плановой экономики позволит более эффективно использовать финансовые ресурсы. Также необходимо выносить планы развития новых регионов РФ на всеобщее обсуждение с привлечением представителей науки и бизнес-сообщества. Наиболее экономически эффективные и социально значимые проекты нужно реализовать в первую очередь.

Будет ошибкой развивать в новых регионах те производства, которые были до войны. То есть те проекты, которые предусматривают развитие в Донбассе исключительно угольной промышленности и металлургии. Проблемой развития данных отраслей является низкая добавленная стоимость и высокая экологическая нагрузка на окружающую среду. В своё время Украина практически полностью отказалась от машиностроения и другого промышленного производства с высокой добавленной стоимостью, поставляя в ЕС исключительно сырьё и полуфабрикаты. Именно поэтому не стоит повторять чужие ошибки. Нужно подумать и просчитать перечень товаров и услуг с большой добавленной стоимостью, которые экономически целесообразно производить в ДНР и других новых регионах России. В частности, на базе

производства металла в ДНР стоит подумать и просчитать возможность создания судостроительного комплекса в Мариуполе. Следует подумать и просчитать программу развития машиностроения в ДНР. Стоит подумать о мерах по привлечению собственных средств граждан России и иностранных граждан для реализации проектов развития новых регионов. Будет правильно, если помимо государства, обычные граждане смогут вложить свои средства для восстановления экономики. Для этого целесообразно установить привлекательную для таких вложений процентную ставку, государственные гарантии защиты интересов граждан, которые будут вкладывать свои средства в тот или иной проект. Стоит подумать о возможности инвесторов в приоритетном порядке стать совладельцами построенной собственности или совладельцами новых предприятий. Это позволит собственникам получать доход от работы предприятия. Привлечение финансовых средств граждан России позволит восстановить новые территории России в более сжатые сроки и поможет рационально использовать государственные финансовые ресурсы. Обкатка подобного механизма в новых регионах России поможет разработать и усовершенствовать законодательный механизм, который будет привлекать финансовые ресурсы граждан России и иностранных граждан к реализации значимых проектов в Российской Федерации. В ближайшей перспективе наибольший и самый надёжный инвестор в экономику РФ – это граждане России. Надеяться, что в новых регионах РФ появятся крупные иностранные инвесторы не стоит. Надеяться нужно только на себя, своих граждан и своё государство. При разработке долговременного плана развития следует учитывать, что США и их партнёры постоянно ведут поиск людей, которые вкладывают деньги в экономику РФ и пытаются оказать на них давление.

Ещё один перспективный проект для ДНР – налаживание в промышленных масштабах производства беспилотников и запасных частей к этим беспилотникам. Запуск производства элементной базы и самих беспилотников поможет сократить издержки производства и поможет снизить стоимость комплектующих для беспилотников. Поэтому стоит поставить вопрос о создании в ДНР современного предприятия, которое будет заниматься разработкой и производством беспилотников и без экипажной техники. Это даст дальнейший стимул для развития экономики региона.

#### **Список источников**

1. Санкции против РФ актуальная статистика. – URL: <https://x-compliance.ru/statistics?ysclid=m2fy6g4i2t558193019>.
2. Соколова Е.Н., Якушев И.Л. Влияние западных санкций на экономику Российской Федерации и прогнозы ее развития на 2023/2024 годы. – URL: [http://edrj.ru/wp-content/uploads/2023/10/EDRJ\\_10\\_2023-39-57.pdf](http://edrj.ru/wp-content/uploads/2023/10/EDRJ_10_2023-39-57.pdf).
3. Состав Еврорегиона Донбасс. – URL: <https://textarchive.ru/c-1999129-p3.html>.
4. Как изменилась экономика Донбасса в 2014 году? – URL:

<https://aif.ru/dontknows/actual/1385595?ysclid=m2g1vqjg1544921154>.

5. СК оценил ущерб от действий ВСУ на новых территориях РФ и в приграничье. – URL: <https://tass.ru/proisshestviya/21961505>.

## **ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И СТРАТЕГИИ**

**НАУМЕНКО С.Н.,**

*д-р экон. наук, доцент, профессор*

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

**КОСИНСКИЙ А.А.,**

*обучающийся бакалавриата*

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

*Аннотация.* В работе рассматривается влияние цифровизации на внешнеэкономическую деятельность, выделяются новые инструменты и стратегии, возникшие в результате этого процесса. Проанализированы текущие тенденции внедрения цифровых технологий в международную торговлю и экономические взаимодействия. Определены перспективы развития и основные вызовы, связанные с цифровизацией ВЭД.

*Ключевые слова:* цифровизация, внешнеэкономическая деятельность, цифровые технологии, международная торговля, инновации.

## **THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY: NEW TOOLS AND STRATEGIES**

**NAUMENKO S.N.,**

*Doctor of Economics, Associate Professor, Professor*

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

**KOSINSKIY A.A.,**

*bachelor's degree student*

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

*Annotation.* This paper examines the impact of digitalization on foreign economic activity and highlights new tools and strategies that have emerged as a result of this process. Current trends in the adoption of digital technologies in international trade and economic interactions are analyzed. The prospects for development and the main challenges associated with the digitalization of FEA are identified.

*Keywords:* digitalization, foreign economic activity, digital technologies, international trade, innovations.

Современный мир переживает стремительные изменения, вызванные цифровой трансформацией во всех сферах экономики, включая внешнеэкономическую деятельность. ВЭД является ключевым компонентом мировой экономики, обеспечивая взаимодействие между странами, регионами и компаниями. Цифровизация открывает новые возможности для оптимизации процессов, повышения эффективности и расширения рынков. Однако на фоне этих возможностей возникают также новые вызовы, такие как кибербезопасность, защита данных и необходимость адаптации к новым условиям. Эти аспекты определяют актуальность исследования темы влияния цифровизации на внешнеэкономическую деятельность.

Цель исследования – выявить тенденции цифровизации в ВЭД, определить новые инструменты и стратегии, а также изучить перспективы развития в условиях глобальной цифровой трансформации.

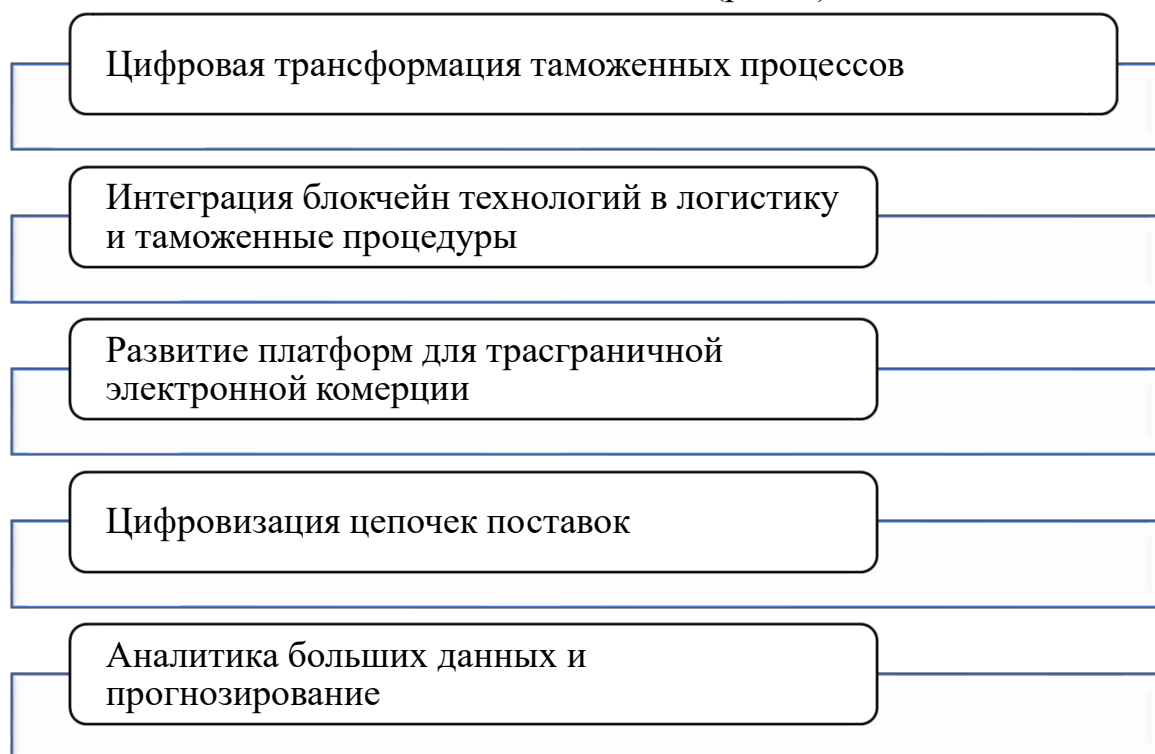
Цифровые технологии оказывают серьезное влияние на все аспекты внешнеэкономической деятельности, изменяя подходы к международной торговле, логистике и взаимодействию участников ВЭД. Цифровизация способствует ускорению процессов, улучшению коммуникации и снижению издержек за счет автоматизации и использования интеллектуальных систем. Важнейшими элементами цифровой трансформации в этой сфере являются электронная коммерция, цифровые платежные системы, блокчейн и искусственный интеллект.

Электронная коммерция является одной из ключевых инноваций в международной торговле. Благодаря онлайн-платформам компании могут расширять рынки сбыта и взаимодействовать с клиентами и партнерами в реальном времени, не завися от географических границ. Это не только упрощает торговые операции, но и позволяет малому и среднему бизнесу активно участвовать в международной экономике, что ранее было сложно из-за ограниченных ресурсов.

Цифровые платежные системы позволяют проводить международные финансовые операции быстрее и дешевле. Использование криптовалют и блокчейн-технологий в финансовом секторе способствует созданию прозрачных, защищенных и удобных решений для трансграничных платежей. Это также упрощает выполнение нормативных требований и минимизирует риски, связанные с мошенничеством и коррупцией.

Одной из перспективных областей является внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в ВЭД. ИИ способен анализировать большие объемы данных и предлагать оптимальные решения для логистики, цепочек поставок и стратегий выхода на международные рынки. Прогнозирование спроса, автоматизация складских операций и оптимизация транспортных маршрутов позволяют значительно повысить эффективность внешнеэкономической деятельности [1;2].

Цифровизация формирует тенденции и стимулирует появление новых стратегий во внешнеэкономической деятельности (рис. 1).



*Рис. 1. Основные тенденции цифровизации ВЭД*

Цифровая трансформация таможенных процессов. Внедрение электронных документов и автоматизированных систем контроля значительно ускоряет таможенные процедуры. Это снижает затраты, связанные с обработкой грузов, и повышает конкурентоспособность компаний на международных рынках. Автоматизация процессов позволяет минимизировать ошибки и ускорить оформление товаров [3].

Цифровая трансформация таможенных процессов в России началась в 2002 году с внедрения электронного декларирования и выпуска на таможенную территорию товаров и транспортных средств в удалённом режиме.

Другие значимые этапы цифровизации внешнеэкономической деятельности в Российской Федерации:

2010 год – формирование специализированных Центров электронного декларирования (ЦЭД);

2014 год – предоставление возможности авторегистрации экспорта;

2015 год – режим автовывпуска экспорта и авторегистрации импорта;

2016 год – автовывпуск импорта товаров;

2018 год – начало формирования единой сети Центров электронного декларирования;

2021 год – завершение создания единой сети ВЭД.

С 1 января 2014 года импорт и экспорт товаров в России стали декларироваться официально только в электронном формате, бумажная форма деклараций стала использоваться только в исключительных случаях, как и большинство разрешительных документов для осуществления ВЭД.

Интеграция блокчейн-технологий в логистику и таможенные процедуры представлена на рис. 2.

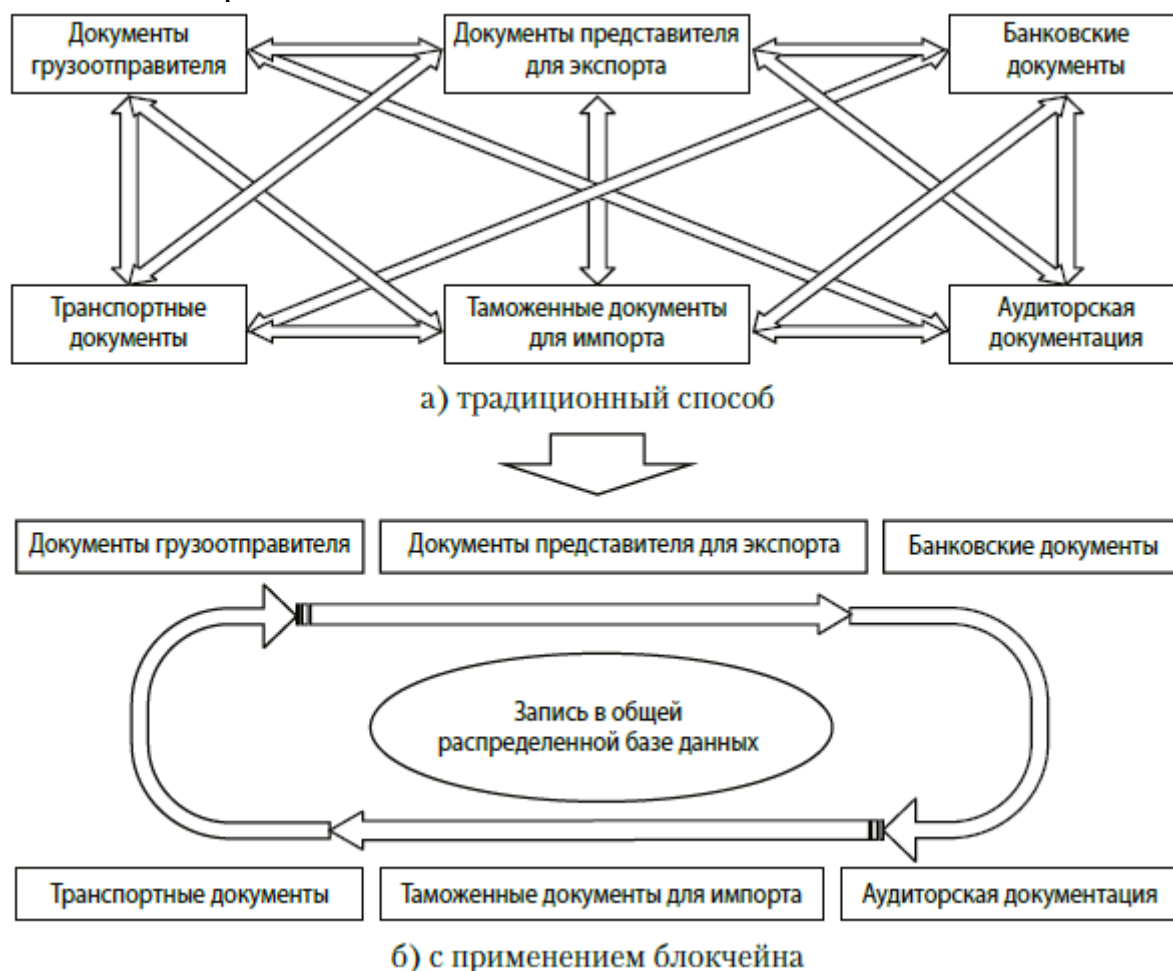


Рис. 2. Применение технологии блокчейн в процессе таможенного оформления

Блокчейн позволяет обеспечить прозрачность и безопасность транзакций, что важно для международных перевозок и таможенного оформления. Эта технология создает неизменяемые записи всех операций, что снижает риск мошенничества и упрощает проверку документов, связанных с происхождением и перемещением товаров. Благодаря этому можно быстрее проводить таможенные проверки и сокращать затраты на транспортировку.

Блокчейн технологии используются в сферах:

– криптовалюта (криптовалюты применяются в различных компьютерных приложениях, имеющих отношение к деньгам, например, системы переводов и цифровых платежей);

– умные контракты (существуют целые классы экономических, рыночных и финансовых компьютерных приложений, в основе которых лежит блокчейн и



которые автоматически выполняют указанные участниками сделки алгоритмы. Они работают с различными типами финансовых инструментов: акциями, облигациями, фьючерсами, закладными и т. п.);

– интернет вещей (компьютерные приложения, позволяющие автоматически удаленно через Интернет управлять различными объектами. Область применения этой технологии распространяется на самые разные сферы народного хозяйства – от государственного управления, здравоохранения, науки, образования, культуры и искусства до домоводства).

В марте 2020 года в Санкт-Петербурге был запущен первый этап пилотного проекта по внедрению блокчейна в таможенное дело в РФ. Компания по доставке грузов морским путём и обслуживанию торговых терминалов Maersk и Федеральная таможенная служба начали сотрудничество в рамках проекта по интеграции децентрализованной платформы для перевозчиков TradeLens в России.

Цель проекта – упрощение взаимодействия между грузоотправителями, регуляторами и административными органами в стране, увеличение скорости оформления и перемещения товаров через границы.

Также 23 сентября 2019 года первый заместитель руководителя ФТС России Руслан Давыдов провёл встречу с представителями компании Maersk, в ходе которой обсуждались вопросы реализации в России проекта международных транзитных контейнерных перевозок с использованием цифровой платформы.

Развитие платформ для трансграничной электронной коммерции. Зарождение платформ для трансграничной электронной коммерции в РФ началось в 90-х годах прошлого века. Так, 30 августа 1996 года открылся интернет-магазин «Символ» (ныне Books.ru).

Важным для развития электронной торговли всех стран, включая Россию, стала резолюция Всемирной таможенной организации (ВТамО) в г. Люксор о трансграничной электронной торговле от 7 декабря 2017 года и решение проведенной в Пекине международной конференции по электронной торговле в 2018 г.

Сегодня онлайн-маркетплейсы, такие как Amazon и Alibaba, играют важную роль в современной международной торговле. Они помогают компаниям быстро выходить на глобальные рынки, сокращая издержки и время. Это требует адаптации стратегий для работы на этих платформах, таких как настройка логистики, ценовая политика и соответствие законодательным требованиям разных стран.

Цифровизация цепочек поставок. Современные технологии, включая Интернет вещей (IoT) и искусственный интеллект (ИИ), позволяют отслеживать перемещение товаров в режиме реального времени. Это помогает минимизировать задержки и оптимизировать управление запасами. Благодаря цифровым двойникам и ИИ компании могут более эффективно планировать свои поставки и предсказывать спрос на продукцию.

Цифровизация цепочек поставок в РФ началась ещё в 2017 году. Тогда ПАО «Роснефть» утвердило комплексный план цифровизации в рамках стратегии компании.

До начала 2022 года рынок решений по управлению цепями поставок в России был представлен разработками западных компаний JDA, SAP, PTC Inc и других. Однако после завершения годовых контрактов и ухода западных компаний с российского рынка остро встал вопрос о создании отечественных программных продуктов по управлению цепями поставок.

В июле 2024 года стало известно, что Правительство России утвердило проведение эксперимента по созданию национальной цифровой транспортно-логистической платформы. Тестирование информационной системы запланировано с 1 августа 2024 года по 1 июня 2025 года.

Некоторые цели эксперимента:

внедрение электронного документооборота на всех этапах грузоперевозок автомобильным, морским, речным, железнодорожным и воздушным транспортом;

апробация технологии выдачи разрешительных и товаросопроводительных документов через механизм «одного окна»;

формирование электронного рейтинга грузоперевозчиков для обеспечения органов власти и игроков рынка достоверными данными об участниках платформы;

отработка взаимодействия новой цифровой платформы с действующими информационными системами крупных перевозчиков, например ОАО «РЖД».

Участниками эксперимента на добровольной основе станут органы исполнительной власти, грузоотправители, экспедиторы, перевозчики, грузополучатели, операторы железнодорожного подвижного состава и владельцы инфраструктуры железнодорожного транспорта, операторы информационных систем электронных перевозочных документов.

Оператором новой цифровой платформы определён Минтранс.

Цифровизация цепочек поставок в РФ даёт участнику внешнеэкономической деятельности (ВЭД) следующие преимущества:

Сокращение времени внешнеэкономических операций. Упрощается процедура оформления товаров, ускоряется поступление таможенных платежей.

Возможность контролировать всю цепь поставок. Смарт-контракты в автоматическом режиме следят за условиями транспортировки, хранения и нахождения товаров в цепи поставок.

Прозрачность процессов. Данные и аналитика в режиме реального времени позволяют лучше принимать решения, улучшать отслеживание и снижать риски.

Гибкость и адаптируемость бизнеса. Цифровые цепочки поставок позволяют быстро реагировать на изменения спроса, перебои в поставках и другие колебания рынка.

Экономия затрат. Автоматизация и цифровые инструменты сокращают человеческие ошибки, ускоряют процессы и делают управление цепочками поставок более эффективным.

Кроме того, для участников ВЭД доступна, например, государственная платформа «Мой экспорт», которая предоставляет широкий спектр услуг в цифровом формате.

Аналитика больших данных и прогнозирование. Компании все чаще используют большие данные для анализа глобальных трендов и прогнозирования спроса на продукцию. Это помогает разрабатывать стратегии выхода на новые рынки и адаптироваться к изменениям экономической ситуации. Прогнозирование на основе данных позволяет компаниям эффективнее управлять запасами и минимизировать риски.

В 2013 году началось внедрение аналитики больших данных и прогнозирования в РФ.

В первой половине 2010-х годов компании стали активно собирать, анализировать и использовать данные для прогнозирования и принятия стратегических решений. Толчок этому дало распространение Hadoop-технологий: благодаря им работа с данными стала доступна во многих отраслях. Компании строили хранилища данных, на базе которых формировалась аналитическая отчётность для топ-менеджмента.

В 2015 году Правительство Российской Федерации утвердило программу «Цифровая экономика Российской Федерации», которая предусматривала развитие технологий больших данных как одно из ключевых направлений. Это послужило сигналом для бизнеса и привело к росту инвестиций в эту область.

В 2019 году была принята национальная стратегия развития искусственного интеллекта до 2030 года, которая ещё больше подчеркнула важность Big Data для развития российской экономики. Стратегия предусматривала создание условий для широкого внедрения технологий ИИ и Big Data в различных отраслях, а также подготовку квалифицированных кадров в этой области.

Некоторые примеры такого внедрения:

«Мегафон». В 2013 году оператор занялся геоаналитикой — изначально для прогнозирования нагрузок на собственную сеть. Сегодня это направление выросло в отдельный сервис анализа пассажироперевозок для транспортных компаний.

«Билайн». Телекоммуникационный холдинг использовал анализ больших данных для мониторинга качества обслуживания клиентов, подбора сервисов и тарифов, борьбы с мошенничеством и спамом, оптимизации работы колл-центра за счёт прогнозирования причины обращения и других задач.

«Тинькофф Кредитные Системы». В банке была внедрена система для анализа больших данных в режиме реального времени.

Также в 2013 году корпорация EMC открыла подразделение Pivotal, которое занимается обработкой больших данных и предоставляет решения PaaS

(платформа как услуга) и ITaaS (ИТ как услуга). В России решения ЕМС использовали «Тинькофф-банк» и компания «Тройка Диалог» (ныне Sberbank CIB).

Экологические и социальные аспекты. Цифровизация также способствует устойчивому развитию ВЭД, позволяя минимизировать воздействие на окружающую среду за счет оптимизации логистики и снижения потребления ресурсов. Развитие цифровых технологий в сфере транспорта и логистики, таких как использование автономных транспортных средств и "умных" складов, помогает сокращать выбросы углекислого газа и улучшать экологическую обстановку. Кроме того, цифровые инструменты открывают новые возможности для социального развития, создавая новые рабочие места и стимулируя международное сотрудничество.

Таким образом, цифровизация оказывает значительное влияние на внешнеэкономическую деятельность, открывая перед компаниями и государствами новые возможности и перспективы. Влияние цифровизации на внешнеэкономическую деятельность заключается в следующем:

- упрощение процедур (например, система единого окна позволяет экономить время и иные ресурсы, что увеличивает оборот товара и ускоряет деятельность);

- возможность контроля всей цепи поставок (для участников ВЭД открывается возможность отслеживать состояние продукта);

- расширение круга участников (цифровые технологии позволяют существенно расширить круг участников трансграничного оборота товаров и услуг, вовлекать в него новые ресурсы);

- защита от контрафакта (например, система национальной маркировки «Честный знак» фиксирует логистическое передвижение товара до потребителя, тем самым предотвращая продажу нелегального товара).

Однако у внедрения цифровых технологий есть и ряд проблем, например:

- стоимостной аспект (реализация всех технологий требует большого количества затрат);

- кадровые вопросы (происходит значительное сокращение кадров как в организациях, осуществляющих внешнеторговую деятельность, так и в государственных органах);

- информационная безопасность (появляются риски, связанные с зависимостью материально-технической базы большинства предприятий от импортного программного оборудования).

Таким образом, влияние цифровизации на внешнеэкономическую деятельность разностороннее и требует учёта как преимуществ, так и возможных негативных последствий.

### Список источников

1. Левкина В.С., Мерцалов Д.А. Роль цифровизации экономики в развитии внешнеэкономической деятельности // Актуальные проблемы международных

отношений в условиях формирования мультиполярного мира. 2019. С. 189-192. – EDN YEINTQ.

2. Терешенкова А. Ю. Анализ программы развития внешнеэкономической деятельности в условиях цифровизации экономики // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2021, Т. 12. № 4(51). С. 258-270. – EDN SNEJLA.

3. Круглов В.С. Ермилов И.С., Толмачев М.Н. Цифровизация внешнеэкономической сферы // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2022, Т. 18. № 2(69). С. 11-14. – EDN RYEMUA.

## **ЭВОЛЮЦИЯ 4P В ЭПОХУ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА**

**НАУМЕНКО С. Н.,**

*д-р экон. наук, доцент, профессор*

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

**МИШИНЕВА К.А.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В данной работе описывается какие изменения претерпевает традиционный маркетинг в эпоху цифровизации и как трансформируется каждый элемент. Особое внимание уделяется персонализации продуктов, динамическому ценообразованию, мультиканальному подходу к распределению товаров и услуг, и, наконец, современным стратегиям продвижения. Также подчеркивается важность преобладания цифровых технологий в маркетинговой стратегии.

*Ключевые слова:* комплекс маркетинга, цифровизация, контент, ценообразование, продукт, место, продвижение.

## **THE EVOLUTION OF 4P IN THE ERA OF DIGITAL MARKETING**

**NAUMENKO S.N.,**

*Doctor of Economics, Associate Professor, Professor*

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

**MISHINEVA K.A.,**

*master's student*

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

*Annotation.* This paper describes what changes traditional marketing is undergoing in the era of digitalization and how each element is being transformed. Special attention is paid to product personalization, dynamic pricing, a multi-channel approach to the distribution of goods and services, and, finally, modern promotion strategies. The importance of the predominance of digital technologies in the marketing strategy is also emphasized.

*Keywords:* marketing mix, digitalization, content, pricing, product, location, promotion.

Для успешного маркетинга продукта в 1960-х годах профессор Ф. Котлер разработал модель, которая описывает четыре необходимых ключевых элемента. Данная модель носит название «4P» (рис. 1):

1. Продукт (Product). Физический товар, услуга или идея, которую предлагает компания своим клиентам. Важно, чтобы продукт удовлетворял потребности и желания целевой аудитории.

2. Цена (Price). Определенная сумма денег, которую потребитель готов предоставить за продукт. В данную область входит определение ценовой политики, система скидок, проведение акций и условия оплаты труда. Ценность продукта и конкурентоспособность на рынке отражает именно данный элемент.

3. Место (Place). Главной задачей является обеспечить доступность продукции для целевой аудитории. Сюда относят каналы дистрибуции и точки продаж, где потребители смогут приобрести продукт или услугу, охват рынка, доступность и управление запасами.

4. Продвижение (Promotion). Набор определённых коммуникационных стратегий, которые направлены на информирование потребителей о продукте и побуждение их к покупке. Включает рекламу, PR, прямой маркетинг и другие методы, помогающие донести информацию до целевой аудитории [1].

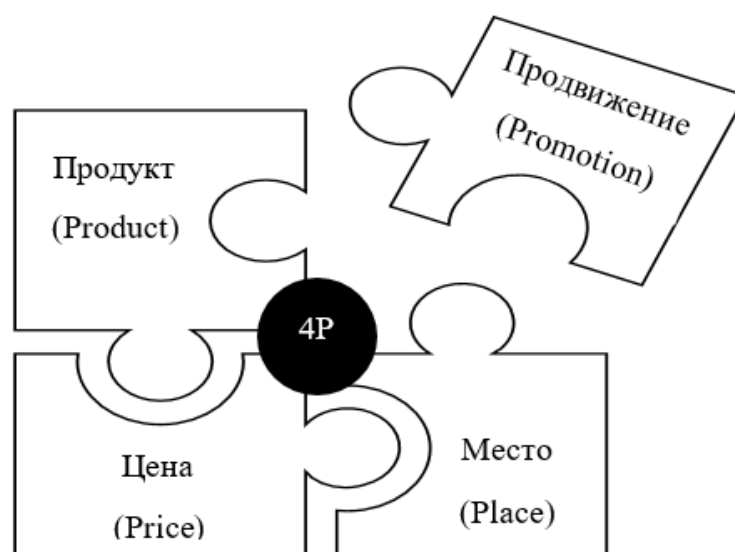


Рис. 1. Комплекс маркетинга «4P»

Данная концепция является основополагающей для разработки маркетинговых стратегий. Так как она помогает компаниям понять, как лучше всего представить свои продукты для потенциальных покупателей, установить конкурентоспособные цены, выбрать наиболее привлекательные каналы дистрибуции и эффективно продвигать свои товары и услуги. Именно данная модель обеспечивает целостное понимание того, как все элементы взаимодействуют друг с другом для достижения целей.

Развитие цифровых технологий и интернет-маркетинга набирает все большие обороты, в связи с этим классическая модель «4P» потерпела значительные изменения.

Касаемо продукта, благодаря аналитики данных компаниям стало проще собирать и анализировать информацию о поведении потребителей, узнавать их предпочтения и потребности, что позволяет не только выявлять тренды, но и предсказывать изменения в спросе. Ярким примером служит компания Amazon, используя определенный алгоритм действий для анализа покупательских привычек умело адаптируют ассортимент и предлагают новые товары, которые с наибольшей вероятностью вызовут интерес у потребителя.

Немаловажную роль в персонализации играет искусственный интеллект (AI) и машинное обучение, с помощью которых создаются индивидуализированные предложения для каждого клиента.

В современном мире также большую популярность приобрели мобильные приложения и различные онлайн-сервисы, которые имеют такие преимущества как быструю обновляемость и доступность.

Компании, которые умело интегрируют данные элементы в свои стратегии, могут значительно повысить свою конкурентоспособность и удовлетворенность клиентов.

В условиях быстроменяющегося рынка важным инструментом также является динамическое ценообразование. В зависимости от различных факторов, включая спрос, конкуренцию, сезонность, поведение потребителей компании с помощью машинного обучения и больших данных могут изменять цены в реальном времени. Ярким примером служат различные авиакомпании и отельный бизнес, которые часто используют данную модель ценообразования чтобы максимизировать свою прибыль. То есть, когда спрос на билеты или номера в отелях повышается, цены автоматически становятся выше, и наоборот. Динамическое ценообразование требует тщательного анализа и мониторинга рынка для того, чтобы компания более эффективно управляла своими ресурсами и увеличивала доходность.

Также появилась тенденция на одноразовые покупки к подписочным моделям, что тоже кардинально изменило подход к ценообразованию. Различные подписочные сервисы предоставляют пользователям доступ к продуктам или услугам за фиксированную ежемесячную или годовую плату. Данный подход обеспечивает стабильный поток доходов для компании и создает более предсказуемые финансовые модели.

Для покупателей также открылись большие преимущества, теперь с появлением информации в интернете они с легкостью могут выбирать наиболее выгодные предложения путем сравнения цен на различные товары или услуги. Однако компаниям, в связи с этим следует учитывать не только внутренние затраты, но и цены конкурентов, а также общие рыночные тенденции. Также компаниям приходится быть более прозрачными в ценообразовании и предлагать конкурентоспособные цены используя различные тактики, такие как акции и специальные предложения, тем самым повышая свою привлекательность у потребителей.

Таким образом, создавая более гибкие и адаптивные ценовые модели, компании могут значительно повысить свою конкурентоспособность и удовлетворенность клиентов [2].

Традиционные каналы распределения также претерпевают огромные изменения. С появлением онлайн-магазинов и платформ поддерживать физические магазины нет никакой необходимости. Это позволяет компаниям охватывать глобальную аудиторию без лишних затрат на аренду и обслуживание торговых площадей, быстро реагировать на изменения в спросе и предпочтениях потребителей.

В создании единого клиентского опыта ключевым элементом стал omnichannel, при котором покупатель может изучить всю необходимую информацию в интернете, а затем посетить физический магазин для его покупки, или же наоборот, заказав товар онлайн с возможностью самовывоза. Однако такой подход требует от компании наличия различных каналов продаж и эффективной интеграции, что включает в себя управление запасами, обработку заказов и обеспечение единого клиентского сервиса.

Оптимизировать процессы доставки и управления запасами помогли современные решения в области управления цепочками поставок, такие как автоматизация, использование дронов и робототехники. А такие системы как GPS и IoT повышают уровень доверия, так как дают возможность отслеживания за статусом доставки. Компании, которые могут предложить быструю и надежную доставку, получают конкурентное преимущество на рынке.

Самые большие изменения, конечно, происходят в политике продвижения, ведь именно цифровые каналы стали основным инструментом для продвижения. Социальные сети предоставляют уникальные возможности для тесного взаимодействия с аудиторией, создания бренда и повышения узнаваемости. Оптимизация веб-сайтов помогает повысить видимость компании что приводит к увеличению трафика и потенциальных клиентов. Создание ценового и релевантного контента помогает компаниям не только информировать свою аудиторию, но и строить доверие и авторитет в своей области. Аналитика и измерение эффективности рекламных кампаний играют ключевую роль в оптимизации маркетинговых стратегий. С помощью инструментов аналитики, таких как Google Analytics, компании могут отслеживать поведение



пользователей на своих сайтах, анализировать источники трафика, конверсии и другие ключевые показатели эффективности (КПИ).

Данные и аналитика позволяют маркетологам принимать обоснованные решения на основе фактов, а не предположений. Например, анализируя результаты рекламных кампаний, компании могут выявлять наиболее эффективные каналы и форматы рекламы, а также оптимизировать свои бюджеты, перераспределяя ресурсы на те кампании, которые приносят наибольшую отдачу. Кроме того, А/В-тестирование позволяет компаниям экспериментировать с различными вариантами контента и рекламы, чтобы определить, какие подходы работают лучше [3].

Таким образом, в условиях постоянно меняющегося рынка и растущей конкуренции, компании должны адаптировать свои маркетинговые стратегии, чтобы оставаться на плаву и привлекать клиентов. Рассмотрим примеры успешных компаний, которые адаптировали свои подходы к маркетингу, используя инновации и современные технологии (табл. 1).

*Таблица 1*

*Результаты применения маркетинговых стратегий успешных компаний*

Компания	Стратегия	Результат
1. Nike	Использование цифровых каналов и персонализации через приложение Nike+ для отслеживания тренировок	Повышение лояльности клиентов и увеличение продаж через онлайн и оффлайн каналы
2. Netflix	Модель подписки с различными уровнями и использованием данных для создания оригинального контента	Лидерство на рынке потокового видео и значительное увеличение клиентской базы
3. Coca-Cola	Интеграция онлайн и оффлайн продаж с активным использованием социальных сетей для взаимодействия с клиентами	Сохранение позиции на рынке, несмотря на растущую конкуренцию со стороны новых производителей
4. Zara	Динамическое ценообразование и быстрая адаптация коллекций в зависимости от модных трендов и отзывов клиентов	Быстрая реакция на изменения в потребительских предпочтениях и высокая конкурентоспособность в модной индустрии

Таким образом, внедрение изменений в стратегии 4P требует от маркетологов гибкости, аналитического подхода и готовности к экспериментам. Изучая успешные примеры компаний и применяя практические советы, можно значительно повысить эффективность маркетинговых стратегий и адаптироваться к новым условиям рынка. Маркетологи должны учитывать эти

примеры, чтобы разрабатывать и внедрять свои собственные адаптивные стратегии, способные отвечать на вызовы и возможности, возникающие в динамичной бизнес-среде.

#### Список источников

1. Карчага Е.С. Модели комплекса маркетинга // Исследования молодых ученых: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Казань, декабрь 2019 г.). – URL: <https://moluch.ru/conf/stud/archive/353/15441/>.

2. Андреев М. В. Цифровые технологии в маркетинге // Молодой ученый. 2021. № 16 (358). С. 204-207. – URL: <https://moluch.ru/archive/358/79981/>.

3. Будагов А.С., Молчанова Р.В. Будущее цифровых технологий в маркетинге // Актуальные проблемы экономики и управления. 2022. № 2 (34). С. 16-23.

### НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ<sup>3</sup>

**НИКОЛАЕВА О.Н.,**

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент*

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

*Аннотация.* Обоснована актуальность исследования вопросов нормативного обеспечения функционирования системы внешнеэкономической безопасности России. Приведена нормативно-правовая база, регулирующая внешнеэкономическую деятельность и международные отношения, на международном, федеральном и региональном уровнях. Сделаны выводы о необходимости конкретизации положений российского законодательства для обеспечения гибкости действующих правовых норм с учетом региональных особенностей и реальных условий внешнеэкономической деятельности.

*Ключевые слова:* система внешнеэкономической безопасности, нормативное обеспечение.

### REGULATORY SUPPORT FOR THE FUNCTIONING OF THE FOREIGN ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF THE RUSSIAN FEDERATION

<sup>3</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты» (регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2024 год.

**NIKOLAEVA O.N.,**  
*Candidate of Public Administration, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The relevance of the study of the issues of regulatory support for the functioning of the system of foreign economic security of Russia is substantiated. The regulatory framework governing foreign economic activity and international relations at the international, federal and regional levels is presented. Conclusions are drawn about the need to specify the provisions of Russian legislation in order to ensure the flexibility of existing legal norms, taking into account regional peculiarities and real conditions of foreign economic activity.

*Keywords:* foreign economic security system, regulatory support.

В условиях современных вызовов одним из приоритетных направлений реализации принципов экономической безопасности в Российской Федерации является совершенствование нормативно-правового регулирования внешнеэкономической деятельности и международных отношений.

Для эффективного функционирования системы внешнеэкономической безопасности необходимо наличие четкой нормативно-правовой базы, включающей федеральные законы, постановления правительства и подзаконные акты, регулирующие внешнеэкономическую деятельность.

Таким образом, нормативно-правовое обеспечение функционирования системы внешнеэкономической безопасности – это главная составляющая всех видов и уровней управления.

На сегодняшний день нормативное обеспечение функционирования системы внешнеэкономической безопасности и его соответствие законодательству на разных уровнях является объектом повышенного внимания со стороны ученых и практиков (Богданов М. М., Куц Л. И., Никитина М. Г., Селюнина В. С., Черкасская Н. В., др.).

Вместе с тем турбулентность внешней среды обуславливает сложность правовой среды и необходимость изменений в нормах права на региональном, федеральном, а также международном уровнях. Полнота, точность, оперативность и своевременность представления информации считаются основой качества принимаемых управленческих решений органами государственной власти и местного самоуправления. Это обуславливает актуальность и своевременность изучения вопросов нормативного обеспечения функционирования системы внешнеэкономической безопасности.

Нормативно-правовая основа обеспечения внешнеэкономической безопасности делится на международные, федеральные и региональные документы (табл. 1).

Таблица 1

Нормативно-правовая основа обеспечения внешнеэкономической безопасности

Уровень	Документ
1	2
Международный	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Соглашение стран СНГ от 23.12.1993 г. «Об общих условиях и механизме поддержки развития производственной кооперации предприятий и отраслей государств-участников Содружества Независимых Государств»</li> <li>– Соглашение от 20.11.2009 г. «О правилах определения страны происхождения товаров в Содружестве Независимых Государств»</li> <li>– Решение Совета Евразийской экономической комиссии от 14.09.2021г. № 80 (ред. от 06.09.2024) «Об утверждении единой Товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза и Единого таможенного тарифа Евразийского экономического союза, а также об изменении и признании утратившими силу некоторых решений Совета Евразийской экономической комиссии» (с изм. и доп., вступ. в силу с 06.10.2024)</li> <li>– Таможенный кодекс Евразийского экономического союза</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Конституция Российской Федерации</li> <li>– Федеральный закон от 28.12.2010 г. № 390-ФЗ «О безопасности»</li> <li>– Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года»</li> <li>– Федеральный закон от 08.12.2003 г. № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности»</li> <li>– Федеральный закон от 03.08.2018 г. № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»</li> <li>– Федеральный закон от 10.12.2003 г. № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле»</li> <li>– Закон Российской Федерации от 21.05.1993 г. № 5003-1 «О таможенном тарифе»</li> <li>– Федеральный закон от 18.07.1999 г. № 183-ФЗ «Об экспортном контроле»</li> <li>– Федеральный закон от 15 июля 1995 г. № 101-ФЗ «О международных договорах Российской Федерации»</li> <li>– Федеральный закон от 4 января 1999 г. № 4-ФЗ «О координации международных и внешнеэкономических связей субъектов Российской Федерации»</li> <li>– Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»</li> <li>– Федеральный закон от 24 июня 2023 г. № 266-ФЗ «О свободной экономической зоне на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области»</li> <li>– Указ Президента Российской Федерации от 31 марта 2023 г. № 229 «Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации»</li> <li>– Указ 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»</li> <li>– Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 18.02.2021 г. № 77 «Об утверждении требований к реализации мероприятия по созданию и (или) развитию центров поддержки экспорта, осуществляемого субъектами Российской Федерации, бюджетам которых предоставляются</li> </ul>

Федеральный	<p>субсидии на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, ...»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 30.11.2023 г. № 846 «О внесении изменений в требования к реализации мероприятия по созданию и (или) развитию центров поддержки экспорта, ...»</li> <li>– Указ Президента РФ от 08.03.2022 г. № 100 «О применении в целях обеспечения безопасности Российской Федерации специальных экономических мер в сфере внешнеэкономической деятельности»</li> <li>– Постановление Правительства РФ от 09.03.2022 г. № 311 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 8 марта 2022 г. № 100» (О мерах по реализации Указа Президента РФ о применении в целях обеспечения безопасности РФ специальных экономических мер в сфере ВЭД)</li> <li>– Постановление Правительства РФ от 09.08.2022 г. № 312 «О введении на временной основе разрешительного порядка вывоза отдельных видов товаров за пределы территории Российской Федерации»</li> <li>– Постановление Правительства РФ от 09.03.2022 г. № 313 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 08.03.2022 г. № 100» (О запрете на вывоз отдельных товаров в некоторые страны)</li> <li>– Стандарт по обеспечению благоприятных условий для развития экспортной деятельности в субъектах Российской Федерации (Региональный экспортный стандарт 2.0), утвержденный протоколом заочного голосования членов проектного комитета по национальному проекту «Международная кооперация и экспорт» от 2 сентября 2022 г. № 5</li> </ul>
Региональный	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 29 июля 2024 г. № 78-1 «Об утверждении Стратегии по обеспечению благоприятных условий для развития экспорта товаров, работ и услуг Донецкой Народной Республики до 2030 года»</li> <li>– Программа социально-экономического развития Донецкой Народной Республики, утвержденная постановлением Правительства Донецкой Народной Республики от 28 апреля 2023 года № 29-1</li> </ul>

Как видим, федеральные документы являются неотъемлемой частью и играют ключевую роль в процессе обеспечения внешнеэкономической безопасности Российской Федерации. В целом можно сделать вывод о достаточной обеспеченности и защищенности экономических интересов России на всех уровнях управления.

Следует отметить, что многоуровневая совокупность нормативного обеспечения функционирования системы внешнеэкономической безопасности должна конкретизировать общие положения российского законодательства в форме, доступной для их исполнения на местах, обеспечивать гибкость действующих правовых норм, учитывать региональные особенности и реальные условия внешнеэкономической деятельности. Система нормативного обеспечения должна быть гибкой и адаптивной к изменениям в международной политике и экономике, что позволит своевременно вносить изменения в законодательство и практику.

Эффективное нормативное обеспечение должно учитывать международные обязательства России, включая участие в международных

организациях и соглашениях, направленных на защиту экономических интересов.

Важным аспектом является создание систем мониторинга и контроля за соблюдением норм и правил в области внешнеэкономической безопасности, что поможет выявлять и предотвращать потенциальные угрозы.

### Список источников

1. Богданов М. М. О некоторых пробелах в обеспечении экономической безопасности Российской Федерации // Вопросы российского и международного права. 2023. Том 13. № 5А. С. 117-123. DOI: 10.34670/AR.2023.57.91.014.

2. Никитина М. Г., Селюнина В. С. Внешнеэкономическая составляющая экономической безопасности государства // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2021. Т. 7 (73). № 1. С. 93-104.

3. Черкасская Н. В., Куц Л. И. Становление и развитие законодательства в сфере экономической безопасности Донецкой Народной Республики // Вестник института экономических исследований. 2022. № 1(25). С. 121

4. Черкасская Н. В. Полномочия Донецкой Народной Республики в сфере международных и внешнеэкономических связей в контексте интеграционных процессов в Российской Федерации // Журнал правовых и экономических исследований. Journal of Legal and Economic Studies. 2023. № 2. С. 19-26.

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СФЕРЫ ВЭД: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ<sup>4</sup>

**НОВИКОВА А.К.,**

*ст. преподаватель*

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

*Аннотация.* Рассмотрены современные подходы к проектированию систем управления предприятиями, работающими в сфере внешнеэкономической деятельности, с акцентом на зарубежный опыт. Анализируются ключевые аспекты, такие как интеграция информационных технологий, автоматизация бизнес-процессов и применение аналитики данных для повышения эффективности управления. Особое внимание уделяется успешным практикам и

---

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

методологиям, применяемым в ведущих странах, что позволяет выявить лучшие решения для оптимизации операций и снижения рисков.

*Ключевые слова:* система управления, проектирование системы управления, структура управления, внешнеэкономическая деятельность, экспорт, импорт.

## **DESIGNING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES IN THE FIELD OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY: FOREIGN EXPERIENCE**

**NOVIKOVA A.K.,**  
*Senior lecturer*

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

*Annotation.* Modern approaches to the design of management systems for enterprises operating in the field of foreign economic activity, with an emphasis on foreign experience, are considered. Key aspects such as the integration of information technology, automation of business processes and the use of data analytics to improve management efficiency are analyzed. Special attention is paid to successful practices and methodologies applied in leading countries, which allows us to identify the best solutions for optimizing operations and reducing risks.

*Keywords:* management system, management system design, management structure, foreign economic activity, export, import.

Проектирование системы управления предприятиями сферы внешнеэкономической деятельности (далее ВЭД) это процесс разработки и установки структуры, процедур и инструментов для эффективного управления предприятием в сфере внешнеэкономической деятельности. Это включает в себя определение целей и стратегий управления, разработку организационной структуры, управление человеческими ресурсами, контроль и анализ бизнес-процессов, а также использование информационных технологий для повышения эффективности управления предприятием.

Важно учитывать все аспекты внешнеэкономических связей, такие как законодательство, международные стандарты, рыночные условия и т.д. В итоге, хорошо спроектированная система управления позволяет предприятию эффективно достигать поставленных целей и быть конкурентоспособным на мировом рынке.

Система управления предприятием в сфере ВЭД в США представляет собой сложную и многоуровневую структуру, включающую правительственные органы, регулирующие организации, а также частные компании и предприятия [1].

В США управление предприятиями в сфере ВЭД осуществляются в соответствии с федеральными законами и политикой, разработанной правительством. На федеральном уровне вопросами внешнеэкономической деятельности занимается Министерство торговли, Министерство финансов, Министерство сельского хозяйства и другие ведомства. Они разрабатывают и внедряют различные программы и меры поддержки экспорта, контроля импорта, борьбы с недобросовестной конкуренцией и других вопросов.

Также важную роль в системе управления предприятиями сферы ВЭД играют региональные и местные органы власти, которые могут устанавливать собственные правила и положения относительно экспорта и импорта товаров и услуг.

Частные компании, занимающиеся внешнеэкономической деятельностью, также играют значительную роль в системе управления предприятиями в сфере ВЭД в США. Они подвергаются регулярным проверкам и аудитам со стороны правительственных органов, соблюдают различные нормативы и стандарты, учувствуют в международных торговых миссиях и являются членами торговых палат и ассоциаций.

Таким образом, система управления предприятиями в сфере ВЭД в США довольно сложна и многоуровневая, она включает в себя государственные и частные структуры, которые работают совместно для обеспечения эффективного и прозрачного управления внешнеэкономической деятельностью [2].

Система управления предприятиями сферы ВЭД в Японии включает в себя ряд основных принципов и инструментов.

Во-первых, японские предприятия обычно добиваются высокой эффективности и конкурентоспособности за счет строгого контроля над производственным процессом, а также непрерывного улучшения качества продукции и услуг.

Во-вторых, предприятие активно использует концепцию «каизен» (непрерывного улучшения), и принципы «Тойотского производства», которые направлены на устранение неэффективности процессов.

В-третьих, система управления предприятиями в Японии включает в себя использование различных методов и технологий, таких как «Джаст-ин-тайм» (Just-in-time), «Канбан» и «Покайоке» (метод обнаружения и корректировки ошибок), которые помогают минимизировать потери и повышать производительность труда [3].

Наконец, японские предприятия часто применяют долгосрочные стратегии развития, основанные на взаимовыгодных отношениях с поставщиками и партнерами, что способствует стабильному и успешному функционированию бизнеса в условиях внешнеэкономической деятельности.

В Китае система управления предприятиями в сфере ВЭД основана на различных законах, положениях и правилах, установленных правительством. Основные принципы работы системы управления предприятиями в сфере ВЭД включают в себя:



1. Лицензирование: предприятия, занимающиеся ВЭД, должны получить соответствующую лицензию и разрешения государственных органов.

2. Таможенный контроль: предприятия должны строго соблюдать таможенные правила и процедуры при импорте и экспорте товаров.

3. Взаимодействие с внешними партнерами: предприятия должны активно взаимодействовать с зарубежными партнёрами, как поставщиками, так и покупателями, для развития своего бизнеса.

4. Соблюдение законодательства: предприятия должны строго соблюдать все законы и нормативные акты, касающиеся международной торговли и ВЭД.

5. Инновации и развитие: предприятие должны постоянно совершенствовать свои процессы и технологии, чтобы быть конкурентоспособными на мировом рынке.

В целом, система управления предприятиями в сфере ВЭД в Китае строится на принципах прозрачности, законности и эффективности, что позволяет китайским компаниям успешно развиваться на международной арене.

В мире существует множество успешных примеров проектирования систем управления предприятиями в сфере ВЭД. Один из таких примеров – это компания Maersk Line, крупнейшие контейнеровозный перевозчик в мире.

Maersk Line использует комплексную систему управления предприятием, которая включает в себя автоматизированные процессы сбора, анализа и обработки данных, электронные торговые платформы для взаимодействия с партнерами и клиентами, а также интегрированные системы управления логистикой и документами.

Кампания активно использовала современные технологии, такие как искусственный интеллект, аналитика данных и облачные сервисы, для повышения эффективности своих операций. Благодаря этому Maersk Line смогла существенно сократить время обработки грузов, улучшить качество обслуживания клиентов и увеличить свою прибыльность.

Важным аспектом успешной системы управления предприятием Maersk Line является ее гибкость и масштабируемость – система способна быстро адаптировать к изменяющимся условиям рынка и растущим потребностям кампании.

Таким образом, зарубежный опыт проектирования систем управления предприятиями сферы ВЭД подтверждает, что для успешного функционирования в этой необходимо инвестировать в современные технологии, автоматизированные процессы и интегрированные системы, способные обеспечить высокую эффективность, надежность и гибкость бизнеса.

### Список источников

1. International business entry modes and consumer ethnocentrism: A multi country perspective / T. Bose [et al.] // Thunderbird International Business Review. — 2024. — Mar. — Vol. 66. — P. 233–249. — DOI: 10.1002/tie.22376.

2. Ana Tkalac Verčič, Anja Špoljarić Effects of an external crisis: How internal communication influences employer brands // Journal of Contingencies and Crisis Management. 2023. Volume 31, Issue 4. P. 12-19.

3. Шарипова Д.Р., Пирогова С.В. Методы повышения эффективности коммуникаций в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 12-3 (82). С. 176-180.

## ОСОБЕННОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ

**ПАХОМОВ Д.Ю.,**

*юрисконсульт ООО «ТПК «ВЭТЭК-АГРО»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ГОРЛЕНКО А.В.,**

*обучающаяся бакалавриата*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**КЛИМЕНКО А.Д.,**

*обучающийся бакалавриата*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В исследовании выделены уровни логистических принципов внешнеэкономической деятельности; определены основные особенности логистической деятельности предприятия на внешних рынках, а также особенности логистическая деятельность РФ на внешних рынках.

*Ключевые слова:* внешние рынки, логистическая деятельность, менеджмент внешнеэкономической деятельности.

## PECULIARITIES OF LOGISTIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE ON FOREIGN MARKETS

**PAKHOMOV D.Y.,**

*legal adviser of ООО «ТПК «VETEK-AGRO»,*

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

**GORLENKO A.V.,**

*bachelor's degree student*

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

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

**KLIMENKO A.D.,**

*bachelor's degree student*

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

*Annotation.* The study identifies the levels of logistic principles of foreign economic activity; identifies the main features of logistics activity of the enterprise in foreign markets, as well as the peculiarities of logistics activity of the Russian Federation in foreign markets.

*Keywords:* foreign markets, logistics activities, management of foreign economic activities

In modern economic conditions, national economic systems are becoming more open, due to the processes of globalization, division into markets and inclusion in international economic and logistics structures.

Today, four main directions of logistics strategy can be distinguished: minimum total costs; maximum level of customer service; short-term revenue maximisation; maximum competitive advantages.

The decisive role in the implementation of the concept of logistics is played by the logistics information system, which is the main means of ensuring integration and coordination of the activities of functional subsystems within a single logistics system of the enterprise.

When creating a logistics information system, it is necessary to remember that the needs of information at different levels of the hierarchical structure of the enterprise are not the same. This means that the information system should provide each hierarchical level with the necessary information to make specific management decisions.

Finally, it should be noted that the implementation of a logistics system requires time and appropriate conditions for its construction, under which the system will be considered effective and reliable.

Therefore, the management of foreign economic activity is based on the functional components of international business to the extent that it is relevant to the operations of a given enterprise. Management activity is always based on the basic rules observed by managers and specialists of the management apparatus in the process of making certain decisions. These rules can be declared in special documents or be a kind of tradition, norm, custom. Most often there is a combination of both.

*Three levels of logistic principles of foreign economic activity* can be distinguished: general, special and national.

The principle of mutual benefit of foreign economic activity, at first glance, has no special complications and looks obvious: each partner involved in international transactions receives its profit. However, it is not easy to comply with this principle due to the significant amount of time required to fulfil transactions, changes in exchange rates, the presence of various links between individual foreign trade agreements, the use of barter operations, etc. Therefore, compliance with the principle

of mutual benefit requires careful analysis and accounting, differentiation of various income and expenditure flows.

In addition to the above general principles of FEA management, there are many specific principles that must be observed. Specific principles of foreign economic activity are enshrined in the relevant international legal acts and are binding on all states that have signed one or another act. Although the term ‘foreign economic activity’ may not appear in these documents, by their nature most of the principles enshrined there are directly related to foreign economic activity.

*Theoretical concepts of foreign economic activity management* are a combination of managerial ideas and theories of international trade (business). The practical orientation of all views on the management of foreign economic activity is to rationalise the actions of managers in the sphere of international business, to increase the efficiency of investments in the sphere of foreign economic activity. This is the general modern understanding of the theory of international business management.

*In foreign markets, the main features of logistics activities of the enterprise include:* the need to comply with international transport and customs regulations, management of long supply chains, optimisation of warehousing and transportation of goods, as well as ensuring the quality and timeliness of deliveries through risk management and selection of effective logistics solutions.

Additional features of the company's logistics activities in foreign markets also include the need to adapt to cultural and linguistic differences, to take into account the changing legal requirements of different countries, to manage currency risks in international operations, and to use specialised transport and warehousing services to ensure the efficient functioning of the logistics chain.

*The logistics activities of the Russian Federation in foreign markets are characterised* by a complex logistics infrastructure, long distances, as well as special requirements and peculiarities of international transportation. Some of the key features include the need to comply with international customs regulations, the specifics of working with international counterparties, the use of different modes of transport for cargo delivery, and the consideration of exchange rates and financial risks in conducting foreign economic activities.

*Russia's logistics activities in foreign markets also include problems* associated with temporary delays at borders, instability of the political situation, and the need to comply with international quality and safety standards for goods and services. In order to operate effectively in foreign markets, it is important for Russian companies to organise a flexible and reliable logistics network, as well as to react quickly to changes in the foreign economic environment.

Increasing competition in the global market forces developing countries to take measures to minimise the costs of transporting, warehousing and customs clearance of goods. Practical experience and some theoretical studies show that it is possible to reduce costs in the sphere of foreign trade and increase the efficiency of export-import operations on the basis of a logistics approach, realised through the formation of global supply chains and the wide application of logistics tools in foreign trade.

## ИССЛЕДОВАНИЕ ВОПРОСА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПРОЦЕССЕ ЗАКУПОК

**ПАХОМОВ Д.Ю.,**

*юрисконсульт ООО «ТПК «ВЭТЭК-АГРО»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**КОВАЛЕНКО Н.С.,**

*обучающийся бакалавриата*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**АРТЕМОВ Р.Д.,**

*магистрант*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Стратегирование как одна из важнейших функций системы стратегического управления территориальным развитием до настоящего времени остаётся не в полной мере обеспеченной в методологическом плане. Подтверждением данному утверждению может служить сложившаяся практика разработки и реализации значительного количества различных стратегий как на государственном, так и на территориальном (региональном, муниципальном) или корпоративном уровнях.

*Ключевые слова:* законодательство, рынок, переговоры, конкуренция, функция, управление.

## STUDY ON RISK MANAGEMENT IN THE PROCUREMENT PROCESS

**PAKHOMOV D.Y.,**

*legal adviser of ООО «ТПК «VETEK-AGRO»,*

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

**KOVALENKO N.S.,**

*bachelor's student*

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

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

**ARTEMOV R.D.,**

*master's student*

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

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

*Annotation.* Strategizing, as one of the most important functions of the system of strategic management of territorial development, still remains not fully provided in

methodological terms. This statement can be confirmed by the established practice of developing and implementing a significant number of different strategies both at the state and at the territorial (regional, municipal) or corporate levels.

*Keywords:* legislation, market, negotiations, competition, function, management.

В современных условиях развития рыночной экономики, особенно в сфере энергетики, важным фактором является эффективное управление закупочной деятельностью. Закупки играют важную роль в деятельности предприятий, в том числе и в энергетической сфере. В связи с этим, специалисты по закупкам в энергетических компаниях имеют особое значение, так как их работа направлена на обеспечение непрерывности энергоснабжения и оптимизацию затрат на закупку необходимых ресурсов.

Во-первых, специалист по закупкам должен иметь четкое представление о своих полномочиях и ответственности. Он должен знать, какие документы и процедуры необходимо соблюдать при проведении закупок, а также какие требования предъявляются к участникам закупок. Специалист должен быть готов к проверкам со стороны контролирующих органов и уметь предоставлять необходимую отчетность.

Деятельность специалиста по закупкам в Компании регулируется рядом правовых норм. Основными из них являются:

1. Законодательство о государственных и муниципальных закупках. В России существует ряд законов и нормативных актов, регулирующих процедуры проведения государственных и муниципальных закупок.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Гражданский кодекс содержит нормы, регулирующие заключение и исполнение договоров.

3. Трудовое законодательство. Деятельность специалиста по закупкам в Компании также регулируется трудовым законодательством.

4. Антимонопольное законодательство. В России действует антимонопольное законодательство, которое регулирует конкуренцию на рынке.

5. Внутренние нормативные акты Компании. Компания может иметь свои внутренние нормативные акты, которые регулируют деятельность специалиста по закупкам.

Во-вторых, специалист по закупкам должен иметь хорошее знание рынка поставщиков товаров, работ и услуг. Он должен постоянно отслеживать изменения на рынке, анализировать предложения поставщиков и выбирать наиболее выгодные и надежные варианты. Для этого специалист должен иметь доступ к информации о поставщиках и их репутации.

Оценка и выбор поставщиков является важным этапом в процессе закупок:

Первым шагом в оценке поставщиков является сбор информации о компаниях, которые могут предложить необходимые товары и услуги.

После сбора информации о потенциальных поставщиках следует провести их первичную оценку.

Следующим шагом является проведение подробного анализа потенциальных поставщиков.

После проведения анализа потенциальных поставщиков следует определить их рейтинг и ранжировать их по важности для организации.

В конечном итоге, на основе проведенной оценки и ранжирования поставщиков, организация может принять решение о выборе наиболее подходящих поставщиков. При этом необходимо учитывать такие факторы, как качество предоставляемых товаров и услуг, цены, условия поставки, надежность поставщика и его репутацию.

В-третьих, специалист по закупкам должен иметь навыки ведения переговоров и составления договоров. Он должен уметь защищать интересы РЭК и достигать наилучших условий сотрудничества с поставщиками. При этом необходимо соблюдать требования законодательства и учитывать особенности отрасли энергетики. Одной из важных задач специалиста по закупкам в этом разделе является бюджетирование и финансовое планирование закупок. Для успешного бюджетирования и финансового планирования закупок необходимо учитывать ряд факторов:

Во-первых, специалисту по закупкам необходимо анализировать текущую экономическую ситуацию на рынке, в том числе цены на необходимые материалы и ресурсы.

Во-вторых, специалисту по закупкам необходимо учитывать стратегические цели и задачи компании.

В-третьих, специалисту по закупкам необходимо учитывать финансовые возможности компании.

Важным аспектом бюджетирования и финансового планирования закупок является также учет возможных изменений во внешней и внутренней среде компании

В-четвертых, специалист по закупкам должен следить за соблюдением принципов конкуренции и прозрачности при проведении закупок. Он должен уметь обосновывать свои решения и документировать все этапы закупочной процедуры. Это позволит избежать возможных претензий и споров со стороны участников закупок.

Таким образом, сделан вывод, что стратегирование одна из важнейших функций системы стратегического управления территориальным развитием до настоящего времени остаётся не в полной мере обеспеченной в методологическом плане. Подтверждением данному утверждению может служить сложившаяся практика разработки и реализации значительного количества различных стратегий как на государственном, так и на территориальном (региональном, муниципальном) или корпоративном уровнях.

### Список литературы

1. Оказание технической и консультационной помощи ФЭК России и РЭК // Журнал прикладных исследований. 2000. №2. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/okazanie-tehnicheskoy-i-konsultatsionnoy-pomoschi-fek-rossii-i-rek> (дата обращения: 13.10.2024).

2. Алексеев С.Л., Гордеев С.Г. Цифровизация процедур государственных закупок как вызов угрозам безопасности региональной и национальной экономики // МНИЖ. 2023. №2 (128). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-protsedur-gosudarstvennyh-zakupok-kak-vyzov-ugrozam-bezopasnosti-regionalnoy-i-natsionalnoy-ekonomiki> (дата обращения: 13.10.2024).

## **ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО – ПРАВОВЫХ ОСНОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОТРАСЛИ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ**

**ПАХОМОВ Д.Ю.,**

*юрисконсульт ООО «ТПК «ВЭТЭК-АГРО»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**САКАРА Ю.А.,**

*магистрант*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе рассмотрены фундаментальные элементы организационно-правовых основы обеспечения экономической безопасности предприятий электроэнергетики, определено, что в современных условиях ключевой задачей является создание механизма, направленного на защиту экономических интересов в энергетическом секторе.

*Ключевые слова:* экономическая безопасность, электроэнергетика, организационно – правовые основы.

## **STUDY OF ORGANISATIONAL AND LEGAL BASES FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY OF THE ELECTRIC POWER INDUSTRY ENTERPRISE**

**PAKHOMOV D.Y.,**

*legal adviser of ООО «ТПК «VETEK-AGRO»,*

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

**SAKARA YU.A.,**

*master's student*

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

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



*Annotation.* The study considers the fundamental elements of the organizational and legal framework for ensuring the economic security of electric power industry enterprises, determines that in modern conditions the key task is to create a mechanism aimed at protecting economic interests in the energy sector.

*Keywords:* economic security, electric power industry, organizational and legal frameworks.

Традиционно важной для административно-правовых исследований была и остается проблематика, связанная с выявлением особенностей организационно – правового управления в отдельных сферах и сферах общественной жизни. В частности, на современном этапе административной и политической реформы в РФ актуальное значение приобретает выяснение места и роли организационно – правового регулирования в решении задач экономического роста. К приоритетным базовым отраслям экономики, которые являются основой экономической безопасности РФ, относится электроэнергетика, от эффективности работы которой зависит функционирование всех отраслей народного хозяйства и решение многих вопросов социальной сферы. Следует обратить внимание на то обстоятельство, что энергетическая эффективность экономики в современных условиях является одним из важнейших показателей уровня развития государства. Кроме того, особенностью развития мировой экономики является тенденция к ее либерализации, в значительной степени и электроэнергетической отрасли. Но, несмотря на этот факт, государственное управление электроэнергетикой остается объективно необходимым, поскольку, учитывая стратегический характер этой отрасли национальной экономики, ее существование только в режиме свободной конкуренции неоправданно.

Организационно-правовой аспект являются фундаментальным элементом обеспечения экономической безопасности предприятий электроэнергетики, он включает в себя следующие составляющие:

1. Законодательное регулирование:

Законы и нормативно-правовые акты устанавливают правила и принципы функционирования предприятий в энергетической сфере. Они определяют требования к финансовой устойчивости компаний, обязанности по обеспечению безопасности и условия контрактов с заказчиками.

2. Организационная структура:

Принципы организации и управления предприятиями электроэнергетики имеют важное значение для обеспечения экономической безопасности. Четко определенные процедуры управления рисками, прозрачная корпоративная структура и система внутреннего контроля способствуют предотвращению возможных финансовых проблем.

3. Механизмы финансовой поддержки:

Организационно-правовые меры могут включать в себя финансовые инструменты, направленные на обеспечение устойчивого финансового положения предприятий электроэнергетики. Например, государственные

гарантии, кредитные программы и страхование рисков способствуют минимизации финансовых угроз.

#### 4. Контроль и надзор:

Система контроля и надзора со стороны государственных органов также играет важную роль в обеспечении экономической безопасности предприятий электроэнергетики. Регулярные проверки, аудиты и отчетность помогают выявлять проблемы заблаговременно и принимать меры по их решению.

Система экономической безопасности предприятия традиционно охватывает следующие составляющие: интеллектуальная и кадровая; информационный; технико-технологичный; финансовый; политико-правовой и экологический; силовой.

Для аналитической оценки каждой из них определяют спектр возможных угроз (рисков) и оценивают вероятность и последствия их реализации. При условии неопределенности существует противоречие между теоретически совершенным и практически возможным подходам. Теоретически совершенный подход состоит в том, чтобы учесть все возможные варианты сценариев движения денежных потоков.

Суть основной задачи заключается в процедуре проведения таких расчетов, которые даже в случае их неполной адекватности позволяли бы получить достаточно надежных результатов, на которые можно опираться при выборе хозяйственной альтернативы. Кроме этого, механизм создания экономической безопасности должен базироваться на внутренних системных характеристиках предприятия, то есть сама социально-экономическая система должна содержать «встроенные» механизмы предотвращения внешних и внутренних угроз.

Таким образом, организационно-правовые основы являются фундаментальным элементом обеспечения экономической безопасности предприятий электроэнергетики, способствуя их эффективному функционированию и устойчивому развитию.

В современных условиях ключевой задачей является создание механизма, направленного на защиту экономических интересов в энергетическом секторе. Этот механизм должен включать в себя мероприятия, охватывающие экономические, организационные и технические аспекты, а также разработку системы льгот и стимулирующих мер.

#### Список источников

1. Федеральный закон от 26 марта 2003 года № 35-ФЗ «Об электроэнергетике» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_41502/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_41502/).

2. Федеральный закон от 31 июля 2020 года № 275-ФЗ «О государственной программе Российской Федерации «Энергетическая эффективность и развитие

энергетики» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403232923/>.

3. Стратегия энергетической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года. [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://centerpolit.org/national-security/energeticheskaya-strategiya-rossii-na-period-do-2030-goda/>.

## **ВЛИЯНИЕ ГЛОБАЛИЗАЦИИ НА МАРКЕТИНГ И ЛОГИСТИКУ В КОНТЕКСТЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**РОМАНЮК В.В.,**

*канд. экон. наук, директор,*

*ООО «Центр Экономического Взаимодействия Республик,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ОБУХОВСКАЯ Е.М.,**

*обучающаяся бакалавриата*

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

**ЛАГОДА А.О.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* Глобализация в современном мире выступает комплексным вопросом с сильным уровнем влияния на многие сферы нашего общества – в том числе экономику и маркетинг. Актуальность темы тезисов обусловлена усилением динамики процессов глобализации и их давлением на такие аспекты как маркетинговые стратегии и логические решения на международном рынке. В условиях растущей интеграции национальных экономик и усиления международного сотрудничества, компании сталкиваются с новыми вызовами и возможностями в области маркетинга.

*Ключевые слова:* глобализация, маркетинг, логистика, внешнеэкономическая деятельность, конкурентоспособность, рынок.

## **THE IMPACT OF GLOBALISATION ON MARKETING AND LOGISTICS IN THE CONTEXT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

**ROMANUK V.V.,**

*Ph.D. in Economics, Director,*

*LLC «Center for Economic Interaction of the Republics»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**ОБУКHOVСКАIA E.M.,**  
*bachelor's degree student*

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

**LAGODA A.O.,**  
*master's student*

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

*Annotation.* Globalization in the modern world is a complex issue with a strong level of influence on many areas of our society, including the economy and marketing. The relevance of the topic of the theses is due to the strengthening of the dynamics of globalization processes and their pressure on such aspects as marketing strategies and logical solutions in the international market. With the increasing integration of national economies and increased international cooperation, companies are facing new challenges and opportunities in the field of marketing.

*Keywords:* globalization, marketing, logistics, foreign economic activity, competitiveness, market.

Глобализация относится к растущей созависимости и интеграции стран и экономик по всему миру посредством перемещения товаров, услуг, капитала и рабочей силы. Как процесс это явление оказывает значительное влияние на структуру взаимоотношений между странами и экономическими рынками (усиливая их путем торгового, финансового и культурных обменов). Влияние глобализации на рынок и экономику в целом проявилось в росте мировой торговли, более свободном движении капитала и рабочей силы, популяризации технологий и инноваций. В целом, глобализация принесла значительные экономические выгоды (доступ к мировым рынкам и повышение эффективности производства), но вместе с этим создала проблемы (экономическая незащищенность и неравенство).

Если рассматривать контекст внешнеэкономической деятельности, то глобализация безусловно затрагивает маркетинг и логистику компаний – это связано с тем, что возникает необходимость адаптации стратегий у новых рынков и культур, а также изменением потребительских предпочтений и требований. Основные характеристики глобализации включают в себя: интернационализацию производства и капитала, развитие международной торговли и инвестиций, распространение информационных технологий и коммуникаций, унификацию культурных и социальных стандартов. Внешнеэкономическая деятельность включает в себя экспорт и импорт товаров и услуг между странами. Глобализация способствует развитию внешнеэкономической деятельности, так как она создаёт условия для международного сотрудничества и обмена. Это приводит к увеличению объёмов

международной торговли, расширению рынков сбыта и повышению конкурентоспособности компаний.

Расширение рынков и доступ к более широкому спектру товаров и услуг привели к росту международной торговли и необходимости в более совершенных логистических системах для облегчения перемещения товаров через границы. Компании, работающие на внешних рынках, получают доступ к новым потребителям и ресурсам, что позволяет им расширять свою деятельность и увеличивать прибыль. Однако глобализация также привела к росту конкуренции и изменению потребительских предпочтений, что требует от компаний разработки новых маркетинговых стратегий.

Стратегии претерпевают значительные изменения – становятся более гибкими и адаптивными, чтобы соответствовать требованиям различных рынков и потребителей. С одной стороны, глобализация приводит к стандартизации маркетинговых стратегий, что позволяет компаниям использовать единый паттерн – подходы и методы – продвижения своих товаров и услуг на международном уровне. С другой же стороны, необходимо учитывать культурные различия между странами и различными регионами, это требует адаптивных маркетинговых сообщений, дизайна упаковки и других элементов маркетинговой стратегии.

Глобализация также влияет на конкурентную среду, создавая новые возможности и угрозы для компаний. Это может привести как к увеличению конкуренции со стороны иностранных компаний, так и к появлению новых рынков и возможностей для роста. Компании могут снизить издержки за счет использования глобальных цепочек поставок, аутсорсинга и других факторов. Это позволяет повысить конкурентоспособность и эффективность деятельности, хотя данный факт сопряжен с рисками и вызовами, такими как политическая нестабильность, экономические кризисы и культурные различия. Позитивные аспекты глобализации в маркетинге не отменяют необходимость быть готовым к принятию кардинальных решений с целью создания рабочей стратегии, которая позволит достичь абсолюта производства.

Ключевая роль в глобализации маркетинга отведена для цифровых технологий, которые позволяют компаниям быстро и эффективно распространять информацию о своих продуктах и/или услугах на международных рынках. Социальные сети, интернет-платформы и мобильные приложения становятся основным инструментом в руках людей, являясь универсальным методом продвижения и коммуникации с потребителями.

Логистика - как наука об оптимальном управлении материальными, информационными и людскими потоками в процессе производства и сбыта – подвергается существенному влиянию в рамках глобализации, которое приводит к таким изменениям:

1. Увеличение объемов международных перевозок. Глобализация приводит к росту международной торговли, требующей более эффективных логистических решений для доставки товара.

2. Изменение структуры логистических цепочек. Глобализация может привести к очевидным изменениям маршрутов доставки и перераспределению логистических центров, что влияет на стоимость и время доставки.

3. Введение новых технологий. Информационные технологии и автоматизация процессов позволяют оптимизировать логистические системы и повысить эффективность работы (к примеру, системы управления складом – *WMS* и системы управления цепочками поставок – *SCM*).

4. Развитие мультимодальных перевозок. Компании используют различные виды транспорта (автомобильный, воздушный, морской, железнодорожный) для доставки грузов, что безусловно усложняет логистические операции. Это также способствует упрощению таможенных процедур, что достигается за счет внедрения электронных систем таможенного оформления и стандартизации документов.

Помимо очевидных преимуществ и позитивных сторон глобализации существует обратная сторона монеты, логистика также сталкивается с большим количеством проблем и вызовов.

1. Усложнение логистических операций. Увеличение объемов перевозок и развитие мультимодальных систем требуют более основательных и непростых логистических решений.

2. Риски и неопределенность. Глобализация, очевидно, увеличивает риски, которые связаны с международными перевозками, такими как повреждения, задержки и потери грузов.

3. Рост затрат на транспортировку. Увеличение расстояний и сложности маршрутов могут привести к повышению стоимости доставки.

4. Экологический аспект. Рост объёмов перевозок может негативно сказаться на окружающей среде, особенно, если компания не игнорирует ответственность, которая лежит на них, либо не соблюдает экологические нормы транспортировки.

Глобализация оказывает глубокое влияние на маркетинг и логистику в контексте внешнеэкономической деятельности – компании вынуждены либо адаптироваться и принять изменения, либо покинуть рынок и освободить место для новых претендентов. Вся работа связана с сотрудничеством и долгосрочным планированием, учитывая, что мировые тенденции имеют основную характеристику – временность.

Для успешного развития в условиях глобализации компаниям необходимо постоянно анализировать и оценивать изменения в мировой экономике, разрабатывать гибкие маркетинговые и логистические стратегии, а также активно сотрудничать с партнёрами из других стран. Только так они смогут оставаться конкурентоспособными и успешно развиваться в долгосрочной перспективе.

## ТЕХНОЛОГИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ РЕАЛИЗАЦИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА

**СМЕЛЯНСКАЯ М.Е.,**

*ст. преподаватель*

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

**ТОРМЫШЕВА С.А.,**

*обучающаяся бакалавриата*

*ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет  
имени императора Петра I»,*

*Воронеж, Воронежская область, Российская Федерация*

*Аннотация.* Технология государственного управления многими учеными подразумевается, как «механизм», но в работе рассмотрены основные отличительные черты, состав и структура технологий государственного управления. Сформированы классификационные признаки управленческих операций и процедур технологии взаимодействия государства и бизнеса при реализации внешнеэкономической политики.

*Ключевые слова:* технология взаимодействия государства и бизнеса, внешнеэкономическая политика, внешнеэкономическая деятельность.

## TECHNOLOGIES OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE PROCESS OF IMPLEMENTATION OF FOREIGN ECONOMIC POLICY OF THE STATE

**SMELYANSKAYA M.E.,**

*senior lecturer*

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

**TORMYSHEVA S.A.,**

*bachelor student*

*FSBEI HE «Voronezh State Agrarian University  
named after Emperor Peter the Great»,*

*Voronezh, Voronezh region, Russian Federation*

*Annotation.* The technology of public administration is understood by many scientists as a "mechanism", but the article considers the main distinctive features, composition and structure of public administration technologies. Classification features of management operations and procedures of the technology of interaction

between the state and business in the implementation of foreign economic policy are formed.

*Keywords:* technology of interaction between the state and business, foreign economic policy, foreign economic activity.

Реализация внешнеэкономической политики процесс, который требует эффективного взаимодействия государственных органов власти и бизнеса. Технологии государственного управления подразумевают сложный набор адаптированных механизмов, алгоритмов и принципов, которые определяют сущность процесса управления внешнеэкономической политикой государства. Этим обусловлена необходимость исследования природы феномена «технология», что обусловит определение сущности процесса взаимодействия государства и внешне ориентированного бизнеса.

Цель исследования – определить сущность технологии государственного управления процессом реализации внешнеэкономической политики государства.

Современные технологии в сфере государственного управления, как неотъемлемая часть жизни общества, способствуют развитию новых организационных форм и методов, внедрению инновационных технологий для осуществления управленческих решений и влияния на общество и другие объекты. Техническое перевооружение основных отраслей производства является одной из самых актуальных, но и самых сложных, задач всего комплекса проблем, лежащих в основе восстановления научно-производственного потенциала страны. Вместе с тем, без принятия незамедлительных мер по восстановлению научно-технического потенциала страны и вывода его на современный технологический уровень вряд ли можно надеяться на упрочение общей национальной безопасности страны, и, тем более, в ее экономических, внешнеполитических и оборонных аспектах [1, с. 24].

Введение новых технологий в государственное управление вносит изменения не только в их деятельность, но и в реальный бизнес страны. Так, трансформация таможенного законодательства в виде принятия нового Таможенного кодекса Евразийского экономического союза взамен Таможенного кодекса Таможенного союза, активная модернизация Федеральной таможенной службы России в виде внедрения новых технологий взаимодействия с организациями – участниками внешнеэкономической деятельности (далее ВЭД) – это те факторы, которые заставили организации подстраиваться под нововведения представителей государственных структур и совершенствовать свою деятельность [2].

Разнообразие трактовок затрудняет понимание концепций «технология» и «механизм». Следовательно, возникает вопрос, не являются ли эти термины взаимозаменяемыми. Так, как механизм в переводе с греческого – приспособление, устройство, машина, орудие.



Технология, по сути, представляет собой инструмент, метод, набор методов, позволяющих решить конкретную задачу с предсказуемым и контролируемым результатом, являясь ключом к переходу от хаотичного, спонтанного процесса, где каждый продукт уникален и сильно зависит от мастерства и случайных факторов, к систематизированному, воспроизводимому производству. В этом заключается основа перехода от кустарного производства к промышленному, от искусства к науке [3].

Понятие «технологии государственного управления», как прием, способ и порядок осуществления процесса управления в подведомственной сфере, конкретный способ воздействия органа власти на общество (индивида) трактуется учеными с различных сторон.

С позиции Загацкой А.А., и Никоненко, такая технология выступает формой организации взаимодействия с гражданами, оказания государственных и муниципальных услуг, что связано с объективным усложнением и удорожанием процессов государственного управления и усилением их роли в жизнедеятельности общества [4, с. 84].

Авторы выделяют требования к технологиям государственного управления (публичность, унифицированность, соблюдение правил равного доступа граждан к реализации гражданских прав и обязанностей; общедоступность и простота для освоения; использование от имени государства (муниципалитета); официальный характер; применение в строго установленном процессуальном порядке).

На основании сказанного можно определить цель развития технологий государственного управления, которая должна строиться на достижении сбалансированного и устойчивого развития общества в рамках легитимного, своевременного, комплексного, системного и эффективного управленческого воздействия на все стороны общественной жизни.

На рисунке 1 схематично представлены состав и структура технологий государственного управления.

Технология управления – это объединение, последовательность, взаимосвязь организационных, информационных, расчетно-вычислительных и других операций и процедур в процессе осуществления управленческих функций. Работники управленческого аппарата выполняют свои функции посредством осуществления многочисленных и разнообразных операций и процедур, которые составляют сложный технологичный механизм [5].

Управленческая операция – законченное целенаправленное действие (чередa действий), направленных на выполнение организационного, экономического, социального (другого) задания. Комплекс таких действий в пределах одной операции может охватывать несколько элементов, которые выполняются вручную или при помощи технических средств [6].



Рис. 1. Состав и структура технологий государственного управления

Управленческая процедура – это система последовательно реализованных правил относительно выполнения в определенном порядке организационных, информационных и других операций для решения заданий управляющей системы.

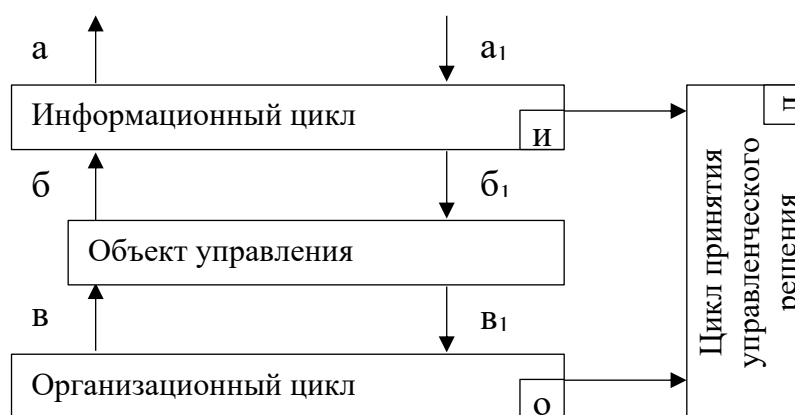
Управленческие операции и процедуры, выполняемые работниками органов управления, квалифицируются по определенным признакам (табл. 1).

Таблица 1

Классификация управленческих операций и процедур в зависимости от содержания

Признаки	Содержание
Информационные	Поиск, сбор, передача, обработка, хранение научно-технической и производственной информации
Логико-интеллектуальные	Разработка, принятие управленческих решений
Организационные	Подбор и расстановка кадров, постановка задач, инструктаж, операционное планирование, организация трудовых процессов, административная распорядительность, диспетчеризация, координация, контроль за выполнением

Процесс управления технологически делят на три основных цикла, в пределах которых выполняются определенные операции и процедуры (рис. 2).



$a - a_1$  – внешние информационные потоки;  $b - b_1$  – внутренние информационные потоки;  $v - v_1$  – организационные действия субъекта на объект управления.

Рис. 2. Общая технологическая схема процесса управления объектом

Таким образом, технологии взаимоотношений государства и бизнеса могут принципиально отличаться по характеру, целевым установкам и элементам (рис. 3).



Рис. 3. Группы взаимодействий технологии взаимоотношений государства и бизнеса

Таким образом, определено, что существует отождествление понятий «технология» и «механизм», что вносит сложность в исследование процесса управления внешнеэкономической политикой. Выявлены, жесткие технологии регулирования взаимодействий государства и бизнеса в рамках реализации внешнеэкономической политикой, где характерно использование самых разнообразных средств (принудительные, экономические, социальные, культурно-информационные). Нейтральная технология регулирования представляет собой модель государства с единственными функциями обеспечения своих граждан армией, полицией, судами, защищая их от агрессии, краж, нарушений контрактов, мошенничества. При этом, бизнес самостоятельно реализует свои функции, создает идеологию, строит свою архитектуру.

Партнерские формы регулирования взаимодействий государства и бизнеса предполагают:

равноправие сторон (ни одна сторона правоотношения не обладает какими-либо властными полномочиями по отношению к своему контрагенту);

стремление к компромиссу (две стороны идут на уступки, чтобы договориться);

непротиворечивость целей (единство, непротиворечивость устремлений должны быть не только между участниками бизнеса, но и между целями);

сотрудничество (процесс совместной деятельности в какой-либо сфере двух и более организаций (индивидов) для достижения общих целей, при котором происходит обмен знаниями, обучение, достижение согласия;

согласованность взаимных действий (определенные интересы, реализация которых определяет стабильность и результативность взаимодействия государства и бизнеса).

Монопольная власть одного из субъектов предполагает конфронтацию или соперничество (стиль, предусматривающий усилия по навязыванию предпочитаемого решения другой стороне), злоупотребление своими преимуществами (преследование, запугивание, оказание несправедливого предпочтения кому-либо, влияя на его профессиональное (личное) благополучие), жесткие и безальтернативные отношения принципала и агента (участники зависимы друг от друга в коммерческих отношениях, асимметричность информации).

### Список источников

1. Бурмистров, В. Н. Внешнеэкономическая политика России: современное состояние и основные направления оптимизации / В. Н. Бурмистров // Российский внешнеэкономический вестник. – 2009. – № 11. – С. 24-27.

2. Мабо, Ю. Б. Перспективы развития технологии контроллинга в организации - участнике ВЭД / Ю. Б. Мабо // Стратегии бизнеса. – 2021. – Т. 9. – № 3. – С. 84-88.

3. Литова, З. А. Сущность понятия «Технология» на современном этапе / З. А. Литова // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2019. – № 2(50). – С. 164-172.

4. Загацкая, А. А. Облачные технологии в государственном и муниципальном управлении / А. А. Загацкая, Н. Д. Никоненко // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – № 24. – 2016. – С. 84-88.

5. Третьякова, Е. П. Генезис представлений о сущности технологий управления / Е. П. Третьякова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – № 4. – С. 18.

6. Бекарев, А. М. От технологий управления к управлению технологиями / А. М. Бекарев, Г. С. Пак // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2023. – № 3. – С. 24-39.

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ<sup>5</sup>

**УДОВИЧЕНКО К.А.,**

*канд. экон. наук, доцент*

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

*Аннотация.* В статье представлены ключевые идеи для разработки стратегии развития внешнеэкономического комплекса региона в контексте глобализации. Описаны основные принципы стратегии в современных условиях.

*Ключевые слова:* внешнеэкономический комплекс региона, глобализация, стратегия.

## STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE REGION'S FOREIGN ECONOMIC COMPLEX IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

**UDOVICHENKO K.A.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor*

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

*Annotation.* The article presents key ideas for developing a strategy for the development of the region's foreign economic complex in the context of globalization. The basic principles of the strategy in modern conditions are described.

*Keywords:* foreign economic complex of the region, globalization, strategy.

Активизация глобализационных процессов, расширение межрегионального сотрудничества, усиление роли отдельных регионов обуславливает необходимость повышения эффективности регионального управления в сфере внешнеэкономической деятельности (ВЭД). Этот процесс приобретает особую значимость в условиях либерализации внешнеэкономических связей, которая значительным образом меняет характер взаимодействия национальной и мировой экономики.

---

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

Цель исследования. Разработка принципиальных подходов для формирования стратегии развития внешнеэкономического комплекса региона в условиях глобализации.

В условиях глобализации и интеграции национальных экономик в мировую систему экономических отношений становится все более актуальным вопросом поиска эффективных способов интеграции национальных экономик в международные экономические отношения. Развитие международных экономических отношений приводит к усложнению взаимодействия национальных экономик с мировой экономикой. Характер и объем этих отношений отражают степень интеграции национальных экономики в мировую экономическую систему.

При разработке стратегии внешнеэкономических связей региона необходимо учитывать, что регион представляет собой целостную систему, которая включает в себя различные элементы: социальные, экономические, производственные, природные и экологические. Все эти элементы находятся в определённом соотношении и взаимосвязи друг с другом и функционируют на определённой территории. Формирование стратегии играет важную роль в региональном развитии. По мнению М. Фальмера, известного американского эксперта в области управления, стратегия представляет собой всеобъемлющую ориентацию планов или действий, которая определяет основное направление и управляет распределением ресурсов.

В состав внешнеэкономического комплекса региона входят предприятия всех секторов и отраслей экономики региона, которые занимаются внешнеэкономической деятельностью. Также в него входят государственные и региональные органы власти, которые регулируют развитие внешнеэкономической деятельности, и общественные организации, которые способствуют ее развитию.

Внешнеэкономическую деятельность региона и функционирование его внешнеэкономического комплекса можно рассматривать как часть внешнеэкономических связей национальной и мировой экономики. Эта деятельность основана на международном разделении труда и развивается в соответствии со стратегией развития. Ее цель – восстановить внешнеэкономический потенциал региона.

Таким образом внешнеэкономическая деятельность региона может быть представлена как деятельность внешнеэкономического комплекса региона и внешнеэкономические связи, которые развиваются благодаря усилиям региональных органов власти.

Главным аспектом успешного развития внешнеэкономического сектора региона, который способствует оптимальному использованию его внешнеэкономического потенциала, является разработка и реализация собственной стратегии развития внешнеэкономических связей и внешнеэкономической деятельности хозяйствующих субъектов, на которых должны быть сосредоточены основные усилия руководства, финансовые и иные

ресурсы. Для их реализации требуются совместные действия органов власти различных уровней.

Грамотно разработанная стратегия развития внешнеэкономического комплекса региона с учётом ключевых тенденций глобализации позволяет сосредоточить ресурсы и усилия на раскрытии внешнеэкономического потенциала.

Это способствует эффективному развитию внешнеэкономической деятельности региона в процессе его интеграции в мировую экономику. Взаимодействие региона и его хозяйствующих субъектов с мировым рынком должно строиться на основе комплексной, гибкой и адаптивной государственной внешнеэкономической политики, которая обеспечивает максимальную экономическую свободу непосредственных производителей, экспортёров товаров и услуг в каждом регионе.

Стратегия развития внешнеэкономического комплекса региона – это комплекс теоретически обоснованных и согласованных планов и действий региональных субъектов в сфере международных экономических отношений.

Эти планы и действия должны соответствовать национальным интересам и способствовать выполнению следующих задач:

достижение долгосрочных внешнеэкономических целей региона;

оптимальное распределение ресурсов на основе выбора приоритетных направлений деятельности внешнеэкономического комплекса региона;

создание и обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ региона.

Важно отметить, что план развития внешнеэкономических связей региона не должен быть сосредоточен исключительно на экспорте как главном источнике экономического роста.

Стратегия развития внешнеэкономических связей региона представляет собой комплекс мер, которые разрабатываются на государственном и региональном уровнях и направлены на достижение долгосрочных целей и задач во внешнеэкономической политике. Стратегия направлена на обеспечение развития внешнеэкономических связей региона, а также на оценку и минимизацию рисков. Она способствует реализации и последовательному увеличению внешнеэкономического потенциала региона.

Среди ключевых целей разработки стратегии развития внешнеэкономических связей региона можно выделить следующие:

определение приоритетных направлений и задач развития внешнеэкономического комплекса региона на долгосрочную перспективу;

оценку внешнеэкономического потенциала развития региона; согласование краткосрочной политики и долгосрочных стратегических приоритетов развития внешнеэкономического комплекса региона; обеспечение согласованности действий государственных и региональных органов власти.

Важным элементом стратегии является набор индикаторов, которые позволяют оценить работу внешнеэкономического сектора региона. Эти индикаторы имеют целевые показатели на краткосрочную, среднесрочную и



долгосрочную перспективу. Совокупность индикативных показателей разрабатывается как инструмент контроля, количественной оценки и управления деятельностью внешнеэкономического комплекса региона по направлениям, предусмотренным стратегией. Система показателей должна согласоваться с целью и задачи, что реализуются региональными органами управления.

Таким образом, успешное воплощение стратегии развития внешнеэкономического комплекса региона содействует развитию территориальных мезо-уровневых структур. Эти структуры способствуют объединению ресурсов и согласованию экономических интересов на разных уровнях управления. Кроме того, они способствуют формированию системы регионального управления развитием внешнеэкономического комплекса с учётом региональной специфики и государственных внешнеэкономических приоритетов.

### Список литературы

1. Усманова, Т. Х. Методология формирования стратегии социально-экономического развития регионов: монография / Т. Х. Усманова, П. В. Трифионов, Л. И. Хайруллина. – 2-е изд., пер. – Москва: Финансовый университет, 2016 – Часть 1 – 2016. – 193 с.

2. Оценка социально-экономического состояния региона и реализации стратегии его развития: коллективная монография / А. О. Акулов, С. И. Бабина, Т. А. Бельчик [и др.]. – Кемерово: КемГУ, 2021. – 355 с.

3. Бережнов, Г. В. Стратегия конкурентного развития региона : учебник / Г. В. Бережнов. – Москва : Дашков и К, 2020. – 256 с.

## ОСОБЕННОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

**ХАРХАРДИН Н.С.,**  
*аспирант*

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

*Аннотация.* В условиях современной экономической нестабильности и кризисных ситуаций, механизм антикризисного управления является одним из наиболее важных инструментов обеспечения устойчивого развития внешнеэкономической деятельности. Исследование посвящено выявлению специфических особенностей, сопровождающих ведение внешнеэкономической деятельности.

*Ключевые слова:* антикризисное управление, внешнеэкономическая деятельность, кризис.

## PECULIARITIES OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONDITIONS OF CRISIS

*KHARKHARDIN N.S.,  
assistant, postgraduate*

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

*Annotation.* In conditions of modern economic instability and crisis situations, the anti-crisis management mechanism is one of the most important tools for ensuring the sustainable development of foreign economic activity. The study is devoted to the identification of specific features accompanying the conduct of foreign economic activity.

*Keywords:* anti-crisis management, foreign economic activity, crisis.

Антикризисное управление (АКУ) – система мер и действий, направленных на предотвращение, смягчение и ликвидацию негативных последствий кризисных ситуаций в организации. Оно включает в себя комплекс стратегий, методов и инструментов, которые позволяют выявить кризисные явления на ранних стадиях, оценить их влияние и разработать план по минимизации ущерба и стабилизации положения.

Сущность антикризисного управления заключается в создании устойчивой системы управления, способной противостоять и эффективно справляться с любыми кризисными явлениями. Основной целью является сохранение и укрепление конкурентоспособности организации, обеспечение её стабильного функционирования и развития в долгосрочной перспективе.

Антикризисное управление не только направлено на устранение текущих проблем, но и на создание механизмов, которые позволят избежать повторения подобных ситуаций в будущем. Это включает в себя постоянное улучшение процессов, обучение персонала, внедрение инноваций и развитие корпоративной культуры, способствующей устойчивости и адаптивности организации.

Основные элементы антикризисного управления:

1. Диагностика кризиса: выявление признаков кризиса (отслеживание ключевых показателей эффективности (KPI), финансовых данных, изменений на рынке и других факторов, которые могут свидетельствовать о начале кризиса); анализ причин кризиса (определение внутренних и внешних факторов, спровоцировавших кризис);

2. Планирование антикризисных мероприятий: разработка антикризисного плана (создание детального плана действий по ликвидации последствий кризиса, включающего как краткосрочные, так и долгосрочные меры); определение ответственных лиц (назначение ответственных за реализацию различных аспектов антикризисного плана);

3. Реализация антикризисных мер: финансовое управление (пересмотр бюджетов, поиск дополнительных источников финансирования, реструктуризация задолженности); организационные изменения (оптимизация структуры организации, возможные сокращения штата, реорганизация процессов);

4. Контроль и мониторинг: оценка эффективности мер (постоянный мониторинг и оценка результативности принятых мер, корректировка плана при необходимости); отчетность и коммуникация (информирование всех заинтересованных сторон (сотрудников, инвесторов, клиентов) о предпринимаемых шагах и текущем состоянии дел).

Принципы антикризисного управления:

1. Предупредительность: опережающее выявление и анализ потенциальных кризисных ситуаций для минимизации их последствий.

2. Оперативность: быстрое реагирование на возникновение кризиса и реализация разработанных мер.

3. Гибкость: способность адаптироваться к изменяющимся условиям и корректировать антикризисные меры в зависимости от ситуации.

4. Целостность: комплексный подход к решению кризисных ситуаций, охватывающий все аспекты деятельности организации.

5. Прозрачность и коммуникация: Открытость в коммуникации с внутренними и внешними заинтересованными сторонами, что способствует доверию и поддержке в кризисные периоды.

Внешнеэкономическая деятельность в условиях кризиса характеризуется рядом особенностей и вызовов, которые требуют специфических подходов и стратегий для эффективного управления и минимизации негативных последствий. Вот основные особенности ВЭД в условиях кризиса:

1. Изменение рыночной конъюнктуры.

Кризисные явления часто сопровождаются значительными изменениями на мировых рынках:

- Снижение спроса на продукцию и услуги на международных рынках.

- Колебания цен на сырье и готовую продукцию.

- Изменение валютных курсов, что может повлиять на стоимость импортируемых и экспортируемых товаров.

2. Ужесточение торговых барьеров

- Введение санкций и ограничений: во время кризисов страны могут вводить дополнительные торговые барьеры, санкции и квоты.

- Изменение таможенных пошлин: Возможны изменения в таможенных пошлинах и налогообложении, что может усложнить внешнеэкономическую деятельность.

3. Финансовая нестабильность

- Доступ к финансированию: в условиях кризиса компании могут столкнуться с трудностями в получении кредитов и инвестиций для финансирования внешнеэкономической деятельности.

- Риски неплатежеспособности: Повышение риска неплатежеспособности контрагентов, что требует более тщательной оценки кредитоспособности и надежности партнеров.

#### 4. Логистические проблемы

- Нарушение цепочек поставок: Кризис может привести к сбоям в логистике, задержкам и увеличению транспортных расходов.

- Изменение условий перевозок: Возможны изменения в условиях международных перевозок, включая ограничения на транспортные потоки и закрытие границ.

#### 5. Политическая нестабильность

- Изменение политической ситуации: Политическая нестабильность в отдельных регионах может оказывать прямое влияние на внешнеэкономическую деятельность, включая изменение торговых соглашений и дипломатических отношений.

- Ужесточение регулирования: Власти могут вводить дополнительные регуляторные меры для контроля внешнеэкономической деятельности в условиях кризиса.

#### 6. Изменение потребительских предпочтений

- Смещение спроса: Потребители могут изменить свои предпочтения в условиях кризиса, отдавая предпочтение более доступным или жизненно важным товарам и услугам.

- Рост конкуренции: Усиление конкуренции на международных рынках из-за попыток компаний сохранить свои позиции и рыночные доли.

Таким образом, внешнеэкономическая деятельность в условиях кризиса требует повышенного внимания к управлению рисками, гибкости в стратегическом планировании и способности быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. Компании, которые способны эффективно управлять этими аспектами, имеют больше шансов не только пережить кризис, но и укрепить свои позиции на международных рынках.

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ ИНКЛЮЗИВНОГО БИЗНЕСА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

**ЧЕРНАЯ Л.В.,**

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент*

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

**ВОЛОССКИЙ В.В.,**

*магистрант*

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

**ДРЮК А.В.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В статье рассматриваются зарубежные практики и особенности развития инклюзивного бизнеса в современном мире. Особое внимание уделено целевым группам инклюзивного предпринимательства. Предложены направления развития инклюзивной бизнес-среды для отечественных предприятий.

*Ключевые слова:* инклюзивная бизнес-среда, инклюзивное предпринимательство, целевые группы инклюзивного бизнеса, трудоустройство, самозанятость.

## **DEVELOPMENT OF INCLUSIVE BUSINESS IN ENTREPRENEURIAL STRUCTURES OF THE RF**

**CHERNAYA L. V.,**

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

**VOLOSKY V. V.,**

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

**DRYUK A. V.,**

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

*Annotation.* The article examines foreign practices and features of the development of inclusive business in the modern world. Special attention is paid to the target groups of inclusive entrepreneurships. Directions for the development of an inclusive business environment for domestic enterprises are proposed.

*Keywords:* inclusive business environment, inclusive entrepreneurship, target groups of inclusive business, employment, self-employment.

Актуальность темы исследования заключается в развитии инклюзивного бизнеса предпринимательских структур и активизации внутренних ресурсов для поддержки социально уязвимых слоев населения, интеграции новых форм взаимодействия и кооперации для реального их включения в активную экономическую и общественную жизнь при поддержке правительства, бизнеса, гражданского общества. В данном контексте, прогрессивные предприятия следуют современным трендам обеспечения инклюзивности, поскольку речь

идет об имидже бизнеса. Для отечественных предприятий этот феномен не новый, поскольку бизнесмены могут сосредоточиться на устранении (облегчении) социальных проблем, а не только на извлечении прибыли от своей деятельности. Как свидетельствует мировой опыт, существует успешная практика сотрудничества между государством и частным сектором, направленная на улучшение качества жизни граждан и решение их социальных задач. Это явление называется инклюзивное предпринимательство, которое ориентировано на достижение общественно полезных результатов и оказание помощи людям в невыгодном положении.

В научных исследованиях современные представления об инклюзивности и инклюзивном бизнесе рассматривают С. Д. Акынбекова, Алехина, Д. Багдасарова, К. Беннер, С. Змияк, П. Краснокутский, Л. Новицкая, Ш. Орлитский, М. Пастор, А. Пилькова, К. Портер, С. Прахалад, О. Сагинова, И. Самкова, Д. Шихалиева, И. Эмануэльсон, Н. Яровая и др. Вместе с тем, анализ зарубежного опыта способствует выработке собственных подходов к развитию инклюзивной бизнес-среды предпринимательских структур.

Следует отметить, что предпринимательство играет ключевую роль в социальной интеграции, предоставляя равные возможности для всех желающих создавать и развивать собственный бизнес. Целевыми группами здесь выступают все те, кто сталкивается с трудностями в жизни и недостаточно представлен в сфере предпринимательства и самозанятости (рис. 1).

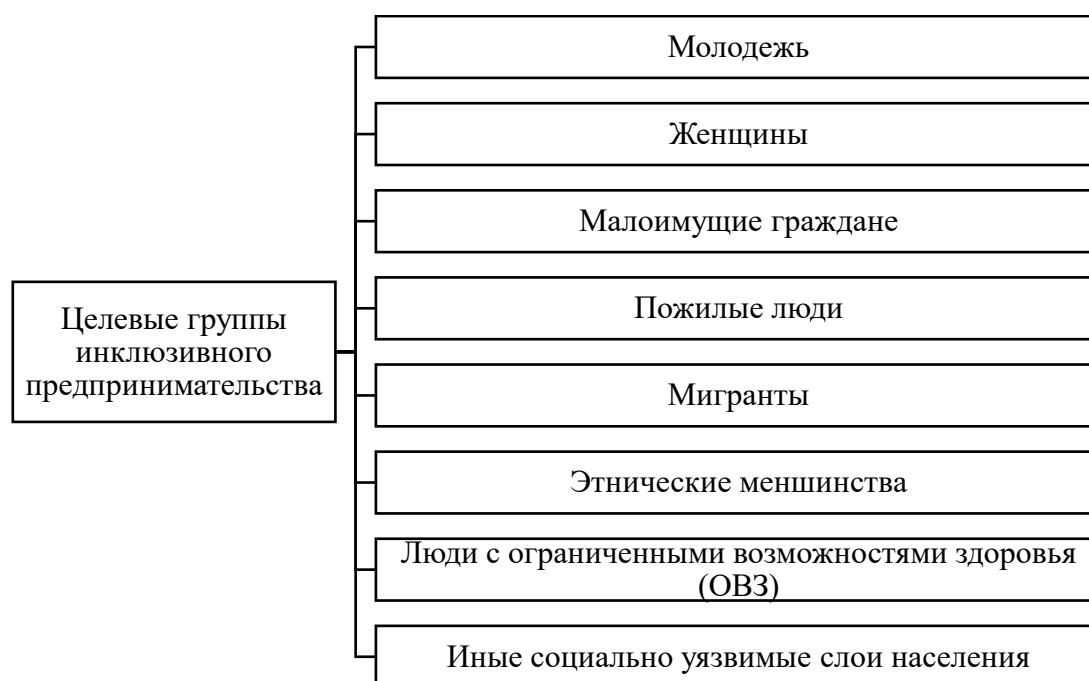


Рис. 1. Целевые группы инклюзивного предпринимательства

Инклюзивная бизнес-среда рассматривается как создание рабочих условий и корпоративной культуры, при которых каждый сотрудник может эффективно

и комфортно трудиться, независимо от особенностей здоровья; ориентация на то, чтобы как можно больше различных групп людей могли внести свой вклад в бизнес. Влияние инклюзивного предпринимательства существенно сказывается на таких областях, как образование, серебряная экономика (охватывает проекты, непосредственно связанные с адаптацией и социализацией пожилых людей, здравоохранение, сфера, занимающаяся активацией лиц с ограниченными возможностями).

Этот вид бизнеса имеет низкую рентабельность и функционирует на основе самокупаемости [1]. Тем не менее, зарубежный опыт демонстрирует успешное развитие инклюзивного предпринимательства, как альтернативного подхода к ускорению социального прогресса, формированию инновационных ресурсов для регулирования социальной сферы и поддержания предпринимательской активности.

Например, по состоянию на июль 2024 г. в Европейском Союзе насчитывалось около 13,11 млн. безработных, из которых 10,99 млн. проживают в странах Еврзоны [2], в то время как уровень безработицы в России в настоящее время составляет 2,4% (1,9 млн. чел.), что является рекордно низким показателем безработицы с 1992 г. [3].

Одним из решений, способствующих возвращению людей к трудовой деятельности, является инициатива создания собственного бизнеса и самозанятости. Это ключевая цель, которую стремятся достичь политики, ориентированные на инклюзивное предпринимательство, что, в свою очередь, способствует более активному участию целевых категорий населения на рынке труда. Программы и стратегии, нацеленные на развитие инклюзивных подходов в предпринимательстве, обеспечивают равные возможности для всех людей, независимо от их персональных характеристик и уровня квалификации, для открытия и ведения бизнеса. Как правило, данные инициативы сосредоточены на тех группах, которые имеют недостаточное представительство в сфере предпринимательства или сталкиваются с серьезными трудностями в создании собственного дела и самозанятости.

Успешный опыт поддержки развития инклюзивного предпринимательства наблюдается в Великобритании, где согласно законодательству, социальное предприятие нацелено на решение социальных проблем, в то время, как максимизация прибыли учредителей и акционеров перенесена на второй план, а доходы реинвестируются согласно этим целям в предприятие. Принимаемые меры по развитию социального предпринимательства в Великобритании дают положительные результаты (высокий процент пожилых предпринимателей, значительный рост количества женщин-предпринимателей и др.).

Правительство Австрии также достаточно эффективно поддерживает развитие инклюзивного предпринимательства (на долю бизнес-леди из действующих индивидуальных предпринимателей приходится 40%, пожилые люди занимают около 15% всех предпринимателей, свыше 18% приходится на молодых предпринимателей, около 10% – на самозанятых мигрантов). Целевая

аудитория (женщины, молодежь, безработные, пожилые люди, мигранты), которая находится в неблагоприятном положении на рынке труда, в программе рассматривается не конкретно в отношении самозанятости, а через призму проблем рынка труда (трудоустройства).

Для правительства Франции создание предпринимательского духа является важным политическим приоритетом, к которым можно отнести: стремление стимулировать создание и развитие бизнеса, создавать рабочие места, доходы; программные документы акцентируют внимание на предоставлении доступа к дополнительным индивидуальным мерам для всех целевых групп; доступ к целому ряду общих и специализированных услуг поддержки (доступ к финансам, обучение предпринимательству, программы обучения, наставничества), которые предлагаются правительством на национальном (местном) уровнях и многими субъектами в неправительственном (частном) секторах; создание Агентства по предпринимательству Франции для поддержки реализации большого количества программ и инициатив, связанных с созданием бизнеса и предпринимательства, создания устойчивых и растущих компаний, содействию сотрудничеству между малыми и крупными фирмами с целью поддержки инноваций; принятие закона о гендерном равенстве уделяет особое внимание развитию женского предпринимательства, увеличению количества женщин-предпринимателей, женщин-основателей бизнеса.

В Германии развитие инклюзивного предпринимательства определяется в большей степени в социальном, нежели в экономическом аспекте, что связано с тем, что в стране не существует четко определенной экономической цели политики поддержки предпринимательства, направленной на повышение уровня самозанятости путем поддержки целевой группы. Кроме того, не занимает важное место в политической повестке дня молодежное предпринимательство. Однако, правительство активно поддерживает большое число стартапов из университетов, предпринимает усилия по поддержке молодых людей в профессиональном обучении, которые впоследствии думают стать самозанятыми, уделяет внимание среди студентов повышению осведомленности о предпринимательстве. Вместе с тем, не реализовываются специальные программы, направленные на поддержку предпринимательских инициатив людей преклонного возраста и людей с ОВЗ. В целом, можно сделать вывод, что в Германии результатом экономического роста выступают крупные фирмы, малые и средние предприятия, новые стартапы.

В Индии функционирует система поддержки малого и среднего бизнеса, осуществляется поддержка женщин, молодежи, а также специфических категорий жителей (национальные меньшинства, отдельные касты), но с ограниченными возможностями их реализации. Кроме того, выделяются элементы инновационности за счет поддержки ремесленников, повышения конкурентоспособности и качества продукции малых и средних предприятий, защиты интеллектуальной собственности.



Учитывая зарубежный опыт развития инклюзивного предпринимательства, в России необходимо, во-первых, на законодательном уровне разграничить понятия «инклюзивное предпринимательство», «социальное предпринимательство», а также обеспечить стимулирование и защиту инклюзивного бизнеса. Во-вторых, разработать специальную стратегию по развитию инклюзивного предпринимательства, направленную на создание благоприятных условий для развития социального, молодежного, женского предпринимательства, серебряных предпринимателей, вовлечение людей с особыми потребностями в предпринимательство. В-третьих, в рамках стратегии со стороны государства рассмотреть нормативно-правовое регулирование, меры по финансовой, информационной, консультационной поддержке, развитию диалоговой площадки для обмена опытом между предприятиями, предоставлению преференций, стимулированию инвестиций в социальную сферу и др. В-четвертых, развитие сети технопарков, бизнес-инкубаторов, промышленных, агропромышленных парков позволит привлечь депрессивные регионы к развитию, в том числе, и инклюзивной предпринимательской деятельности.

Таким образом, развитие инклюзивного предпринимательства в среднесрочной и особенно в долгосрочной перспективе благоприятно отразится на решении социальных проблем общества, увеличении благосостояния граждан и экономическом развитии страны.

#### **Список источников**

1. Волосский, В. С. Управление развитием инклюзивной бизнес-среды предпринимательских структур / В. С. Волосский // Студенческий электронный научный журнал «ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности». – № 6. – 2024. – URL: <https://disk.yandex.ru/i/bzgzH35FW3JVYJg>.

2. Число безработных в Европейском союзе и Евроне с января 2000 по июль 2024 года. – URL: [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru.60e25ef7-66e4120c-96a66e5b-74722d776562/https/www.statista.com/statistics/266475/monthly-number-of-unemployed-persons-in-the-eu-and-euro-area/](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.60e25ef7-66e4120c-96a66e5b-74722d776562/https/www.statista.com/statistics/266475/monthly-number-of-unemployed-persons-in-the-eu-and-euro-area/) (Дата обращения: 21.10.2024 г.).

3. Глава Минтруда Котяков: в России 1,9 млн безработных <https://www.kommersant.ru/doc/7079055> (дата обращения: 21.10.2024).

## УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДАМИ НА ЛОКАЛЬНЫХ РЫНКАХ

**ЧЕРНАЯ Л.В.,**

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент*

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

**ДОЩЕЧКИНА Д.С.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* Рассмотрены актуальные вопросы сущности управления брендами на локальных рынках, как многоуровневой структуры глобального, национального и регионального рынков. Выявлены особенности локального брендинга, как специфического процесса. Особое внимание уделено этапам наделения торговых марок компаний капиталом бренда на локальных рынках. Выявлены проблемы российских производителей, создающих локальные бренды, на локальных рынках.

*Ключевые слова:* бренд, капитал бренда, локальные рынки, управление брендами, брендинг.

## BRAND MANAGEMENT IN LOCAL MARKETS

**CHERNAYA L.V.,**

*Candidate of Public Administration, Associate Professor, Associate Professor*

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

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

**DOSHECHKINA D.S.,**

*master's student*

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

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

*Annotation.* Topical issues of the essence of brand management in local markets, as a multilevel structure of global, national and regional markets, are considered. The features of local branding as a specific process are revealed. Special attention is paid to the stages of endowing company trademarks with brand capital in local markets. The problems of Russian manufacturers creating local brands in local markets have been identified.

*Keywords:* brand, brand capital, local markets, brand management, branding.

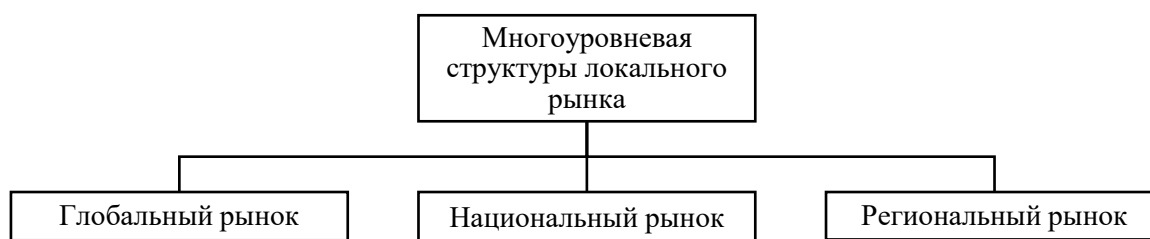
Начало XXI века характеризуется адаптацией многих компаний к предпринимательской деятельности, как на внутреннем, так и внешнем рынках, а также ознаменовалось активным развитием отечественных брендов, как одной

из важнейших коммуникаций, которые позволяют получать конкурентные преимущества перед конкурентами. Их развитие, усиление конкурентного давления со стороны зарубежных компаний, формирование под влиянием глобальных игроков предпочтений отечественных потребителей способствовали осознанию значимости к построению бренда и управлению им.

Современную практику управления брендом рассматривали такие отечественные и зарубежные ученые, как Г. Багиев, Е. Голубков, С. Дэвис, Ф. Котлер, М. Ньюмейер, Д. Огилви, Е. Цивин и др.

Международный бизнес все более развивается при активном расширении его географии. В данном контексте, ротация брендов на российском рынке, активное развитие китайских брендов, изменение предпочтений потребителей и множество других факторов создают новые условия постоянного совершенствования знаний и развития умений в этой области деятельности [1].

Локальный рынок понимается, как внешний рынок, имеющий многоуровневую структуру, относительно замкнутый, слабоконкурентный, но экономически привлекательный (рис. 1).



*Рис. 1. Многоуровневая структуры локального рынка*

В данной связи, на первый план выдвигаются задачи наделения существующих локальных торговых марок капиталом бренда и оптимизации расходов на маркетинговую деятельность, опираясь на зарубежный опыт.

Как считает [2], решение этой задачи видится в наделении торговых марок компаний капиталом бренда, этапы которого отражены на рис. 2.

Основа метода базируется на понимании того, что бренд – это сложная система, создаваемая правообладателем и воспринимаемая потребителем, а методика полностью отвечает сформулированным требованиям с логичной обоснованностью всех этапов в процессе построения бренда компанией, которая работает на локальных рынках. Наличие разработанного инструментария проведение исследований, набор четких требований и правил способствуют формированию материальной и эмоциональной основы бренда, что существенно облегчает и упрощает все действия по формированию бренда. При этом, разработку новой структуры бренда необходимо проводить с учетом локального рынка. установлено, что созданная методика. В том числе была убедительно доказана, входящих в разработанный автором процесс построения бренда компаний, работающих на локальных рынках.



*Рис. 2. Этапы наделения торговых марок компаний капиталом бренда на локальных рынках*

Поскольку в настоящее время на локальных рынках РФ происходят серьезные изменения, одним из условий, которые позволяют выстоять отечественным производителям и розничным операторам, является создание сильных локальных брендов. Однако, несмотря на развитие собственных брендов большинством российских производителей, они сталкиваются с серьезными проблемами (рис. 3).

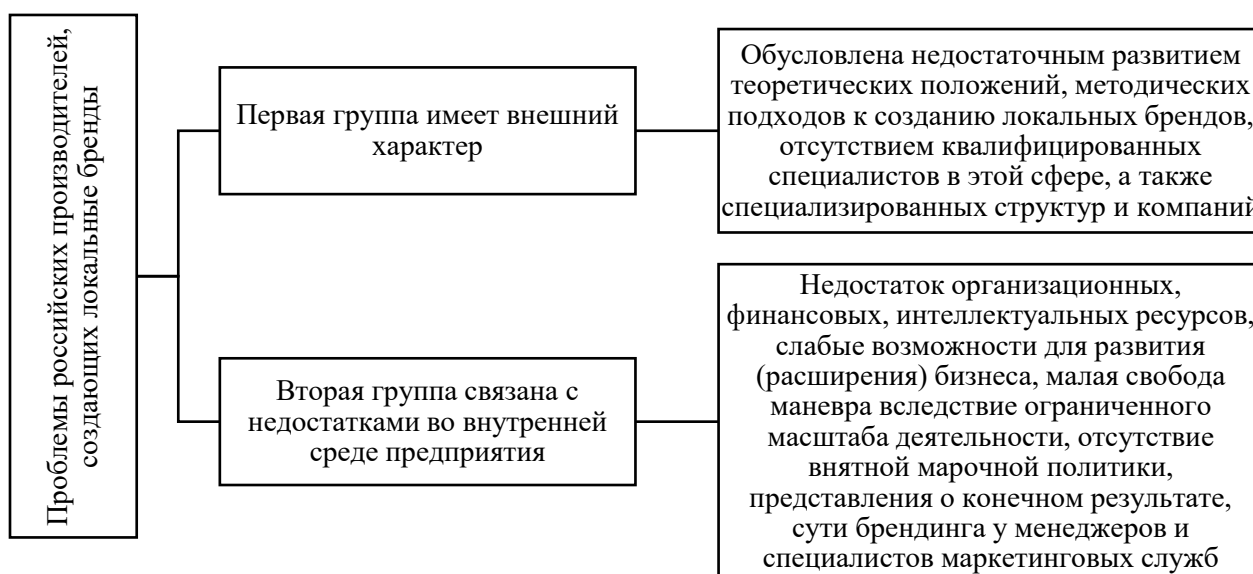


Рис. 3. Проблемы российских производителей, создающих локальные бренды

Следует отметить, что, приступая к созданию бренда, предприятию необходимо решить проблему с качеством выпускаемой продукции (услуг), поскольку некачественный товар дискредитирует марку, что связано существованием тесной связи между качеством продукции (услуг), удовлетворением потребителя и уровнем прибыли предприятия. При этом, к повышению степени удовлетворенности потребителей при сохранении высоких цен на товары (нередко к снижению издержек) приводит достижение более высокого уровня качества [3].

В брендинге важным аспектом выступает определенный угол зрения на иностранного потребителя, особенности социокультурной среды зарубежного рынка, специфику разработки стратегии и тактики рыночного поведения предприятия на конкретном локальном рынке. Иными словами, специфические американские, западногерманские, индонезийские версии комплекса формирования бренда. Например, производители потребительских товаров США и ЕС, сталкиваясь на местных рынках с падением темпов роста, обращают свое внимание на динамично развивающиеся рынки стран Африки, Азии, Латинской Америки. Вместе с тем, многие из них убеждаются в том, что дорогостоящие бренды в сложившихся процессах управления, в основном, препятствуют завоеванию низких ценовых сегментов рынка.

Проведенное «McKinsey» исследование деятельности мировых производителей потребительских товаров на локальных рынках выявило, что успешнее всего в низких ценовых сегментах оказались компании, которые переняли принципы брендинга и организационных стратегий, идущие вразрез с традиционными моделями (Европа, США). Это связано с тем, что традиционная модель завоевания новых локальных рынков рассчитывает на потребителей,

которые готовы платить за брендовые товары premium-класса, что исключает их массовую продажу в силу ценового преимущества местных конкурентов, поскольку местные компании в силу значительно низких затрат на сырье, упаковку и производство, а также, не тратя существенных средств на маркетинг (бренд-менеджмент), производят и продают продукт дешевле, чем именитый товар международной компании.

В этом заключается преимущество многих российских производителей (дешевая продукция за счет более низкой себестоимости), что позволяет конкурировать с международными компаниями, обеспечивая более высокую степень доверия к товару (услуге), повышая лояльность к региональным брендам, поскольку для каждого региона существует ряд товаров широкого потребления, которые у потребителя ассоциируются только со своим, родным производителем. Например, в Донецкой Народной Республике к таким товарам можно отнести бренды кондитерских предприятий ООО «ДОНБАСС КОНДИТЕР», «ОНИКС Торговая марка «Лучиано»», «ЛАКОНД» и др., продукция которых пользуется широким спросом не только на нашей территории, но и на территории Российской Федерации, а также на зарубежных рынках Казахстана, Беларуси и др.

Некоторые рекомендации по управлению брендами отечественных предприятий на локальных рынках представлены в табл. 1.

*Таблица 1*

*Рекомендации по управлению брендами отечественных предприятий на локальных рынках*

Рекомендации	Суть
Демонстрация понимания местных проблем, культуры	Выстраивание эмоциональной связи с целевой аудиторией
Поисковый маркетинг	Выстраивание поисковой оптимизации с помощью ключевых слов, регулярное обновление социальных сетей с целью узнавания о бизнесе и гибкого поиска в интернете
Последовательное имя, дизайн проекта	Формат, логотип, цвета и другие элементы дизайна должны быть одинаковыми, независимо от того, размещены они в сети или офлайн
Коллаборации с большими компаниями	Взаимодействие добавляет малым проектам веса, делает их более узнаваемыми при широком сотрудничестве с компаниями, выпускающих сопутствующие, а не похожие товары
Концентрация на локальной аудитории, не отчуждая потенциальных покупателей других регионов	Продукты локальных марок могут пользоваться популярностью не только в определенном городе, но и на большом пространстве, объединенном общей историей, культурой
Использование бренд-инкубатора	Независимая структура, создающая условия для локального брендинга, накапливающая и распространяющая опыт успешной реализации проектов

Таким образом, управление брендами на локальных рынках фокусируется на том, чтобы потребители могли узнать и запомнить бренд, привлекать и удерживать локальных клиентов, что способствует подготовке бизнеса к масштабированию в будущем.

#### **Список источников**

1. Жадько, Е.А. Бренд-менеджмент в международном бизнесе : учебное пособие / Е.А. Жадько, Т.Л. Сысоева. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2023. – 115 с.
2. Садриев, Р. Д. Брендинг компаний на локальных рынках потребительских товаров / Р. Д. Садриев : автореф... дис. кан. экон. наук. – М.: 2010. – 22 с.
3. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент /Ф. Котлер. – 11-е изд.- СПб. : Питер, 2005. – 800 с.

### **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ВЫХОДА НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ АСПЕКТ**

**ЧЕРНАЯ Л.В.,**

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент*

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

**ПОГОДИН Н.В.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* Рассмотрены актуальные вопросы сущности управления маркетинговыми коммуникациями, которые выступают ключевым фактором конкурентоспособности предприятия, создавая его позитивный образ среди потребителей и распространяя информацию о товарах (услугах), и их влияние на деятельность предприятия в сфере ВЭД. Рассмотрены нормативно-правовые акты, регулирующие маркетинговые коммуникации. Предложен организационно-правовой механизм управления маркетинговыми коммуникациями предприятия в условиях выхода на зарубежные рынки.

*Ключевые слова:* маркетинговые коммуникации, управление маркетинговыми коммуникациями, инструменты маркетинговых коммуникаций, нормативно-правовые акты, организационно-правовой механизм управления маркетинговыми коммуникациями предприятия.

## THE MANAGEMENT SYSTEM OF MARKETING COMMUNICATIONS OF AN ENTERPRISE IN TERMS OF ENTERING FOREIGN MARKETS: ORGANIZATIONAL AND LEGAL ASPECT

**CHERNAYA L.V.,**

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

**POGODIN N.V.,**

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

Annotation. Topical issues of the essence of marketing communications management are considered, which act as a key factor in the competitiveness of an enterprise, creating its positive image among consumers and distributing information about goods (services), and their impact on the company's activities in the field of foreign economic activity. The normative legal acts regulating marketing communications are considered. An organizational and legal mechanism for managing marketing communications of an enterprise in terms of entering foreign markets is proposed.

*Keywords:* marketing communications, marketing communications management, marketing communications tools, regulatory legal acts, organizational and legal mechanism for managing marketing communications of an enterprise.

В настоящее время сфера внешнеэкономической деятельности параллельно с глобализацией и развитием информационных технологий меняется стремительными темпами. Соответственно, нарастание скорости информационных процессов обусловлено не столько возникновением новых технологий, сколько изменением самого содержания средств коммуникаций, без которых невозможно существование ни одного предприятия.

Вследствие того, что маркетинговые коммуникации охватывают все виды деятельности предприятия, с их помощью повышается ее эффективность, реализуются цели, поставленные менеджментом, обеспечивается необходимый уровень взаимодействия с деловыми партнерами, конкурирующими организациями, потребителями, поставщиками, государством, выступая эффективным инструментом интеграции всех заинтересованных сторон. С этой точки зрения, четко выстроенные и действующие маркетинговые коммуникации предприятия способствуют решению проблем, с которыми оно сталкивается, поскольку парадигма смещается от более жестких моделей управления и ведения бизнеса к более гибким.

Существенный вклад в исследование проблем управления маркетинговыми коммуникациями в различных сферах деятельности



предприятия внесли работы отечественных и зарубежных ученых (Т. Амблер, Г. Армстронг, Г. Багиев, В. Баринов, ЕБ. Берман, С. Бобкова, В. Вонг, Е. Голубков, Е. Голубкова, П. Дойль, П. Друкер, Л. Ибрагимова, Т. Ибрагимхалилова, Ф. Котлер, Ф Шарков, Дж. Эванс и др.).

По мнению [1], маркетинговые коммуникации с точки зрения современного внешнеэкономического развития РФ выполняют двуединую функцию.

С одной стороны, на макроуровне они выступают в роли инструмента формирования рыночной среды, с другой, – на микроуровне являются инструментом встраивания предприятий в формируемую рыночную среду и средство, которое обеспечивает привлечение инвестиций с целью выработки оптимальных механизмов организационно-правового регулирования сферы маркетинговых коммуникаций, а также выбора эффективного соотношения методов государственного контроля и общественного саморегулирования в этой сложной области.

Можно сделать вывод, что формирование системы управления маркетинговыми коммуникациями предприятия, ориентированного на внешнеэкономическую деятельность, – процесс сложный и многоступенчатый.

Как видно из рис. 1, сформированная система маркетинговых коммуникаций должна представлять готовую программу действий, реализация которой способствует целям и задачам развития бизнеса. В свою очередь, цели и задачи маркетинговых коммуникаций зависят от масштаба, бизнес-задач, репутации, бренда, рекламного бюджета предприятия (табл. 1).

Таблица 1

*Цели маркетинговых коммуникаций предприятия*

Цели	Задачи
Формирование лояльной аудитории	Подготовка полезного контента (посты в социальных сетях, статьи в блоги, трансляции, вебинары, использование лид-магнитов по уведомлению потребителей о скидках, акциях)
Построение бренда	Трансляция единого фирменного стиля в каналах общения (сайт, мобильные приложения, социальные сети, наружная реклама)
Стимулирование сбыта	Запуск рекламных кампаний в онлайн- и офлайн-сегментах (контекстная реклама, таргетинг, поисковое продвижение, видеоролики, билборды)
Запуск товара	Анализ рынка, продумывание уникального торгового предложения, брендинг (позиционирование, фирменный стиль, тестирование каналов продвижения, запуск рекламных кампаний)
Анализ клиентов	Оценка реакции покупателей, масштабирование удачных решений, исключение негатива, корректировка маркетинговой стратегии
Поддержка сбыта	Запуск привлекательной брендовой рекламы для удержания позиции на рынке

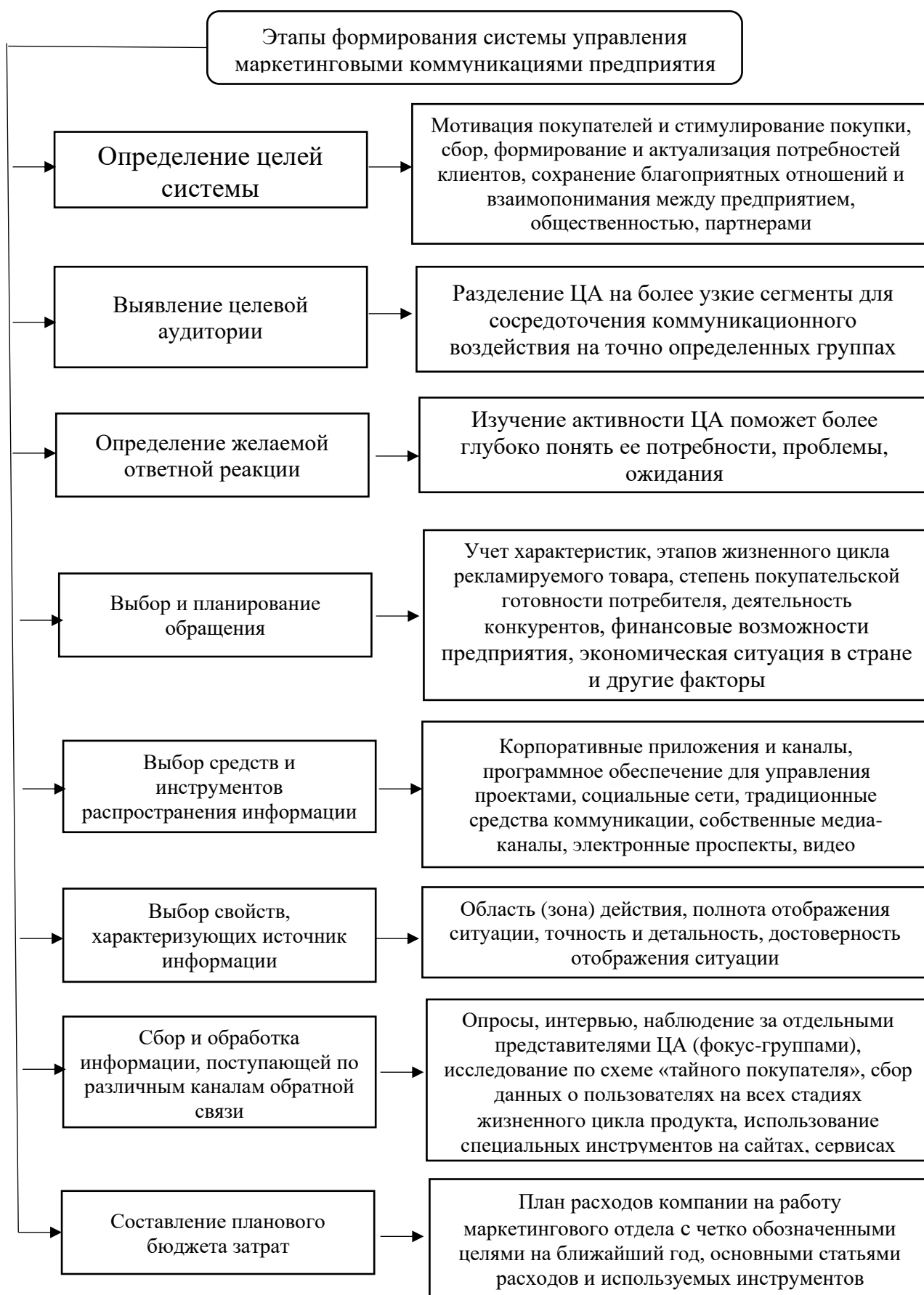


Рис. 1. Основные этапы планирования и разработки системы управления маркетинговыми коммуникациями предприятия [составлено на основе [2]]

Исходя из целей и задач системы управления маркетинговыми коммуникациями, бизнес-стратегии, ресурсов, портрета целевой аудитории, предприятие определяет инструменты, посредством которых будет осуществляться данный процесс (рис. 2).

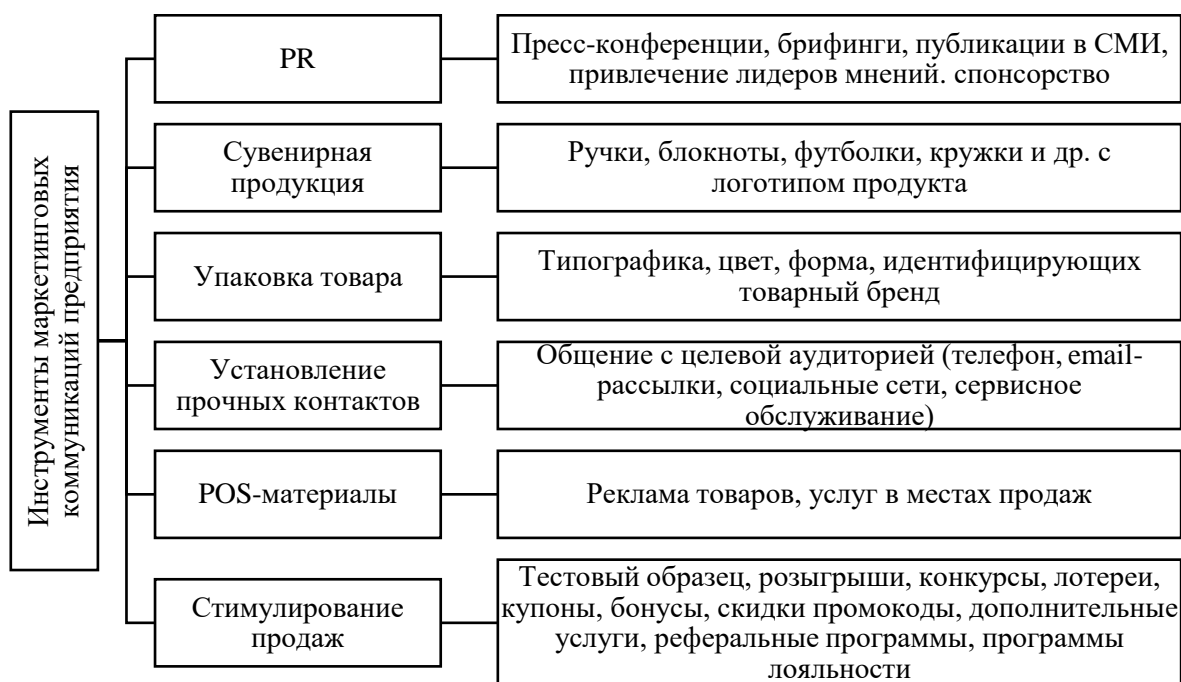


Рис. 2. Инструменты маркетинговых коммуникаций предприятия

Поскольку маркетинговые коммуникации – это работа с аудиторией, поэтому их эффективность оценивается, с одной стороны, на основе результатов анализа отклика аудитории (любая реакция на предприятие), с другой – проведение социологических опросов с открытыми вопросами о бренде, качестве продуктов, клиентского сервиса. В данном случае, рентабельность определяется как соотношение затрат к прибыли по маркетинговым каналам, стоимость лида.

Соответственно, управление маркетинговыми коммуникациями предприятия осуществляется при помощи анализа, планирования, претворения в жизнь, контроля за проведением мероприятий, которые рассчитаны на установление, укрепление, поддержание продаж ради достижения целей предприятия (получение прибыли, рост объема продаж, увеличение доли рынка и т. п.), что требует выделения нормативно-правовых актов, которые образуют основу правового регулирования коммуникаций (табл. 2).

Таблица 2

*Нормативно-правовые акты регулирования коммуникаций*

НПА	Базовые положения
Конституция РФ	Свобода поиска, получения, передачи, производства, распространения информации законными способами, гарантия свободы мысли, слова и т.п.
ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»	Детальное регулирование отношений, связанных с осуществлением прав на поиск, получение, передачу, производство, распространение информации с использованием информационных технологий, обеспечением защиты информации
Закон РФ «О средствах массовой информации»	Определение понятий массовой информации, СМИ, установление недопустимости применения цензуры, злоупотребления свободой, связанной с массовой информацией
Закон РФ «О государственной тайне»	Касается органов власти, местного самоуправления, организаций, которые работают с государственной тайной
ФЗ «О противодействии экстремистской деятельности»	Установление ответственности за распространение информации, признаваемой экстремистской, в т. ч. через СМИ
ФЗ «Об обязательном экземпляре документов»	Установление норм, которые касаются формирования обязательных экземпляров документов для комплектования национального библиотечно-информационного фонда, возможности общественного использования таких обязательных экземпляров
ФЗ «О рекламе»	Регулирование отношений в сфере рекламы.

В данном контексте, организационно-правовой механизм управления маркетинговыми коммуникациями предприятия будет включать в себя ряд элементов, представленных на рис. 3.



Рис. 3. Организационно-правовой механизм управления маркетинговыми коммуникациями предприятия

Организационный уровень включает перспективный курс действий, направленный на планирование и осуществление взаимодействия предприятия со всеми субъектами маркетинговой системы, в том числе организационную структуру службы маркетинга (совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся маркетинговой

деятельностью) с определением численного состава подразделений, связей, отношений между ними, уровня их интеграции в единое целое.

К функции управления и контроля относятся организация стратегического и оперативного планирования, информационное обеспечение управления маркетингом, коммуникативная подфункция маркетинга, организация и проведение маркетинговых мероприятий, маркетинговый контроль.

Основу правового регулирования коммуникаций составляют нормативно-правовые акты, регулирующие отношения субъектов хозяйствования и устанавливающие их ответственность за нарушение законодательства.

Нормы международных документов применяются к маркетинговым отношениям с участием иностранных физических (юридических) лиц, определяют их правовой статус, права иностранцев на имущество, находящееся на территории страны, порядок совершения внешнеэкономических сделок и др.

Таким образом, маркетинговые коммуникации играют важную роль в продвижении товара (услуги), позволяя донести актуальную информацию о них потенциальным и реальным потребителям, побуждая к активным действиям (покупкам), поскольку от эффективности программы продвижения зависит узнаваемость предприятия и его продукции, рост объема сбыта товаров, повышение прибыли.

#### **Список источников**

1. Браверман А. А. Маркетинговые стратегии роста прибыльности и стоимости бизнеса / А. А. Браверман. – М. : Экономика, 2006. – 319 с.
2. Мазилкина Е. И. Маркетинговые коммуникации / Е. И. Мазилкина. – М.: Дашков и Ко, 2016. – 256 с.

### **СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МИГРАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ**

**ЧЕРНОБАЕВА С.В.,**

*канд. экон. наук, доцент*

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

**САЛАХОВ М.М.,**

*обучающийся бакалавриата*

*ФГБОУ ВО «Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации», Липецкий филиал  
Липецк, Липецкая область, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе представлены рекомендации по совершенствованию миграционной политики в Липецкой области. Обоснована необходимость

государственного регулирования процессов миграции населения, а также определены направления совершенствования механизма ассимиляции мигрантов в Липецкой области, направленный на адаптацию мигрантов.

*Ключевые слова:* миграция, экономическое развитие, миграционная политика, адаптация, население, ассимиляция.

## **THE CURRENT STATE AND DIRECTIONS OF IMPROVING MIGRATION POLICY IN THE LIPETSK REGION**

**CHERNOBAEVA S.V.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor*

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

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

**SALAKHOV M.M.,**

*bachelor students*

*FSBEI HE «Financial University*

*under the Government of the Russian Federation», Lipetsk branch*

*Lipetsk, Lipetsk region, Russian Federation*

*Annotation.* The paper presents recommendations for improving migration policy in the Lipetsk region. The necessity of state regulation of migration processes is substantiated, as well as the directions for improving the mechanism of assimilation of migrants in the Lipetsk region, aimed at the adaptation of migrants, are identified.

*Keywords:* migration, economic development, migration policy, adaptation, population, assimilation.

Регулирование вопросов миграции входит не только в демографическую политику государства, но и содержится в системе социальной политики и подчинено достижению таких задач, как совершенствование взаимоотношений на рынке труда, снабжение необходимыми кадрами имеющийся рынок товаров и услуг, защита имеющихся прав и свобод человека. Абсолютно все государства сталкиваются с проблемой миграции населения, миграция населения является проблемой и для Российской Федерации. Вне зависимости от расовой, национальной, либо гражданской принадлежности, государство должно справляться с задачами, способствующими совершенствованию миграционной политики.

Цель исследования – предложить направления совершенствования миграционной политики в Липецкой области.

Основной миграционной проблемой для Липецкой области и не только, является то, что вновь прибывшие граждане в значительной степени меняют этническое полотно местности. Подобная проблема возникает в основном за счет сохранения национальных и религиозных особенностей мигрантами. Вся сложность вопроса состоит в том, что запретить вновь прибывшим гражданам

читать семейные ценности и традиции, бесчеловечно и противоречит не только законодательству РФ, но и этическим нормам в целом. Однако, проблема обостряется ростом населения не только из-за миграции, но и в связи с тем, что приезжие больше ориентированы на многодетность, чем коренные жители российских регионов. В связи с этим в Липецкой области наблюдается значительный перевес в населении, который будет проявляться все сильнее со временем, когда дети в семьях мигрантов перейдут в группу экономически активного населения. Так, суммарный коэффициент рождаемости является одним из важных показателей уровня рождаемости. Для сохранения численности населения на одном уровне необходим суммарный коэффициент рождаемости около 2,1 рождений на женщину в течение жизни.

Согласно данным Росстата: «за 2019 год на одну среднестатистическую женщину в России приходится 1,504 ребенка». Согласно справке Росстата: «в 1960 году суммарный коэффициент рождаемости был 2,540». Демографическое положение в России в общем таково, что в стране среди коренного населения не рождается необходимое количество детей даже для сохранения численности коренного населения на одном уровне. Не исключением является и Липецкая область, где коэффициент рождаемости в 2022 году составил 1,2 [1].

Однако, из числа стран, которые входят в группу миграционных партнеров рождаемости характеризуется следующим образом: «Казахстан – 2,9; Таджикистан – 3,556; Узбекистан – 2,785». Поэтому, можно сделать вывод, что тенденция высокой рождаемости в России реализуется за счет мигрантов, которые по приезду сохраняют свои национальные особенности, традиции и менталитет.

В России сегодня стали прослеживаться тенденции экономически развитых государств, как показывает мировой опыт, в государстве, где есть много возможностей и прослеживается свобода выбора, женщина чаще задумывается о карьере и социальном статусе и не торопится «уходить в материнство». Что же касается мусульманских и восточных стран, то там сохранились традиции, где роль женщины строго определена, а свобода выбора отсутствует, исходя из этого уровень рождаемости выше.

Строить прогнозы относительно рождаемости в семьях коренного населения и мигрантов не имеет смысла, однако можно с уверенностью обозначить следующую проблему при сохранении современных тенденций: изменение этнического полотна в Липецкой области, а это значит другая культура, традиции, ценности, религия, идеология.

Решение обозначенной проблемы невозможно без участия и желания интегрироваться в российское государство самих мигрантов. От этого процесса зависит благоприятный, стабильный климат во всем обществе. Одной из острых проблем являются трудовые мигранты. Каждый работник, который пересекает границу чужого государства (не важно какого) должен осознавать, что с этого момента он является участником трудового процесса, а это значит, что он должен выполнять трудовые нормы и требования работодателя, а традиции, культурные



и религиозные нормы, должны отходить на второй план. И такое требование ко всем участникам трудового процесса, не важно мигрант работник или представитель коренного населения, личные предпочтения и особенности не должны препятствовать трудовому процессу.

В условиях, когда трудовые мигранты не желают интегрироваться в трудовой процесс, решение принимает вторая сторона – это работодатель, в данном случае в Липецкой области. Очевидно, что работодатель (управленец) должен обеспечить все условия труда, это будет сильнейшим фактором, который влияет на результат труда. Весь процесс усложняется тем фактом, что работник является представителем другой культуры и достаточно часто в Липецкой области, сталкиваясь с проблемой интеграции и адаптации ни работник, ни руководитель не желают продолжать сотрудничество.

В теории грамотное проведение миграционной политики государственными органами власти в Липецкой области должно привести к двум благоприятным последствиям от миграции населения это интеграция мигрантов в социальную, экономическую, политическую и остальные сферы жизни области, а также ассимиляция вновь прибывшего населения.

Стоит более подробно изучить понятия интеграция и ассимиляция. «Интеграция – это стратегия, основанная на усвоении культуры принимающего сообщества и сохранении основ своей культуры». Рассматривая сущность данного понятия, можно выделить, что процесс интеграции должен проходить с применением кросс-культурного инструментария под регулирующим воздействием правового поля. Это мнение поддерживают современные исследователи, что можно проследить в материалах научных конференций [2].

«Ассимиляция – это стратегия, имеющая в своем основании мощные послы в целевых установках на максимально полное принятие культуры коренного сообщества, отказ от собственных культурных приоритетов, традиций, норм, утрата исторической памяти». Стоит отметить, что ассимиляция сложный и стратегический процесс, в основном результаты ассимиляционного процесса можно увидеть в детях и внуках мигрантов. Для того чтобы ассимиляционный процесс проходил эффективно для органов местной власти Липецкой области стоит применять меры адаптации, внедрять инструменты социализации.

Мигрирующее население сохраняет мировоззрение страны, из которой прибыли и зачастую это является неким защитным механизмом в условиях, когда чуждая культура кажется неприемлемой. Поэтому зачастую мигранты создают впечатление асоциальных элементов, хотя на самом деле они являются жертвами в корне неверной миграционной политикой государства. Уделять внимание вновь прибывшим гражданам является первостепенной задачей, в противном случае область рискует утратить собственную национальную идентичность. Последствием неправильной миграционной политики являются диаспоры. В толковом словаре Ожегова С.И. дано определение понятия диаспора: «Диаспора – это люди одной национальности, живущие вне страны

своего происхождения, вне своей исторической родины» [3]. В первую очередь, стоит отметить, что диаспора является механизмом адаптации мигрантов в принимающей стране, который сформировали сами мигранты, то есть диаспора не является результатом миграционной политики государства. Одним из негативных проявлений диаспоры является тот факт, что внутри данного образования развивается ксенофобия по отношению к коренному населению страны.

Механизмы интеграции и адаптации мигрантов в Липецкой области должны основываться на проведении следующих основных мероприятий: обучение языку, изучение культуры. Также важным направлением является выявление общественной позиции вновь прибывшего гражданина и предоставление возможности реализовать себя в обществе.

Исходя из всего вышесказанного, уместным будет применение стабилизационных механизмов в Липецкой области, один из которых представлен на рисунке 1.



Рис. 1. Совершенствование механизма ассимиляции мигрантов в Липецкой области

Однако, все обозначенные миграционные механизмы по адаптации и интеграции мигрирующего населения, касаются только легальных и долгосрочных мигрантов. Ощутимой проблемой для Липецкой области являются нелегальная миграция и борьба с ней. На современном этапе уже реализуются меры по предупреждению и пресечению незаконной миграции, иммиграционный контроль в отношении иностранных граждан и лиц без гражданства; применение к иностранным гражданам институтов административного выдворения, депортации, установление запрета на въезд в Российскую Федерацию иностранных граждан и лиц без гражданства.

Можно сделать вывод, что совершенная система нормативно-правового обеспечения миграционной политики является необходимым фактором для действенной работы стабилизационных механизмов. Миграционная политика Липецкой области должна быть направлена на решение следующих основных проблем: межэтнические конфликты, незаконная миграция, отсутствие интеграции мигрантов в общество. На современном этапе основная цель миграционной политики Липецкой области является сохранение культурных и этнических особенностей коренного населения и задействование вновь прибывшего населения во всех сферах деятельности общества: экономическая, политическая, социальная.

#### Список источников

1. The World Bank Fertility rate, total (births per woman). – Электронный ресурс. [Режим доступа]: [https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN?most\\_recent\\_value\\_desc=true](https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN?most_recent_value_desc=true).
2. Актуальные проблемы истории государства и права : обзор материалов Всероссийской научно-практической конференции «III Гореликовские чтения: современные проблемы юридической науки, образования и практики», Г. Москва, 11 апреля 2023 года / А. В. Гаврилова, Г. Н. Емцов, Э. В. Комолова [и др.] // Сибирский антропологический журнал. – 2023. – Т. 7, № 3. – С. 189-220.
3. Словари и энциклопедии на Академике. Толковый словарь Ожегова. Электронный ресурс. [Режим доступа]: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ogegova/48038?ysclid=lv0we0yu4i723385152>.

## СЕКЦИЯ 5: УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРОЙ

### РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН КАК ПРИМЕР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

**АЛЕКСЕЕВА Е.В.,**  
*старший преподаватель,  
Казанский кооперативный институт (филиал)  
АНО ОВО ЦРФ «Российский университет кооперации»  
Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация*

*Аннотация.* В данной статье будут рассмотрены основные подходы, используемые в теории, по управлению развитием туристско-рекреационными зонами, а также практические примеры такого управления в России на примере Республики Татарстан.

*Ключевые слова:* туристско-рекреационные зоны, Республика Татарстан, туристический бизнес, кластерный подход, национальный, региональный туристского продукт, туристская инфраструктура

### THE REPUBLIC OF TATARSTAN AS AN EXAMPLE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF A REGION

**ALEXEEVA E. V.,**  
*Senior Lecturer,  
Kazan Cooperative Institute (branch)  
ANO OVO CRF «Russian University of Cooperation»  
Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation*

*Annotation.* This article will examine the main approaches used in theory to manage the development of tourism and recreation zones, as well as practical examples of such management in Russia using the example of the Republic of Tatarstan

*Keywords:* tourism and recreation zones, Republic of Tatarstan, tourism business, cluster approach, national, regional tourism product, tourism infrastructure

Понятие туристско-рекреационного потенциала региона включает в себя все существующие предпосылки, которые могут быть интересны туристу в данном регионе (природные, культурно-исторические, социально-экономические и т.д.), и которые могут привести в дальнейшем к устойчивому развитию туризма в данном регионе [1].

Большинство регионов Российской Федерации отличаются высоким туристско-рекреационным потенциалом. Это и различные климатические зоны с редкими природными достопримечательностями, это и особенность нашей страны – многонациональность населения со своими обычаями и традициями, так интересными для туристов из других стран. Это и древнейшие культурные и архитектурные памятники мирового значения и еще множество других объектов, направлений и благоприятных условий для появления и деятельности организаций, которые готовы развивать туристический бизнес в том или ином регионе.

В следствии всех вышеназванных причин появляется возможность формирования туристско-рекреационной зоны в регионах и в дальнейшем успешно развивать здесь туристический бизнес.

Такой кластерный подход, когда в одном регионе создана возможность деятельности различных предприятий, в данном случае, поставщиков туристских услуг, в России находится на подъёме и начинает активно развиваться. И толчком к такому кластерному подходу стало развитие нашего внутреннего туризма по ряду причин, возникших за последние пять лет: коронавирусная пандемия и сложившаяся в мире геополитическая ситуация [4].

На формирование национального или регионального туристского продукта очень влияет как сама позиция государства на международном туристском рынке, так и внутренняя политика в индустрии туризма. Также, особое внимание необходимо уделять следующим позициям:

- состояние природных ресурсов: это и климат, и географическое положение страны, это и флора с фауной и т.д;
- транспортная инфраструктура и транспортная доступность;
- социальные факторы;
- экономические факторы;
- федеральные законы, нормативные и законодательные акты, регулирующие туристскую и гостиничную деятельности;
- туристские ресурсы в данном регионе;
- развитая туристская инфраструктура, включающая как средства размещения, предприятия питания, так и транспортные предприятия и досугово-культурные предприятия;
- политическая и социальная безопасность данного региона [2].

В России такой новый креативный подход к организации туризма начинает активно внедряться на территориях, которые обладают туристскими ресурсами и возможностями для развития таких туристических кластеров. Примером таких кластеров могут быть многие регионы на территории Российской Федерации.

В дальнейшем такой туристско-рекреационный кластер рассмотрим на примере Республики Татарстан. Татарстан – это один из самых экономически развитых и привлекательных для туристов регионов России. Республика Татарстан расположена в центре страны, в 800 км от Москвы, на реках Волга и Кама.

Республика Татарстан может позиционировать себя и как восточный, так и как западный регион. Татарстан – это особый регион, со своим уникальным характером, с дружелюбным сосуществованием многих существующих здесь конфессий: ислам, православие, иудаизм. Это современный, богатый многообразием как природных, так и культурных туристских ресурсов регион.

Татарстан обладает очень редким туристско-рекреационным потенциалом:

- богатая природная среда;
- уникальными культурно- историческое наследие;
- разнообразный этнический состав населения;
- выгодное географическое положение;
- Казань, столица Республики Татарстан, является главным крупным

промышленным центром республики.

Татарстан регулярно занимает место в ТОПе -3 лидирующих мест среди туристических направлений России по различным критериям. Это и проведение множества мероприятий, привлекающих множество гостей из других регионов и стран (спортивные мероприятия, чемпионаты и т.д). Это и гастрономическое направление, где местная кухня с национальными изделиями завоевала заслуженное внимание у гостей республики. Это серьезные, деловые мероприятия международного уровня, такие как «Россия –исламский мир. KAZANFORUM. 2024». 22-24 октября 2024 г. с огромным успехом прошло грандиозное мероприятие международного масштаба – XVI Саммит БРИКС, на котором присутствовали лидеры более 20 стран и представители 36 стран. В 2024 г. состоялся «Евразийский ресторанный Форум 2024». В 2024-2025 г.г. также ожидается проведение некоторых международных форумов: «РОСТКИ: Россия и Китай – взаимовыгодное сотрудничество» и другие.

В Татарстане много курортов и санаториев известных брендов в этой отрасли. Этому способствует мягкий благоприятный для здоровья климат, необычайной красоты волжская природа, хвойные леса, широкая и богатая река Волга. Также земля Татарстана очень богата минеральными источниками, лечебными грязями, лечебными травами, да и просто чистым, экологичным воздухом хвойных лесов. Многовековое историческое наследие также притягивает не одну тысячу туристов уникальностью культуры, изобилием архитектурных памятников, культурных достопримечательностей, толерантностью жителей республики и гостеприимным радушием.

Развитие санаторно-курортного лечения – это одна из первоочередных задача для всей Республики, и в частности, для республиканской Ассоциации санаторно- курортных учреждений «Санатории Татарстана». У гостей здравниц Татарстана остаются только положительные впечатления от современных методов лечения, от различных реабилитационных мероприятий, от высокого уровня сервиса, от национальных татарских традиций и прекрасной природы Татарстана.

Мало какие республики могут «похвастаться» сразу несколькими Всемирными объектами ЮНЕСКО, а в Татарстане – их целых четыре. Это

Белокаменный Казанский Кремль, первый объект Юнеско в Татарстане. На острове град Свияжск расположен Успенский собор, где сохранились фрески XVI века с редкими изображениями Ивана Грозного. На этом же острове находится жемчужина древнерусского христианского зодчества, самая древняя в Поволжье деревянная Троицкая церковь.

Следующий объект Всемирного наследия Юнеско – Великий болгар, столица процветающего в X веке государства Волжская Булгария, расположенная на высоком левом берегу Волги. А в XIII веке – это уже столица Золотой Орды, где собрана история великой древней цивилизации, которая в свое время связала Восток и Запад. А сейчас эти древние раскопки украшает большой комплекс Белой Мечети и Памятный знак в честь принятия ислама.

И совсем недавно, в 2023 году в республике появился четвёртый объект Всемирного наследия Юнеско – обсерватория Энгельгардта построенная в 1833-1837 г.г. представляет собой уникальный образец архитектуры особого типа компактных университетских обсерваторий. Казанская астрономическая обсерватория стала 32-м объектом Всемирного наследия ЮНЕСКО в России [3].

Благодаря таким богатым и разнообразным возможностям, как наличие исторических, культурных, природных ресурсов и очень развитой инфраструктуры, Республика Татарстан уже развивает туризм, а также и в дальнейшем обладает огромным потенциалом для развития на ее территории туристской деятельности.

### Список источников

1. Лукьянова, Наталья Степановна. География туризма в: туристские регионы мира и России. Практикум: учебное пособие / Н.С. Лукьянова. – Текст : непосредственный // - 4-е издание, перераб. и доп. – Москва: КНОРУС, 2019 г. – 178 с. – (Бакалавриат)

2. Пенкина, Н.В. Туристско-рекреационная система: теория и практика организации: учебно-методическое пособие / Н.В. Пенкина, О.Ю. Шахова, А.А. Никифорова, О.В. Чернявская. – Нижневартовск: Нижневартовский государственный университет, 2020. – 122 с. – Текст : непосредственный.

3. Официальный туристический портал рт – Текст : электронный // URL: <https://visit-tatarstan.com> (дата обращения 29.10.2024 г.).

4. Управление развитием туризма и рекреации в регионе: теоретические основы и практические направления деятельности – Текст : электронный // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-razvitiem-turizma-i-rekreatsii-v-regione-teoreticheskie-osnovy-i-prakticheskie-napravleniya-deyatelnosti> (дата обращения 29.10.2024 г.).

## **КУРОРТНО-РЕКРЕАЦИОННО-ТУРИСТИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС КАБАРДИНО-БАЛКАРСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**БАЛАЕВА С. И.,**

*канд. экон. наук, доцент*

*ФБГОУ ВО «Кабардино-Балкарский государственный аграрный  
университет им. В.М. Кокова»,*

*Нальчик, Кабардино-Балкарская Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассмотрена актуальность формирования и развития туристско-рекреационного комплекса региона на примере оздоровительно-лечебных курортов. Представлены результаты маркетинговых исследований деятельности предприятий, входящих в состав курортно-рекреационного комплекса республики. Выявлены проблемы и рекомендованы пути решения проблем для успешного формирования и развития санаторно-курортно-рекреационного комплекса Кабардино-Балкарской Республики.

*Ключевые слова:* туристско-рекреационный комплекс, регион, туризм, курорт, услуги, обслуживание.

## **RESORT, RECREATION AND TOURIST COMPLEX OF THE KABARDINO-BALKARIAN REPUBLIC**

**BALAEVA S. I.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after. V.M. Kokova",*

*Nalchik, Kabardino-Balkarian Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The article considers the relevance of the formation and development of a tourist and recreational region based on health resorts. The article presents the results of marketing research of enterprises that are part of the resort and recreational complex of the republic. The problems and preferred ways of solving the problems of the formation and development of the health resort and recreational complex of the Kabardino-Balkarian Republic are identified.

*Keywords:* tourist and recreational complex, region, tourism, resort, services, maintenance.

Республика Кабардино-Балкария имеет сложившиеся границы, которые позволяют ей привлекать и удовлетворять спрос достаточно большого круга туристов. На сегодняшний день туристско-рекреационный комплекс республики предлагает туристические услуги в разные страны мира, уровень качества которых отличается друг от друга. Маркетинговые исследования рынка туризма и проведенная сегментация туристов по востребованности зарубежных курортов



показали, что за последние годы возросла популярность здравниц Аушегер и Джылы-Су среди туристов.

Это означает, что данные комплексы предоставляют отдыхающим условия, соответствующие их оздоровительным потребностям, а работники сферы услуг стараются обеспечить высокий уровень качества обслуживания. Успешная работа этих предприятий достигается в результате сочетания, как природных лечебных критериев, так и расширения перечня предоставляемых санаторно-курортных услуг.

В данном случае нельзя не упомянуть лечебно-оздоровительный комплекс «Тамбукан», который предоставляет своим клиентам услуги, характеризующиеся уникальными свойствами. Высококласные специалисты комплекса используют как давно забытые, так и инновационные методы и методики лечения пациентов в зависимости от их диагноза. Различные свойства тамбуканской грязи позволяют применять их для разных типов заболеваний. Уникальные свойства тамбуканской грязи позволяют использовать ее не только в лечебных целях в терапии, но и в косметологии и других областях. На протяжении многих лет целебные свойства тамбуканской грязи обеспечиваются горячими термальными водами. Основными источниками этого уникального материала являются два минеральных источника, расположенных на территории Кавказских Минеральных Водах.

Спрос на эту продукцию в лечебных целях растет из года в год и это подтверждается тем, что только за сутки из одного источника потребляется более 1770 кубометров горячей лечебной воды с температурой около 45°C, а из другого – 1950 кубометров. Возросший спрос клиентов на эту услугу оказал решающее влияние на организацию на Тамбуканском побережье оздоровительных учреждений, специализирующихся на бальнеологических процедурах с использованием сероводородных минеральных вод.

Это подтверждают данные, характеризующие рост числа предприятий, входящих в этот комплекс. Таким образом, можно представить перечень курортно-оздоровительных и туристических предприятий Кабардино-Балкарской Республики, пользующихся как услугами Тамбуканского комплекса, так и для организации отдыха. Согласно проведенному в регионе опросу, наиболее популярными предприятиями, предназначенными для оздоровления туристов, являются 36 санаториев. Это 23 лагеря, принимающих туристов на отдых и лечение, 19 предприятий, предлагающих услуги для любителей альпинизма, спорта. Туристы, предпочитающие организовывать свой отдых в 81 частном учреждении в ущелье Эльбруса [1, 20-23с].

Материально-техническая база, уровень и качество обслуживания клиентов в предприятиях курортно-рекреационного и туристского комплекса региона позволяют констатировать факт ежегодного увеличения количества туристов, предпочитающих организовать свой отдых именно здесь.

Следует отметить, что на протяжении многих лет туризм в регионе характеризуется положительной динамикой, и прежние опасения туристов

относительно нестабильности региона уже давно ослабел. Об этом свидетельствует статистика, что в 2023 г. регион посетили более 5 млн. туристов, в том числе 18 тыс. иностранных туристов (в целом по РФ – 3.8 млн.). В 2024 г. по Российской Федерации планируется въездной турпоток довести до 5 млн. туристов и обеспечить рост на 30%. Предприятия здравоохранения также принимают активное участие в организации отдыха и лечения.

Анализ статистических данных показал, что около 40% услуг отдыхающим предоставлено предприятиями санаторно-курортного комплекса, а 42% – предприятиями туристского комплекса. Кроме того, в том же году более 45 тыс. детей были охвачены медицинскими услугами, оздоровлением в пригородных оздоровительных предприятиях, спортивных, санаториях, турбазах, расположенных в разных районах республики, из них более 25 тыс. детей, проживающих в республике; 18 тыс. детей школьного возраста из регионов нашей страны. При этом увеличилось количество туристов, предпочитающих краткосрочные поездки.

Хотя доля отдыхающих подросткового возраста достаточно высока, она не может обеспечить высокую рентабельность данной сферы. Представляется уместным отметить, что при наличии в регионе благоприятных климатических, трудовых, бальнеологических ресурсов, достижений в области здравоохранения и оздоровления республика могла бы получать более 35% доходов от деятельности предприятий туристической отрасли вместо 3% [2, 71-73с].

Учитывая мировую политическую нестабильность, региональные власти и руководители предприятий туристической индустрии принимают радикальные меры по организации благоприятных условий для отдыха туристов, обеспечению их безопасности. Так, при формировании группы туристов в поездку на каждом предприятии установлены специальные средства видеонаблюдения, сигнальные устройства, разработаны антитеррористические паспорта, усилена охрана, заключены договоры с вневедомственными компаниями [6, 22-24с].

Несмотря на положительные плюсы лечебного туризма, необходимо признать ряд недостатков, связанных с вопросами безопасности, которые до сих пор не решены в полной мере. Если рассматривать Приэльбрусье, то большинство путешественников, проживающих в частных домовладениях, практически не защищены от терроризма. Поток туристов из Кавказских Минеральных Вод увеличивается из года в год. Сегодня эта цифра колеблется в пределах 45 тыс. отдыхающих-однодневок, и актуальным становится вопрос организации учета и контроля организованных туристических групп, въезжающих в республику [3, 65-67с].

На территории Северо-Кавказского федерального округа, а именно Краснодарского края и Республики Адыгея с участием АО «Курорты Северного Кавказа» было принято решение Правительством Российской Федерации о создании туристического кластера. Основной целью данного решения было создание на Кавказе курортов, сопоставимых по уровню сервиса и технической оснащенности с самыми популярными курортами мира [3, 51-54с].

В Кабардино-Балкарской Республике предусмотрены особые экономические условия для таких туристско-рекреационных комплексов, как: туристско-рекреационный комплекс «Безенги» на территории Черекского и Чегемского муниципальных районов, горного района, рекреационный комплекс «Баксан» в Приэльбрусье, участок «Джили-Су» в Зольском муниципальном районе. Определены границы особой экономической зоны туристско-рекреационного типа на территориях Черекского, Чегемского, Зольского и Эльбрусского муниципальных районов. Однако до сих пор существуют нерешенные проблемы, связанные с определением границ земельных участков, и этот процесс идет медленно. Проведенное исследование показывает, что создание такого туристического кластера для республики имеет стратегическое значение. Прогноз позволяет говорить о том, что результатом его реализации могут стать сотни километров горнолыжных трасс и канатных дорог, более 1,2 миллиона туристов, прибывающих ежегодно, развитие инженерной и дорожной инфраструктуры, а также около 19 тысяч новых рабочих мест. Вышеприведенные данные способствуют ускорению развития туристической отрасли как одной из сфер экономики. За последние годы позитивная работа в этом направлении способствовала привлечению в сферу туризма более 245 тысяч клиентов ежегодного оздоровления отдыхающих [4, 121-124с].

Компьютерная обработка документации деятельности предприятий туристической отрасли г. Нальчика за последние три года и фактические показатели состояния туризма в исследуемый период свидетельствуют о положительной динамике прогресса в области оздоровления отдыхающих в ООО «Нальчик» неуклонно улучшается. В практической деятельности в этом направлении используются инновационное оборудование и технологии. Проведенные исследования подтвердили данные статистического управления региона о динамичном росте отдыхающих и путешественников, прибывающих в республику из разных уголков нашего государства и многих зарубежных стран [3, 212-216с].

Анализ данных, предоставленных статистическим управлением, и данных, полученных в результате независимых исследований по количеству прибывающих в республику туристов, показал, что больше всего туристов в регион приезжают из Москвы – 23%, Санкт-Петербурга – 9%, Краснодара – 5%, Тюмени – 4%, Екатеринбурга – 6%. Средний возраст мужчин – 35 лет, женщин – около 33 года [6, 111-113с].

Путевки в санатории, дома отдыха приобретает более 20 % туристов. Они же являются клиентами, средний годовой доход которых составляет около 180 - 185тыс. рублей в год. Данный расчет получен с использованием статьи доходов и расходов населения республики, где доля чистого (свободного) дохода составляет 8%. Данный показатель демонстрирует дисбаланс. Из этого следует, что гражданин имеет возможность распорядиться своими деньгами следующим образом: потратить 60 тыс. рублей на приобретение туристической путевки и отдохнуть 10-12 дней [5, 93-97с].

Семьям, желающим организовать отдых детям, предоставляется возможность приобретения путевок, поскольку социальные органы выделяют субсидии на приобретение путевок в детские здравницы и летние лагеря, основной задачей которых является использование физической культуры и спорта.

Из южных регионов России, а это в основном люди со средним достатком предпочитают проводить отдых на выходные дни. Прибывают на место назначения на личном транспорте и размещаются на временных базах и кемпингах. Повышения уровня и культуры обслуживания, укрепление материально-технической базы размещения туристов обуславливает успешное развитие курортов КБР в перспективе и прогнозируется рост туризма на уровне 45%. За последние несколько лет этот показатель вырос в 2,5 раз [6,103-105с].

Большинство отдыхающих узнали о курорте «Нальчик» от туристических агентств. Это говорит о хороших отношениях санаториев с туристической отраслью. Небольшое количество туристов узнали о деятельности этого курорта от друзей. Сами курорты «Аушегер» и «Джили-Су» рекламируют себя в средствах массовой информации [7,15-19с]. Результаты исследования туристско-рекреационных комплексов позволили сделать следующий вывод: «Нальчик» по качеству предоставляемых услуг значительно лучше курортов «Аушегер» и «Джили-Су».

Разработанные и реализуемые программы не в полной мере способствуют повышению качества обслуживания предприятий, что подтверждается исследованиями курортного комплекса данного региона. Изучение спроса платежеспособных потребителей помогло администрации и жителям г. Нальчик благоустроить город, улучшить его гигиеническое состояние и разнообразить возможности для отдыха.

#### **Список источников**

1. Галачиева, Л.А. Природно-рекреационные ресурсы Кабардино-Балкарии. Учебник.- Изд-во. Лань. Санкт-Петербург., 2021. 246с. – Текст : непосредственный.
2. Губа, Д. В. Лечебно-оздоровительный туризм: курорты и сервис: учебник / Д. В. Губа, Ю. С. Воронов. – Москва: Спорт, 2020. – 240 с.
3. Джанджугазова, Е. А. Туристско-рекреационное проектирование: учебное пособие для вузов. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 257 с. – Текст : непосредственный.
4. Панова, А. В. Статистика туризма: учебное пособие / А.В. Панова. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 248 с. – Текст : непосредственный.
5. Технология и организация сопровождения туристов. Обеспечение безопасности: учебное пособие для ср. проф. обр. / Г. М. Суворова [и др.]; ответственный редактор Г. М. Суворова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 195 с. – Текст : непосредственный.

6. Стратегии развития туризма на территории Северо-Кавказского федерального округа до 2035 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 7 марта 2019 г. N 369-р

7. Стратегии социально-экономического развития Кабардино-Балкарской Республики до 2040 года, утвержденной распоряжением Правительства Кабардино-Балкарской Республики от 17 сентября 2021 г. N 384-рп.

8. Статистика туризма. Госкомстат России. 2023. 356с. – Текст : электронный // URL: <http://www.doni.org/stat/> (дата обращения 25.10.2024 г.).

## **РАЗРАБОТКА ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННЫХ ЗОН ЧЕРЕКСКОГО РАЙОНА КАБАРДИНО-БАЛКАРСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

***БАЛАЕВА С.И.;***

*кандидат экономических наук, доцент*

*ФБГОУ ВО «Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет им. В.М. Кокова»,*

*Нальчик, Кабардино-Балкарская Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассмотрена актуальность формирования и развития туристско-рекреационных зон определенного района региона. Приведен перечень мероприятий по развитию альпинистского комплекса «Безенги», археолого-туристского комплекса «Верхняя Балкария» и лечебно-оздоровительного комплекса «Бабугент», в том числе строительство турбазы с обслуживанием, мини-заправка, гостиницей, кафе и бар, приют под Хулам на 50 мест, коттеджи на 50 мест в альплагере «Безенги». Выявлены проблемы и рекомендованы пути решения проблем для успешного формирования и развития туристско-рекреационных зон Черекского района Кабардино-Балкарской Республики.

*Ключевые слова:* туристско-рекреационные зоны, археолого-туристский комплекс, туризм, курорт, турбазы, гостиница.

## **DEVELOPMENT OF PROJECTS FOR THE DEVELOPMENT OF TOURIST AND RECREATIONAL ZONES OF THE CHENEK DISTRICT OF THE KABARDINO-BALKARIAN REPUBLIC**

***BALAEVA S. I.,***

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

*FSBEI HE "Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after. V.M. Kokova",*

*Nalchik, Kabardino-Balkarian Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The relevance of the formation and development of tourist and recreational zones of a certain area of the region is considered online. The list of measures for the development of the Bezengi mountaineering complex, the Upper Balkaria archaeological and tourist complex and the Babugent medical and wellness complex is given, including the construction of a serviced camp site, a mini-gas station, a hotel, a cafe and a bar, a shelter for 50 people, cottages for 50 people in an alpine camp "Without money." The problems are identified and ways of solving problems for the successful formation and development of tourist and recreational zones of the Chereksky district of the Kabardino-Balkarian Republic are recommended.

*Keywords:* tourist and recreational areas, archaeological and tourist complex, tourist, resort, campsites, hotel.

Одним из центров российского и международного туризма и альпинизма делают Черекский район его уникальные природные преимущества. Черекский район богат множеством живописных мест: озерами, скалистыми вершинами, историко-этнографическими памятники архитектуры, средневековыми постройками и другими достопримечательностями, привлекающими туристов из России и других стран. В Черекском и Хуламо-Безенгийском ущельях расположены такие туристические объекты, широко известные в России и постепенно приобретающие мировую известность, как «Голубые озера», включающие в себя пять уникальных озер, Верхняя Балкария, богатая древними памятниками, Безенги с всемирно известной Безенгийской стеной, Бабугент с уникальным серно-водородным источником Иисли-Суу и др. [1, с.25-29]

Учитывая самобытность и уникальность Черекского района для Кабардино-Балкарской Республики власти региона оказывают помощь и поддержку в комплексном развитии экскурсионно-туристского комплекса «Голубые озера», где работает уникальный дайвинг-клуб. Но для обеспечения успеха его деятельности необходимо реализовать подводные коммуникации, построить пансионат коттеджного типа и дом отдыха с одновременным размещением до 300 человек. [2, с. 57-63] Следует отметить, что среднегорная местность лучше всего подходит для развития дайвинга, трекингов, рафтинга в сентябре и октябре месяцах. Использование батискафа по проведенным нами исследованиям кажется перспективным.

Также планируется провести в Черекском районе ряд мероприятий по развитию альпинистского комплекса «Безенги», археолого-туристского комплекса «Верхняя Балкария» и лечебно-оздоровительного комплекса «Бабугент», в том числе строительство турбазы с обслуживанием, мини-заправкой, гостиницей, кафе и бар, приют под Хулам на 50 мест, коттеджи на 50 мест в альплагере «Безенги». Внимание туристов не могут не привлечь висячий высокий мост в Черекском ущелье, кемпинг с гостиницей и баром, мини-заправки, станция технического обслуживания, предприятия общественного питания, СТО, предприятия общественного питания, стоянки и кафе, обустройство родников на Шынган-Суу, лечебно-оздоровительный комплекс на

30 мест в серо-водородном источнике Иисли-Суу. [3, с.28-30] Практически всех туристов, в том числе и любителей скалолазания привлекают красочно-оформленные тропы, а также историко-этнографический музей под открытым небом «Кюнньюм», восстановленные родовые башни в Верхней Балкарии – «Зылгы», «Курная», «Амирхан-къала», Абаевых; в Безенги-«Усхур», «Жабोकъала». Восстановленный монастырь «Хари-Суу» интересует не только православных туристов, но и туристов других вероисповеданий. [4, с. 34-37]

Привлечь туристов к активному ознакомлению с историей, культурой и национальными традициями народов республики и Северного Кавказа позволит развитие археолого-туристских комплексов «Верхняя Балкария» и «Верхний Чегем» с реставрацией историко-археологических памятников, реставрацией культурно-исторических достопримечательностей.

В последние годы достопримечательностям этой местности уделяется большое внимание, поскольку большинство из них включены в список памятников федерального значения. А если быть точнее, то к разряду значимых в Верхне-Балкарском бассейне относятся боевые башни Абаевых и Амирхановых, замок Курнаят-баши, укрепления Зылгы-кала, Малкар-кала, Карча-кала, Болат-кала, наземные склепы-усыпальницы (кешене в Мухоле, в «Городе мертвых»). [5, с. 26-29] История этих старинных построек берет свое начало с XIII-XVII веков. Боевая башня Балкаруковых, надземные склепы-усыпальницы «Фардык-кешене» и комплекс оборонительно-жилых сооружений в поселке Кулиевых, расположенном в верховьях Чегемского ущелья, относятся к XIV- XVII векам. [7, с. 46-48]

Учитывая расположение археологических и историко-архитектурных комплексов и в других районах республики, мы предлагаем включить в программу нашего проекта конные прогулки. Наиболее приемлемым вариантом видится путешествие от границы с Северной Осетией-Аланией до границы с Карачаево-Черкесской Республикой и далее. Нельзя не включить в проект одни из крупнейших в Европе курганов в Урванском, Чегемском, Баксанском районах, маршрут к средневековым башням и замкам в верховьях Холамо-Безенгийского ущелья, а также посещение Национального музея Кабардино-Балкарской Республики в Нальчике.

Идея воссоздания этнографических деревень с комплексом туристско-экскурсионных услуг в жилых домах, прилегающих к феодальным резиденциям, кажется весьма привлекательной. Эта идея предполагает размещение туристов в индивидуальных гостиничных домиках, отреставрированных в духе традиционного «кунацкого» проживания. Кроме того, проект включает программу так называемого экстремального туризма, которая включает в себя проведение этнографических фестивалей, карнавалов, прогулок на лошадях по ущельям и через перевалы в соседние ущелья, посещение археолого-этнографических достопримечательностей.

Также необходимо создать единую систему туристских зон и связанных с ними полноценных туристских маршрутов и продуктов, ориентированных на

различные категории туристов, обеспечивающих полный комплекс услуг, включая размещение, обслуживание рекреантов, развлекательные услуги, справочные и информационные услуги, объекты посещения, транспортные услуги, автостоянки [6, с. 22-25].

Проведенный нами анализ позволяет говорить о том, что развитие оздоровительно-лечебных комплексов «Аушигер», «Тамбукан», альпинистского комплекса «Безенги», экскурсионно-туристских комплексов «Чегемские водопады», «Голубые озера», «Долина нарзанов», археологических и туристических комплексов «Верхняя Балкария» и «Верхний Чегем» позволит довести количество мест размещения отдыхающих до 2000, создать в этих комплексах около 700 новых рабочих мест, а также до 800 новых рабочих мест в сфере поддержки смежных отраслей.

Расчеты показывают, что годовая выручка анализируемых туристических предприятий республики может достигать 900 миллионов рублей в год. [8, с.118-121] За счет эффекта мультипликатора валовая выручка смежных отраслей может составить около 1 млрд. руб. Налогов и сборов в бюджеты всех уровней от предприятий этих комплексов ежегодно будет поступать около 100 миллионов рублей, годовая прибыль, получаемая этими предприятиями, составит от 200 до 300 миллионов рублей.

Ни одна из отраслей народного хозяйства республики не способна обеспечить столь оптимальную эффективную занятость, как рекреационную, и именно это преимущество определяет стратегическое направление развития республики.

Из вышеизложенного следует, что реализация проектов развития рекреационных территорий республики должна сопровождаться целенаправленным развитием всего рекреационного комплекса. Поэтому в этом направлении необходимо провести маркетинговое исследование логистического процесса туристского продукта Кабардино-Балкарской Республики. Кроме того, необходима работа по выявлению и развитию кооперационных связей всех субъектов кластера, включая туристические и транспортные агентства, операторов, локации, сервисные и инфраструктурные организации.

#### **Список источников**

1. Галачиева, Л.А. Природно-рекреационные ресурсы Черекского района //Природа Черекского района Кабардино-Балкарской Республики и ее охрана: Материалы научно-практической конференции. - Нальчик, 2020.С.25-29. – Текст : непосредственный.
2. Галачиева, Л.А. Природно-ресурсный потенциал и его значение для развития рекреационной отрасли Кабардино-Балкарии. // Региональные проблемы географии и геоэкологии: Сб. научных статей. Вып. 2. -Махачкала, 2019. - С. 57-63. – Текст : непосредственный.
3. Калов, Р.О. Рекреационная нагрузка на природу Кабардино - Балкарии // Природа. - 2020. №4. – Текст : непосредственный.



4. Калов, Р.О. Экологические аспекты рекреационного использования горно-предгорных ландшафтов Западного и Центрального Кавказа // Устойчивое развитие горных территорий. - 2019. №1. С.34-37. – Текст : непосредственный.

5. Кушхабиев, В.В. Принципы и методы управления развитием регионального туризма в Кабардино-Балкарской республике. Автореф. Дисс канд. экон. наук. Нальчик, 2020. С.26-29. – Текст : непосредственный.

6. Смородин, С.А., Шеожев В.Х. Туризм в системе стратегического развития региональной экономики. – Нальчик, 2018. С.22-25. – Текст : непосредственный.

7. Шеожев, В.Х. Парадигма стратегического развития туристско-рекреационного комплекса региона. – Владикавказ, 2020.С. 46-48. – Текст : непосредственный.

## **АКТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

**БЕЛЯЕВ А.В.,**

*канд. экон. наук, доцент*

*ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина»  
Тамбов, Тамбовская область, Российская Федерация;*

**КАРАВАЕВА В.И.,**

*студент*

*ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина»,  
Тамбов, Тамбовская область, Российская Федерация*

*Аннотация.* В условиях высокой текучести кадров и конкурентной среды эффективное управление персоналом становится основным фактором успеха в индустрии гостеприимства. В статье рассматриваются современные стратегии управления, направленные на удержание сотрудников и повышение их мотивации. Эти стратегии способствуют повышению удовлетворенности, лояльности сотрудников и качеству обслуживания клиентов, что ведет к повышению конкурентоспособности гостиничных предприятий на рынке.

*Ключевые слова:* управление персоналом, гостиничный бизнес, удержание, мотивация, корпоративная культура, карьерный рост.

## **CURRENT APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY**

**BELYAEV A.V.,**

*PhD., Associate Professor*

*FSBEI HE «Tambov State University named after G.R. Derzhavin»,  
Tambov, Tambov Region, Russian Federation;*

**KARAVAEVA V.I.,**  
student

*FSBEI HE «Tambov State University named after G.R. Derzhavin»,  
Tambov, Tambov Region, Russian Federation*

*Annotation.* In conditions of high staff turnover and a competitive environment, effective personnel management is becoming a major success factor in the hospitality industry. The article discusses modern management strategies aimed at retaining employees and increasing their motivation. These strategies help to increase employee satisfaction, loyalty and customer service quality, which leads to an increase in the competitiveness of hotel companies in the market.

*Keywords:* HR management, hotel business, retention, motivation, corporate culture, career development.

В последнее время гостиничная индустрия сталкивается со многими проблемами. Одной из них является высокая текучесть кадров из-за нескольких факторов: низкая заработная плата, сезонные факторы, сложные условия труда. Это снижает заинтересованность работников и отрицательно сказывается на качестве оказываемых услуг. При высокой конкуренции и повышении ожиданий клиентов управление человеческими ресурсами становится важной сферой деятельности в этой области [1]. В таблице 1, представленной ниже, перечислены стратегии управления персоналом, их описание и преимущества для улучшения качества рабочего процесса и укрепления позиций организации на рынке.

*Таблица 1*

*Современные стратегии управления персоналом в гостиничном бизнесе*

<b>Стратегия</b>	<b>Описание</b>	<b>Преимущества</b>
Конкурентоспособная заработная плата	Обеспечение адекватного уровня оплаты труда в соответствии с рыночными стандартами	Увеличение привлекательности работы и снижение текучести
Программы карьерного роста	Предоставление возможностей для повышения квалификации и продвижения по «карьерной лестнице»	Повышение удовлетворенности сотрудников и мотивации
Сильная корпоративная культура	Создание позитивной и поддерживающей атмосферы в коллективе	Улучшение морального духа сотрудников
Гибкие графики работы	Создание гибких условий работы, в т.ч. возможность частичной занятости	Установка равновесия между работой и личной жизнью

Признание и вознаграждение	Официальное признание высоких достижений сотрудников и предоставление премий/бонусов	Увеличение мотивации и вовлеченности в рабочий процесс
Обучение и развитие	Организация тренингов и обучающих программ для сотрудников	Повышение профессиональных навыков и уверенности в своей компетенции
Программы социальной поддержки	Поддержка физического и эмоционального здоровья сотрудников через различные инициативы	Снижение стресса и эмоционального выгорания, повышение продуктивности

Для привлечения новых сотрудников и удержания, текущих необходимо обеспечить конкурентоспособную заработную плату, соответствующую рыночным стандартам, а также предоставить возможности для карьерного роста и профессиональной переподготовки. Сильная корпоративная культура, ориентированная на слаженную командную работу, хорошее взаимодействие и взаимоуважение в коллективе, обеспечит большую удовлетворенность сотрудников и снизит уровень напряженности. Создание гибкого графика позволяет сотрудникам разграничивать работу и личную жизнь, поэтому эмоциональное выгорание будет минимальным.

Программы стимулирования сотрудников также играют важную роль в повышении мотивации и участия в рабочем процессе. Технологии нашего времени, например, автоматизированные системы управления персоналом, улучшают, ускоряют и оптимизируют процессы отбора, обучения и оценки персонала. Социальные программы, направленные на поддержку физического состояния сотрудников, также играют важную роль в их удержании. Управление персоналом, которое оказывает благотворное влияние и включает в себя не только материальные, но и нематериальные стимулы, способствует формированию стабильной команды и повышению удовлетворенности клиентов, что является залогом успеха гостиничного бизнеса.

Эффективное управление персоналом является одним из ключевых факторов успеха бизнеса, в том числе и гостиничного. В случае высокой текучести кадров предприятиям необходимо создавать комфортную рабочую среду, обеспечивать конкурентоспособные и комфортные условия труда, а также предоставлять возможности для развития персонала. Комплексный подход к управлению персоналом позволяет поддерживать стабильность коллектива, повышать удовлетворенность клиентов и обеспечивать долгосрочный успех на конкурентном рынке.

### Список источников

1. Чуваткин, П.П. Управление персоналом гостиничных предприятий: учебник для среднего профессионального образования / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов; под редакцией П. П. Чуваткина. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 280 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-13227-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/543187> (дата обращения: 23.10.2024).

## ВОЗМОЖНОСТИ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРИДНЕСТРОВЬЯ В УСЛОВИЯХ УСЛОЖНЕНИЯ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ

**БУРЛА М.П.,**

*к.г.н., доцент*

*зав. НИЛ «Региональные исследования» ГОУ «Приднестровский государственный университет им. Т.Г. Шевченко»,  
Тирасполь, Приднестровская Молдавская Республика;*

**БУРЛА О.Н.,**

*ст. преподаватель*

*ГОУ «Приднестровский государственный университет им. Т.Г. Шевченко»,  
Тирасполь, Приднестровская Молдавская Республика*

*Аннотация.* Развитие туризма является одним из стратегических приоритетов Приднестровской Молдавской Республики. Достижение стратегических целей в сфере туристско-рекреационной деятельности находится в прямой зависимости от динамики внешних факторов, в первую очередь, от геополитического положения республики. Смягчение негативного влияния сложившейся ситуации на развитие туризма является одной из главных задач органов государственной власти и управления.

*Ключевые слова:* внутренний туризм, въездной туризм, выездной туризм, геополитическое положение, логистика, рекреационные ресурсы рестрикции, стратегия развития.

## POSSIBILITIES FOR EFFECTIVE USE OF TOURIST AND RECREATIONAL POTENTIAL OF TRANSDNISTRIA IN CONDITIONS OF COMPLICATED GEOPOLITICAL SITUATION

**BURLA M.P.,**

*Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor  
head Research Laboratory "Regional Studies" State Educational Institution  
"Transnistrian State University named after. T.G. Shevchenko",  
Tiraspol, Pridnestrovian Moldavian Republic;*

**BURLA O.N.,**

*senior lecturer*

*State Educational Institution "Transnistrian State University  
named after. T.G. Shevchenko",  
Tiraspol, Pridnestrovian Moldavian Republic*

*Annotation.* The development of tourism is one of the strategic priorities of the Pridnestrovian Moldavian Republic. The achievement of strategic goals in the field of tourism and recreational activities is directly dependent on the dynamics of external factors, primarily on the geopolitical position of the republic. Mitigating the negative impact of the current situation on the development of tourism is one of the main tasks of public authorities and management.

*Keywords:* domestic tourism, inbound tourism, outbound tourism, geopolitical situation, logistics, recreational resources of restriction, development strategy.

Экономика Приднестровской Молдавской Республики (ПМР, Приднестровья) характеризуется незначительной емкостью внутреннего рынка, высокой степенью открытости и зависимости от внешних факторов. Тренды макроэкономических и социальных показателей Приднестровья обусловлены, в первую очередь, неопределенностью международного политико-правового статуса, динамикой геополитического и геоэкономического положения, отсутствием выхода к морю, непосредственной границы с Российской Федерацией и собственного внешнеторгового инструментария.

Перспективные направления развития республики обозначены в «Стратегии развития Приднестровской Молдавской Республики на 2019-2026 годы», утвержденной Указом Президента Приднестровской Молдавской Республики от 12 декабря 2018 г. № 460 [9].

Мероприятия, предусмотренные Стратегией, стали основой для разработки планов и программ развития на среднесрочную и долгосрочную перспективу во всех сферах жизнедеятельности республики, формирования благоприятных условий для реализации национальных интересов и приоритетов, обеспечения благосостояния граждан и противостояния современным рискам и негативным тенденциям.

В качестве приоритетного направления развития на среднесрочный и долгосрочный периоды в Стратегии обозначена сфера туризма. В разделе 3 п. 3.1 пп. 3.9.5 подчеркивается, что «...главной целью государственной политики в области туризма является создание современной туристской отрасли, ориентированной на максимально полное удовлетворение потребностей граждан республики, граждан иностранных государств в услугах въездного, внутреннего и выездного туризма, основанной на бережном и рациональном использовании туристического потенциала Приднестровья» [9, с. 54].

Стратегия рассматривает туризм в качестве одного из главных инструментов повышения эффективности развития отдельных поселений и административно-территориальных единиц высшего уровня (п. 5.2).

Республика обладает определенными природными и историко-культурными туристско-рекреационными ресурсами, развитой транспортной инфраструктурой, разветвленной сетью гостиниц и предприятий общественного питания, которые позволяют эффективно развивать туристско-рекреационный комплекс.

В Приднестровье сосредоточены и сохранены весьма контрастные объекты, связанные с историей Османской и Российской империями, с созданием Молдавской АССР и Молдавской ССР, а также с современными процессами становления приднестровской государственности [1-5; 8].

Особо следует выделить туристскую аттрактивность таких объектов, как Бендерская крепость, ЗАО «KVINT», ЗАО «Тиротекс», Кицканский монастырь, спортивный комплекс «Шериф», полноциклический осетровый комплекс ОАО «Акватир», «Ягорлыкский заповедник», санаторий «Днестр», применяющий ампелотерапию - лечение виноградным соком [1-3; 8].

Туристская привлекательность республики обусловлена наличием крупной водной артерии (р. Днестр) и источников минеральных вод.

Особыми факторами, влияющими на туристскую привлекательность Приднестровья, являются ее непризнанность и наличие множества памятников и топонимов, сохранившихся с советского периода. Туристская аттрактивность республики в значительной степени определяется полиэтническим и поликонфессиональным составом населения, наличием объектов русской, молдавской, украинской, гагаузской, болгарской и польской культур.

Для реализации туристско-рекреационного потенциала создана необходимая нормативно-правовая база, утверждена специальная государственная целевая программа «Поддержка и развитие туризма в ПМР на 2019–2026 годы» [5-7], проведена инвентаризация основных достопримечательностей городов (районов) и созданы их туристские паспорта, проработаны внутриреспубликанские туристические маршруты и проведены мероприятия по благоустройству туристской и рекреационной инфраструктуры, создан интернет-сайт «Туристский портал Приднестровья», изданы специальные фундаментальные работы, характеризующие туристские объекты республики и отражающие их пространственное размещение [1-4; 8].

С 2020 г. начал функционировать специальный институциональный орган – Агентство по туризму Приднестровской Молдавской Республики, основной функцией которого является комплексное управление сферой туризма и рекреации.

Для повышения профессионального уровня занятых в сфере туризма и рекреации кафедрой социально-экономической географии и регионоведения Приднестровского государственного университета им. Т.Г. Шевченко с 2012 г. осуществляется подготовка специалистов по направлению «туризм» (уровень

бакалавриата), а с 2017 г. по аналогичному направлению – уровень магистратуры.

Главным современным фактором, оказывающим кардинальное воздействие на развитие всех сфер жизнедеятельности республики, включая туризм и рекреацию, является геополитическое положение и стратегическая ориентация стран-соседей первого порядка. Межгосударственный обмен туристами определяется правилами, установленными странами-соседями первого порядка.

Геополитическое положение Приднестровья имеет устойчивую тенденцию к ухудшению. Наибольшей степенью благоприятности оно характеризовалось с 1945 г. по 1991 г., когда регион входил в состав СССР. Для этого периода было характерно свободное перемещение туристов между союзными республиками. Определенный обмен туристами происходил со странами Совета Экономической Взаимопомощи (СЭВ).

Распад СССР, СЭВ, Организации Варшавского Договора (ОВД), вступление восточно-европейских стран в НАТО кардинально изменили геополитическое положение ПМР.

Отрицательное влияние на межгосударственное перемещение туристов оказали события, происходящие на Украине, начиная с 2014 г. Резкое ухудшение геополитического положения Приднестровья произошло с 2022 г. вследствие военно-политических событий на Украине, а также максимального дистанцирования Молдовы от России и других стран СНГ.

Как следствие, сузились возможности развития трансграничного туризма, прекращены поездки туристов из Приднестровья на Украину, а также транзит туристов через ее территорию, существенно осложнилась логистика туристского обмена с Россией, Белоруссией другими странами СНГ. Сократились въездные туристские потоки из стран СНГ и сузилась география выездного туризма. Произошел рост расстояний, времени перемещения и финансовых затрат туристов.

В сложившейся ситуации представляется целесообразным интенсифицировать развитие внутреннего туризма, который способствует валютосбережению, диверсификации экономики, облагораживанию территории, восстановлению культурных, архитектурных, археологических объектов, сохранению объектов традиционного уклада жизни, топонимических названий.

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать следующие выводы:

1) туризм является стратегическим направлением развития Приднестровья;

2) въездной туризм в условиях Приднестровья следует рассматривать не только как вид экономической деятельности, но и как фактор формирования имиджа республики в современном мире и перспективного определения его международного политико-правового статуса.

3) в Приднестровье создана система управления туристской сферой и подготовки кадров, разработана системная нормативно-правовая база,

устанавливающая правовой статус и режим эксплуатации объектов туристско-рекреационной сферы, а также взаимоотношения участников туристского бизнеса, создан специальный интернет-портал и издано несколько уникальных и фундаментальных работ, посвященных историческим, архитектурным и иным объектам республики, представляющих интерес для потенциальных туристов;

4) к факторам, лимитирующим развитие туризма, следует отнести отсутствие у Приднестровья выхода к морю и горных массивов, что исключает возможность развития бальнеологического и горных видов туризма;

5) в обозримой перспективе не следует ожидать существенного увеличения доли туризма в макроэкономических показателях и общей численности занятого населения, так как максимальная реализация мероприятий в сфере рекреации и туризма, предусмотренных программными документами, ограничивается геополитическими, военно-политическим и геоэкономическими процессами, происходящими в странах-соседах первого и второго порядка, усложнением логистики перемещения въездных и выездных туристов;

6) в сложившихся геополитических условиях представляется обоснованным максимально стимулировать развитие внутреннего туризма;

7) перспективное развитие Приднестровья в целом, и туристско-рекреационной сферы, в частности, в значительной степени будут определяться эволюцией геополитического и военно-политического положения, а также стратегической ориентацией Республики Молдова и Украины.

#### Список источников

1. Бендерская крепость. Живой символ истории / Под общ. ред. В.Н. Красносельского, В.В. Игнатьева. ГУИПП «Бендерская типография «Полиграфист», 2018. -352 с. – Текст : непосредственный.

2. Золотая коллекция лучших мест Приднестровья. С севера на юг: Фотоальбом на русск. и англ. яз. / Под общ. ред. В.Н. Красносельского, В.В. Игнатьева. – Тирасполь, 2019. -392 с. – Текст : непосредственный.

3. Золотая коллекция лучших мест Приднестровья. Тирасполь-Бендеры: Фотоальбом на русск. и англ. яз. / Под общ. ред. В.Н. Красносельского, В.В. Игнатьева. – Тирасполь, 2019. -436 с. – Текст : непосредственный.

4. Музеи Приднестровья / Авторы-составители М.Н. Кашлева, А.А. Мельничук. – Тирасполь, 2015. -76 с. – Текст : непосредственный.

5. О недвижимых объектах культурного наследия // Закон ПМР от 22 января 2008 г. № 393-3-IV (САЗ 08-3). – Текст : непосредственный.

6. Об основах туристской деятельности в Приднестровской Молдавской Республике // Закон ПМР от 18 июня 2002 г. №141-3-III (САЗ 02-25). – Текст : непосредственный.

7. Об утверждении государственной целевой программы «Поддержка и развитие туризма в ПМР» на 2019–2026 годы // Закон ПМР от 11 июля 2019 года № 133-3-VI (САЗ 19-26). – Текст : непосредственный.



8. Приднестровье: Туристический справочник на русск. и англ. яз. – Бендеры: Полиграфист, 2019. -120 с. – Текст : непосредственный.

9. Стратегия развития Приднестровской Молдавской Республики на 2019-2026 годы. – Тирасполь, 2018. -88 с. – Текст : непосредственный.

## **РОЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА**

**ДЕМИДОВА И.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Исследованы роль и взаимосвязь планирования и прогнозирования деятельности предприятий туристической индустрии. Отмечено, что планирование основывается на данных прогнозирования и это составляет методологическую основу государственного регулирования и обеспечения поступательного развития туристической отрасли.

*Ключевые слова:* туризм, стратегия, планирование, прогнозирование, система показателей

## **THE ROLE OF PLANNING AND FORECASTING IN THE TOURISM INDUSTRY**

**DEMIDOVA I.A.,**

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

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

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

*Abstract.* The role and relationship of planning and forecasting the activities of enterprises in the tourism industry are studied. It is noted that planning is based on forecasting data and this constitutes the methodological basis for state regulation and ensuring the progressive development of the tourism industry.

*Key words:* tourism, strategy, planning, forecasting, system of indicators

Обеспечить эффективную деятельность предприятий туристической индустрии в современных условиях жесткой внутренней и внешней конкуренции возможно за счет проведения стратегического планирования и прогнозирования этой деятельности. Прогнозирование возможных результатов деятельности, правильная трактовка возможностей турпредприятия в новых условиях и отслеживание трендов развития отрасли, поможет в реализации стратегических целей и достичь планируемых результатов с помощью эффективных инструментов и адаптированных (или разработанных) механизмов

управления для повышения конкурентоспособности организаций туристической отрасли.

Туристический, как и любой другой вид бизнеса, требует создание подробного, экономически оправданного и стратегически верного плана развития и деятельности турпредприятия. В бизнесе не существует какой-то одной, единственно верной стратегии развития для всех видов и форм предпринимательской деятельности. Однако, существуют общие принципы и правила, которые необходимо соблюдать.

Классификация стратегий, принятая в настоящее время, включает стратегии организационную, предпринимательскую, хозяйственную, финансовую, инвестиционную, инновационную, рыночную и другие.

Стратегий множество, но их возможно объединить в три группы по признакам сущности и целенаправленности:

- наступательная стратегия (стратегия роста);
- оборонительная (стратегия стабилизации);
- деинвестирование (стратегия сокращения).

Планирование и прогнозирование тесно взаимосвязаны. Сущность прогнозирования, как процесса научно обоснованного предвидения будущего связана с сущностью стратегического планирования, которая заключается в целенаправленной деятельности по формированию желаемого состояния объектов управления. Это обуславливается тем, что планирование основывается на данных прогнозирования, что составляет методологическую основу государственного регулирования и обеспечения поступательного развития туристической отрасли.

Туристско-рекреационная деятельность предприятий туристической отрасли народного хозяйства имеет стратегически важное значение для страны в силу наличия мультипликативного эффекта от деятельности предприятий туристической индустрии. В связи с этим важнейшее значение имеет координация целей их развития с задачами развития всех сопряженных отраслей народного хозяйства, повышения занятости, укрепления доходной базы бюджетов всех уровней. В связи с этим необходимо адаптировать или создавать новые механизмы межведомственного взаимодействия, бюджетного регулирования, региональной политики, межрегионального и межмуниципального сотрудничества.

Кроме того, для формирования стратегических целей и задач развития туристической индустрии, необходимо разработать систему прогнозирования деятельности предприятий туристической индустрии. В эту систему, в качестве ее элементов, необходимо включить особо важные для туристической отрасли прогнозы демографической ситуации и миграционных процессов в стране, прогнозы изменения располагаемых доходов населения, а также изменения уровня цен и тарифов на транспортные и иные услуги, экологической ситуации и др. Это важно в силу влияния этих факторов, как на предприятия туристической индустрии, так и на социально-экономическую ситуацию в стране в целом, которая является внешним фактором по отношению к деятельности турпредприятий.

Контроль результатов деятельности предприятий туристической индустрии, конкретизацию стратегических целей турпредприятия, необходимо проводить с помощью новой системы ключевых показателей и индикаторов, которые позволят интегрировать турпредприятия в общую систему социального и экономического развития страны и ее регионов. Обычно при разработке стратегии развития туризма используется небольшое количество показателей развития туристической деятельности:

- въезд иностранных граждан в Российскую Федерацию, млн. поездок;
- численность лиц, обслуженных в гостиницах и аналогичных средствах размещения, млн человек;
- количество гостиниц и аналогичных средств размещения на конец года, единиц;
- единовременная вместимость гостиниц и аналогичных средств размещения на конец года, тыс. мест;
- число ночевков в гостиницах и аналогичных средствах размещения, тыс. единиц;
- объем платных услуг, предоставляемых гостиницами и аналогичными средствами размещения, млрд руб.;
- инвестиции в основной капитал гостиниц и аналогичных средств размещения, млн руб.

Данная система показателей несколько устарела и не отражает современные реалии социально-экономического развития страны, но и достаточно слабо характеризует саму туристическую отрасль. Это обуславливает отсутствие возможностей стратегического планирования и определения необходимых ресурсов и эффекта от развития предприятий туристической индустрии. Поэтому необходимо разработать новую, комплексную систему показателей, которая будет более полно и эффективно характеризовать саму туристско-рекреационную деятельность, а также ее влияние на социально-экономическое развитие страны и ее регионов.

#### **Список источников**

1. Гавва, Р. В. Стратегическое планирование и прогнозирование в туристической индустрии / Р. В. Гавва, Е. Н. Ложкомоева – Текст: электронный // Вестник ГУУ, 2021. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-i-prognozirovanie-v-turisticheskoy-industrii> (дата обращения: 22.10.2024).

2. Ходачек, В. М. Туристско-рекреационная сфера в системе стратегического планирования и прогнозирования социально-экономического развития Российской Федерации / В. М. Ходачек, Елсуков М. Ю. – Текст: электронный // Управленческое консультирование. 2017. – №9 (105). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/turistsko-rekreatsionnaya-sfera-v-sisteme-strategicheskogo-planirovaniya-i-prognozirovaniya-sotsialnoekonomicheskogo-razvitiya> (дата обращения: 24.10.2024).

3. Шадская, И.Г. Прогнозирование развития туристского рынка на основе социально-экономического мониторинга / И. Г. Шадская, Н. А. Яковлева – Текст: электронный // Сервис в России и за рубежом. 2013. – №8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognozirovanie-razvitiya-turistskogo-rynka-na-osnove-sotsialno-ekonomicheskogo-monitoringa> (дата обращения: 25.10.2024).

## **ИНТЕГРАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ ТУРПРЕДПРИЯТИЙ**

**ДЕМИДОВА И.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**БЕЗРУЧЕНКОВА Д.С.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* Информационные технологии играют сегодня огромную роль в продвижении туристского продукта. В данной статье рассмотрены некоторые основные причины внедрения информационных технологий в структуре турпредприятия, как повлияла СВО на развитие отечественного туризма, а также российские компании, которые пользуются информационными технологиями.

*Ключевые слова:* информационные технологии, туризм, развитие, цифровизация.

## **INTEGRATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES INTO THE DEVELOPMENT STRATEGY OF TRAVEL COMPANIES**

**DEMIDOVA I.A.,**

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

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

**BEZRUCHENKOVA D.S.,**

*master's student*

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

*Annotation.* Information technologies play a huge role in the promotion of a tourist product today. This article discusses some of the main reasons for the

introduction of information technology in the structure of a travel company, how it influenced the development of domestic tourism, as well as Russian companies that use information technology.

*Keywords:* information technology, tourism, development, digitalization.

Стратегия предприятия – это долгосрочный план действий, который определяет цели, задачи и пути достижения успеха организации. Она включает в себя анализ внешней и внутренней среды, определение конкурентных преимуществ и установление приоритетов для использования ресурсов компании [1].

Факторы, которые влияют на стратегию предприятия, могут быть различными, включая экономические, политические, социальные и технологические изменения. Кроме того, конкурентная среда, рыночные тренды и изменения потребительского поведения также могут повлиять на выбор стратегии.

Суть стратегии заключается в том, чтобы определить, как организация может использовать свои ресурсы наилучшим образом для достижения поставленных целей и удовлетворения потребностей своих клиентов. Это может включать в себя разработку новых продуктов, расширение географического охвата или улучшение производственных процессов. Важно, чтобы стратегия была гибкой и адаптивной к изменениям внешней среды, чтобы организация могла быстро реагировать на новые возможности и вызовы [1].

Туризм является одной из наиболее пострадавших сфер экономики в период пандемии. Однако после начала СВО в 2022 году рост внутреннего туризма в Российской Федерации увеличился. По данным Минэкономки, внутренний турпоток в 2022 году превысил 60 млн человек (плюс 9%). Это связано с подорожанием поездок за границу, а также введенных санкций. Турбизнесу удалось увеличить денежный оборот за счет роста стоимости среднего тура на 30-40% и сохранения популярных направлений – Турции, Египта, ОАЭ, Таиланда, Вьетнама и Индии [2].

По данным Российского союза туриндустрии, выездной организованный турпоток за рубеж составил около 8 млн человек (в 2021 году было 9 млн, а в 2019-м – 19 млн). В связи с этим является целесообразным поддерживать развитие турбизнеса в России [2].

Высокая готовность к внедрению современных цифровых инноваций объясняется объективными причинами развития сферы туризма (рис. 1).

Рассмотрим представленные выше причины интеграции информационных технологий в структуру турпредприятий.

Туризм – информационно насыщенная сфера деятельности и начиная с середины 60-х годов информационные технологии начали активно использоваться в туризме и гостиничном бизнесе в форме глобальных дистрибутивных систем, которые применяются и в настоящее время [3].



*Рис. 1. Причины внедрения ИТ в структуру турпредприятия*

«Цифровые путешественники» – в связи со сменой поколений и влиянием глобализации на информационно-коммуникационные потребности потенциальных туристов появилась новая категория людей, которые предъявляют высокие требования к информационно-цифровому сопровождению своих поездок. Основными потребителями туристских услуг становятся люди поколения Y (миллениалы) и поколения Z (зумеры), для которых современные цифровые коммуникации являются неотъемлемым атрибутом повседневной жизни.

Пандемия COVID-19 способствовала ускорению цифровизации всех сфер жизнедеятельности человека, что не могло не сказаться на туризме.

Конкурентоспособность – внедрение современных цифровых технологий является необходимым условием поддержания конкурентоспособности предприятий туризма [4].

Современные компьютерные технологии оказывают заметное влияние на распространение и продажу туристского продукта. В частности, широкое распространение получила рассылка рекламной и справочной информации по электронной почте, привлекая таким образом внимание клиентов к своим сайтам.

В России уже сейчас наблюдается широкое внедрение электронной коммерции в туристский бизнес. Существуют электронные и виртуальные туристские офисы, позволяющие с помощью кредитной карты заказать и оплатить тур, место в гостинице, билеты на самолет. По результатам анализа деятельности турфирм можно сказать, что около 25% всех продаж турпродукта может в ближайшем будущем реализовываться через электронную коммерцию.

Применение новых информационных технологий позволило внедрить мультимедийные технологии, использование которых нашло отражение в виде каталогов и справочников.

В нашей стране есть опыт использования цифровых сервисов Мегафона, которые на основе больших данных о перемещении абонентов сотовой связи могут собирать информацию о том, откуда приехали туристы, где остановились, какие туристские ресурсы посещали, какое время провели в дестинации.

В 2018 году во время чемпионата мира по футболу на основе данных, полученных Мегафоном о своих абонентах, изучался туристский поток в Москве. Правительство Пермского края также планирует изучать с помощью данных Мегафона туристские потоки [5]. Будут использованы обезличенные данные сотовых операторов о поле, возрасте приезжающих в Пермский край путешественников, их сроке пребывания в дестинации, посещаемых туристских ресурсах и т.п. Полученная на основе обработки этих данных информация поможет разрабатывать научно-обоснованные стратегические планы развития туризма.

Компания «Русатом. Инфраструктурные решения» на основе анализа отзывов на сайтах и форумах, поведение потенциальных туристов в поисковых сервисах и социальных сетях позволяет получать обобщенный портрет путешественника. Такого рода исследования проведены в Сарове, Железноводске, Мурманске, Томске.

Таким образом, если турпредприятия будут пренебрегать инновационными подходами, то, вероятнее всего, они поставят под угрозу свою конкурентоспособность и останутся в стороне от основного русла туристической промышленности. Цифровые трансформации, происходящие в туризме, формируют новые требования к персоналу в части наличия цифровых компетенций. Это также необходимо учитывать при разработке стратегических планов цифровизации предприятий индустрии туризма и гостиничного бизнеса.

#### **Список источников**

1. Берко, А. К. Моделирование методом Монте-Карло для анализа стратегии развития предприятия / А. К. Берко, И. С. Юрьев – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы социально-гуманитарных исследований в экономике и управлении : Сборник научных статей IX всероссийской научно-практической конференции факультета отраслевой и цифровой экономики БГТУ, Брянск, 15 ноября 2023 года. – Брянск: Брянский государственный технический университет, 2024. – С. 117-119.

2. Как СВО повлияла на сферу туризма в России. Истории и советы предпринимателей. – URL: <https://www.kommersant.ru/projects/business/tourism> (дата обращения 16.10.2024). – Текст: электронный.

3. Морозова, Н. С. Информационное сопровождение туристского бизнеса // Н.С. Морозова, М.М. Морозов – Текст : непосредственный // Туризм и региональное развитие. Сборник статей. Смоленский гуманитарный университет. Смоленск, 2016. – С. 60-64.

4. Морозов, М. А. Ключевые факторы конкурентоспособности в условиях цифровой экономики. / М. А. Морозов, Н. С. Морозова – Текст : непосредственный // В сборнике: Теория и практика развития предпринимательства: современные концепции, цифровые технологии и эффективная система. Материалы VI Международного научного конгресса. Под научной редакцией А.В. Шарковой, О.Н. Васильевой, Б. Оторовой, 2018. – С. 380-383.

5. Туристический потенциал Прикамья изучат с помощью Big Data МегаФона: официальный сайт. – Прикамье, 2020. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4253057> (дата обращения: 17.10.2024). – Текст: электронный.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ВНУТРИРЕГИОНАЛЬНОГО ТУРПРОДУКТА**

**ДЕМИДОВА И.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**КУНПАН А.И.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* Исследованы возможности современных социальных сетей в системе продвижения внутрирегионального турпродукта на основе создания качественного визуального контента, способствующего принятию решения туристом о покупке тура.

*Ключевые слова:* внутренний туризм, турпродукт, система продвижения, маркетинговая стратегия

## **IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF PROMOTION OF INTRAREGIONAL TOURISM PRODUCT**

**DEMIDOVA I.A.,**

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

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

**KUNPAN A.I.,**

*Master's student*

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



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

*Abstract.* The possibilities of modern social networks in the system of promotion of intraregional tourism product based on the creation of high-quality visual content that facilitates the decision of a tourist to purchase a tour are studied.

*Keywords:* domestic tourism, tourism product, promotion system, marketing strategy

В современных условиях развитие внутреннего туризма становится одним из приоритетных направлений экономического развития регионов. Эффективное продвижение внутрирегионального туристского продукта является ключевым фактором успеха в привлечении туристских потоков и увеличении доходов от туристской деятельности. Научная новизна исследования заключается в разработке новых подходов к продвижению регионального туристического продукта с акцентом на социальные медиа.

В процессе работы были использованы следующие методы: анализ текущей маркетинговой стратегии компании, изучение успешных примеров продвижения других туристических компаний, анализ эффективности различных форматов контента в социальных медиа.

В современных условиях главным направлением совершенствования продвижения должно стать развитие присутствия компании в социальных сетях. Основной упор следует сделать на создание качественного визуального контента, так как современные туристы принимают решение о покупке тура во многом на основе привлекательных фотографий и видео [1].

При должной поддержке со стороны представителей дестинации или государства, возможно сотрудничество с крупными блоггерами и инфлюенсерами. Создание authentic-контента позволит туристам принять решение в пользу конкретного регионального турпродукта.

Отдельным направлением должно стать развитие таргетированной рекламы в социальных сетях [2]. При этом важно разделить рекламные кампании по сезонам и типам туров, создавая разные рекламные креативы для разных целевых аудиторий. Например, для семейной аудитории делать акцент на безопасности и комфорте, а для молодежи – на уникальном опыте и возможности сделать эффектные фото для социальных сетей.

Несмотря на ряд блокировок многих социальных сетей и мессенджеров, основной социальной сетью для туристически активных граждан РФ, была и есть социальная сеть «ВКонтакте». Так же немалую популярность имеет мессенджер «Телеграм» [3].

Много тревел-контента так же публиковалось в запрещенной ныне социальной сети «Instagram», однако многие пользователи пользуются обходными средствами блокировок «VPN» и продолжают публиковать и потреблять контент многих тревел-блогеров.

В данном исследовании предлагается ряд мер для продвижения в разрешенных и доступных без «обходных средств» социальных сетей и мессенджеров. В рамках SMM-продвижения предлагается ряд конкретных мер.

На платформе ВКонтакте рекомендуется:

- создать сообщество с регулярными рубриками: «Путешествуем по Донбассу», «Отзывы туристов», «Советы путешественникам»;
- использовать инструмент «Статьи» для публикации подробных гидов по направлениям;
- запустить собственный виджет для бронирования туров прямо через социальную сеть;
- организовать регулярные прямые эфиры с презентацией новых направлений;
- использовать рекламный кабинет ВК для таргетированной рекламы.

В Телеграме предлагается:

- создать основной информационный канал о турах и спецпредложениях;
- запустить отдельный канал с отзывами туристов;
- разработать телеграм-бот для автоматической консультации по турам;
- использовать рекламную биржу Телеграм для продвижения;
- создать чат для общения туристов и обмена впечатлениями.

На платформе Дзен следует:

- публиковать развернутые материалы о туристических направлениях;
- создавать визуальные обзоры мест отдыха;
- рассказывать об уникальных особенностях каждого региона;
- делиться экспертными советами по организации путешествий;
- использовать нативную рекламу через популярных авторов.

Успешное продвижение туристического продукта в современном цифровом мире требует особого внимания к социальным сетям и качественному контенту. Эффективная стратегия SMM, основанная на глубоком понимании целевой аудитории и уникальных особенностях региона, станет важным шагом к увеличению интереса к путешествиям.

Платформы, такие как ВКонтакте, Телеграм, Яндекс Дзен предлагают разнообразные инструменты для взаимодействия с потенциальными туристами. Создание сообщества, публикация подробных гидов, организация прямых эфиров и внедрение автоматизированных решений через боты, позволят качественно улучшить взаимодействие с клиентами и повысить уровень сервиса турагентства.

Не менее важным является развитие креативных рекламных кампаний, нацеленных на разные группы пользователей. Грамотно подобранные темы и форматы помогут донести информацию о безопасности, комфорте и новых впечатлениях, что в свою очередь, привлечет максимальное количество заинтересованных туристов.

Таким образом, именно комплексный подход к продвижению, учитывающий современные тенденции и возможности социальных сетей, станет надежной основой для успешного развития внутреннего туризма в регионе.

#### **Список источников**

1. Амет-Устаева, Д. М. Социальные сети как инструмент продвижения туристической услуги / Д. М. Амет-Устаева. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 16 (254). – С. 159-161. – URL: <https://moluch.ru/archive/254/58345/> (дата обращения: 25.10.2024).

2. Халилов, Д. М. Маркетинг в социальных сетях / Д. М. Халилов. – 5-е изд. – Москва: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2018. – С. 228 – Текст : непосредственный.

3. Официальная группа «Rixos-Tour» в социальной сети ВКонтакте – URL: <https://vk.com/rixostour777> (дата обращения: 25.10.2024).

## **СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СОЦИАЛЬНОГО ТУРИЗМА КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НОВЫХ ТЕРРИТОРИЙ РФ**

***ДУБРОВСКАЯ Н.И.,***

*старший преподаватель*

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

*Аннотация.* В работе определяется значимость социального туризма в процессе устойчивого развития территорий; обосновывается необходимость государственной поддержки развития социального туризма и анализируются формы реализации государственной поддержки социального туризма на территории новых регионов Российской Федерации.

*Ключевые слова:* социальный туризм, туристический поток, устойчивое развитие, экономический рост, экологическая устойчивость, социальные программы.

## **MANAGEMENT STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIAL TOURISM AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF NEW TERRITORIES OF THE RUSSIAN FEDERATION**

***DUBROVSKAYA N.I.,***

*Senior Lecturer*

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

*Annotation.* In the paper it is defined the importance of social tourism in the process of sustainable development of the territories; it is substantiated the need for state support of the social tourism development and analyzed the forms of implementation of state support of the social tourism on the territory of new regions of the Russian Federation.

*Keywords:* social tourism, tourist flow, sustainable development, economic growth, environmental sustainability, social programs.

Актуальность развития социального туризма заключается в его способности обеспечивать доступ к путешествиям и культурному обмену для всех слоев населения, включая малообеспеченные группы, пожилых людей и людей с ограниченными возможностями. Социальный туризм способствует социальной интеграции, а также улучшает и поддерживает качество жизни.

Целью работы является изучить понятие социального туризма и его значение для устойчивого развития региона.

Концепция устойчивого развития является одной из новых парадигм стратегического развития общества для всех стран в условиях глобализации. Сущность понятия устойчивого развития заключается в обеспечении такого взаимодействия социально-экологического и экономического развития, при котором бы происходило удовлетворение потребностей как текущих, так и последующих поколений [1].

Огромное значение в данной концепции играет социальный туризм, который представляет форму туризма, направленную на обеспечение доступности туристических услуг для широких слоев населения, включая социально уязвимые группы, такие как люди с низкими доходами, пенсионеры, молодёжь, лица с ограниченными возможностями и многодетные семьи.

Основная цель социального туризма – предоставить возможность отдыха и оздоровления для всех категорий граждан, независимо от их финансового состояния.

Существует несколько подходов к пониманию сущности социального туризма, такие, как: социологический, экономический, политический, экологический и культурологический.

Социальный подход можно рассматривать как предоставление возможности различным социальным группам, особенно уязвимым, участвовать в туристических мероприятиях, что способствует социальной сплочённости и улучшению качества жизни.

Основные аспекты этого подхода:

- устранение барьеров для участия в туризме для социально уязвимых групп;
- способствование социальной справедливости и инклюзии;
- содействие социальной интеграции через культурный обмен и межличностные взаимодействия.

Социальный туризм с позиции экономического подхода рассматривается как способ увеличения туристического потока и, соответственно, доходов местного бизнеса и бюджетов регионов. Ключевые аспекты этого подхода включают:

- повышение спроса на туристические услуги и товары;
- создание новых рабочих мест и поддержка местного бизнеса;
- увеличение налоговых поступлений в бюджеты разных уровней.

Более того, само государство и различные некоммерческие организации играют важную роль в создании условий для развития социального туризма через:

- разработку и реализацию социальных программ и инициатив;
- субсидирование туристических поездок для определённых категорий граждан;
- создание нормативно-правовой базы, поддерживающей социальный туризм.

В свою очередь экологический подход к пониманию социального туризма отражается в достижении осознанности и экологической грамотности, способствуя:

- сохранению природных ресурсов и биологического разнообразия;
- продвижению экологического просвещения и осведомленности среди туристов;
- поддержке инициатив по минимизации экологического следа туризма.

Культурологический подход к пониманию социального туризма представлен в рамках:

- сохранения и популяризация культурных традиций и объектов культурного наследия;
- способствования культурному обмену и взаимопониманию между различными социальными и этническими группами;
- обогащения культурного опыта участников туристических программ.

Таким образом, каждый из подходов к пониманию сущности социального туризма раскрывает разные аспекты этого феномена, подчёркивая его многогранность и значимость [1].

Социологический подход акцентирует внимание на социальной справедливости, экономический – на стимулировании регионального развития, политический – на роли государства и общественных организаций, экологический – на устойчивом развитии, а культурологический – на сохранении культурного наследия. В совокупности эти подходы позволяют глубже понять и оценить роль социального туризма в современном обществе.

Таким образом, социальный туризм играет важную роль в устойчивом развитии регионов, способствуя экономическому росту, социальной интеграции и экологической устойчивости. Его развитие требует скоординированных усилий со стороны государства, бизнеса и общества, направленных на создание условий для доступного и инклюзивного отдыха для всех категорий граждан. В

конечном итоге, социальный туризм не только улучшает качество жизни людей, но и способствует гармоничному развитию регионов, укрепляя их социальную и экономическую стабильность.

Если обратиться к зарубежному опыту, то необходимо отметить, что социальный туризм во многих странах организуется ассоциациями, кооперативами и профсоюзами и имеет целью сделать путешествия доступными для максимально большого числа населения, особенно для наименее привилегированных слоев населения [2]. При этом государству отводится основная роль в поддержке и развитии социального туризма. В данной ситуации успех развития сферы туристских услуг напрямую зависит от того, как на государственном уровне воспринимается эта отрасль, насколько она пользуется государственной поддержкой в каждой отдельной стране.

Разработанные в ряде стран государственные программы стимулирования сферы туризма предусматривают льготы в налогообложении, упрощение погранично-таможенного режима, создание благоприятных условий для инвестиций в индустрию туризма, увеличение бюджетных средств на развитие туристской инфраструктуры, а также проведение рекламных кампаний в средствах массовой информации [4].

Самыми распространенными видами социального туризма являются рекреационный, культурный и экологический туризм. В сфере международного туризма более распространены образовательный и культурно-познавательный туризм.



Рис.1. Формы государственной поддержки

В современной России развитие социального туризма возможно только через государственное регулирование и государственную поддержку, ставя на первое место общую доступность туризма внутри страны. Такая поддержка возможна в следующих формах (см. рис. 1.).

При поддержке Правительства Российской Федерации реализуются различные грантовые программы, направленные на поддержку бизнеса в реализации социальных проектов.

Одним из методов получения государственной поддержки в рамках реализации социального туризма является приобретение статуса «социального предприятия».

Для признания субъекта малого и среднего предпринимательства социальным предприятием, оно должно принимать участие в мероприятиях, сущность которых заключается в оказании оздоровительно-рекреационных туристических услуг на базе санаториев и баз отдыха на территории Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Харьковской областей и его деятельность должна быть направлена на:

достижение общественно полезных целей;

обеспечение занятости социально уязвимых категорий граждан (при соблюдении условий численности трудоустроенных);

решение социальных проблем или производство и реализацию товаров для граждан из числа социально уязвимых категорий [4].

В случае соответствия предприятия вышеуказанным критериям, будет предоставлена поддержка следующего вида:

финансовая поддержка, в том числе в виде субсидий;

имущественная поддержка (в том числе предоставление во владение и (или) в пользование государственного и муниципального имущества на льготных условиях);

информационная поддержка;

консультационная и методическая поддержка (в том числе по вопросам привлечения финансирования и участия в закупках товаров, работ, услуг);

содействие в развитии межрегионального сотрудничества, поиске деловых партнеров, в том числе путем проведения ярмарок, деловых конгрессов, выставок [5].

Туристические агентства могут реализовывать социальный туризм в направлениях, указанных в категориях 3 и 4 – обеспечение оздоровления и отдыха инвалидам и пенсионерам и подобные мероприятия для детей.

Целесообразно рассмотреть развитие социального туризма в сфере реализации санаторно-оздоровительных услуг для пенсионеров и инвалидов. Данный аспект социальной политики развит наиболее слабо, по этой причине нуждается в организации соответствующих мероприятий.

Таким образом, реализация государственной поддержки социального туризма способствует снижению социальной напряженности, оздоровлению населения, улучшению имиджа предприятий туристической индустрии.

### Список источников

1. Повестка дня на XXI век / Принята Конференцией ООН по окружающей среде и развитию (Рио-де-Жанейро, 3-14 июня 1992 года). – URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/agenda21\\_ch35.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/agenda21_ch35.shtml)  
1. – Текст : электронный. (дата обращения 25.10.2024).
2. Фролова, Е. А. Понятие социального туризма / Е. А. Фролова – Текст : электронный // Вестник университета. –2013. – №23. – С.150-154. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-sotsialnogo-turizma/viewer> (дата обращения 01.06.2024).
3. Соснина, М. И. Развитие международного туризма / М И. Соснина, Л. Н. Джек – Текст : электронный // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – № 3-4(47). – С. 43-47. – URL: <https://web.snauka.ru/issues/2015/03/51174> (дата обращения 25.10.2024).
4. Статус «Социальное предприятие» – URL: <https://xn----8sbalgtaqconcpuji4ai0e.xn--p1ai/local/administration/structure/200/info/2023-03-24/status-socialnoe-predpriyatie>. – Текст : электронный. (дата обращения 25.10.2024).
5. Статус социального предпринимательства – URL: <https://www.buhgalteria.ru/article/status-sotsialnogo-predpriyatiya-dlya-malogo-i-srednego-biznesa>. (дата обращения 25.10.2024).

## РОЛЬ ГЛЭМПИНГА В КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА

**ДУБРОВСКАЯ Н.И.,**

*старший преподаватель*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ВОЛЧЕК О.Г.,**

*магистрант*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассматривается глэмпинг, который занимает особое место в ряду объектов экологического туризма. Ввиду того, что инфраструктура глэмпинга преимущественно создается с использованием некапитальных строений, популяризация именно этого вида туризма будет способствовать снижению негативного влияния на окружающую среду, что может быть выражено в сокращении выбросов и потреблении ресурсов, внедрении экологичных строительных решений и оптимизации логистики, что опирается на концепцию устойчивого развития туризма.



*Ключевые слова:* туризм, устойчивое развитие, устойчивое проектирование, глэмпинг.

## **THE ROLE OF GLAMPING IN THE CONCEPT OF SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT**

**DUBROVSKAYA N.I.,**

*Senior Lecturer,*

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

**VOLCHEK O.G.,**

*Master's student*

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

*Annotation.* Glamping occupies a special place among the objects of ecological tourism. Due to the fact that the glamping infrastructure is mainly created using non-capital buildings, the popularization of this type of tourism will help reduce the negative impact on the environment, which can be expressed in reducing emissions and resource consumption, introducing environmentally friendly construction solutions and optimizing logistics, thereby relying on the concept of sustainable tourism development.

*Keywords:* tourism, sustainable development, sustainable design, glamping.

Философия устойчивого развития экологического туризма (включает, в том числе, проектирование, строительство и эксплуатацию объектов инфраструктуры) базируется на соблюдении баланса между потребностями человека и возможностями окружающей природы и социально-культурной среды.

Следует заметить, что уже в 2004 г. на законодательном уровне понятие «устойчивое развитие территорий» было введено в Градостроительный кодекс РФ. Под ним подразумевается обеспечение при осуществлении градостроительной деятельности безопасности и благоприятных условий жизнедеятельности человека, ограничение негативного воздействия хозяйственной и иной деятельности на окружающую среду и обеспечение охраны и рационального использования природных ресурсов в интересах настоящего и будущего поколений.

Ниже приведены общие определяющие критерии устойчивого проектирования, строительства и эксплуатации объектов экологического туризма, указанные в «Руководстве по проектированию объектов инфраструктуры на ООПТ», АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов».

С точки зрения экономической целесообразности:

актуальность объекта (соответствие назначения, объемно-планировочного решения и технико-экономических показателей объекта его эффективному использованию в конкретных условиях);

функциональность решения (избегание создания неэксплуатируемых или нерационально используемых пространств, зон, помещений, элементов, инженерных систем, пр.);

способность объекта изменяться в рамках актуального использования и при необходимости менять назначение;

расширенное применение типовых проектных решений;

длительный срок службы конструкций и материалов;

энергосбережение как принцип, применяемый к объемно-планировочным, конструктивным и инженерным решениям;

обоснованность и целесообразность выбора материалов, конструкций и типов инженерных систем.

С экологической точки зрения:

использование безопасных для окружающей среды и перерабатываемых материалов;

защита экосистем от техногенного воздействия при проведении строительных работ;

расширенное использование возобновляемых источников энергии;

уменьшение электро- и водопотребления объектом посредством использования современных технологий и оборудования, особенностей объемно-планировочного решения;

защита экосистем от вредоносных выбросов и сточных вод при эксплуатации объекта;

внедрение метода раздельного сбора бытовых отходов;

снижение антропогенного воздействия на экосистему посредством обустройства мест пребывания людей на природных территориях.

С точки зрения проявлений социально-культурного характера:

тематическая и визуальная взаимосвязь объекта с местом и задачами строительства;

взаимосвязь формы и функционального содержания объекта;

комфорт и безопасность использования завершеного объекта;

учет потребностей маломобильных групп населения;

эстетическая составляющая объекта;

защита памятников культурного наследия;

учет традиций и привычек местного населения территории объекта (например, традиционные прогулочные маршруты жителей);

учет фактора этнокультуры территории – совокупности культурных элементов и структур местности, которым характерна этическая специфика.

В основе принципиальных решений, связанных с устойчивой эксплуатацией объектов глэмпинг-туризма, лежат следующие подходы:

строгое соблюдение действующих правил безопасности эксплуатации, противопожарной безопасности, норм защиты труда, экологических и санитарных требований при использовании объектов инфраструктуры;

исключение нецелевого использования объектов инфраструктуры;

рациональное программирование территории: использование объектов инфраструктуры под различные цели и задачи экологического туризма с учетом сезонности и прочих факторов;

уменьшение ресурсопотребления объектом: отказ от излишеств (не в ущерб обеспечения необходимого комфорта при эксплуатации объектов) - например, применение взвешенного подхода к кондиционированию в определенных помещениях; оценка и оптимизация цикла производства и потребления продуктов и процессов;

уменьшение количества производственных бытовых отходов (оценка и оптимизация цикла производства и потребления продуктов и процессов, в стремлении установления такого подхода, при котором отходы нивелированы);

недопущение превышения уровня шума при деятельности объектов инфраструктуры.

Особое внимание стоит уделить введению правил поведения туристов на природных территориях внутри и вокруг объекта глэмпинг-туризма, что связано с защитой среды и подразумевает: снижение антропогенного воздействия на экосистему посредством регламентирования передвижения туристов по территории (по обустроенным тропам), следование правилам раздельного сбора мусора и уменьшение его общего объема на территории, следование установленным правилам общественного порядка и безопасности.

Экологическое просвещение и образование посетителей также является неотъемлемой частью и предполагает формирование новых поведенческих норм, связанных с культурой потребления и их влиянием на среду (рациональное и ответственное отношение к удовлетворению собственных потребностей; сокращение отходов жизнедеятельности; принятие концепции раздельного сбора мусора и уменьшения его общего объема на территории; формированием интереса и уважительного отношения к местным культурным/этнокультурным проявлениям).

Важнейшим принципом устойчивого туризма также является привлечение к работе объекта местных ресурсов и производительных сил – трудоспособного населения – с целью создания новых рабочих мест и улучшения экономического климата региона, создание условий для привлечения местного малого и среднего бизнеса к работе объекта глэмпинг-туризма (например, предоставление арендных площадей под магазины продукции местных фермеров).

Таким образом, применяя вышеизложенные принципы и практические решения, развитие глэмпингов будет способствовать популяризации концепции устойчивого развития туризма.

## ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОГО МАРКЕТИНГА ДЛЯ ВИРТУАЛЬНОГО МУЗЕЯ

**ДУБРОВСКАЯ Н.И.,**

*старший преподаватель*

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

**СЫРМА А.А.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В современном цифровом обществе виртуальные музеи становятся важным инструментом для распространения культурного наследия и привлечения широкой международной аудитории. Однако для достижения успеха необходима разработка и реализация стратегически продуманного маркетингового плана. Данная статья посвящена исследованию ключевых аспектов организации эффективного маркетинга для виртуального музея.

*Ключевые слова:* виртуальный музей, стратегия, маркетинг, тенденции, модель, посетитель, эффективность.

## ORGANIZATION OF EFFECTIVE MARKETING FOR A VIRTUAL MUSEUM

**DUBROVSKAYA N.I.,**

*Senior Lecturer*

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

**SYRMA A.A.,**

*Master's student*

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

*Annotation.* In today's digital society, virtual museums are becoming an important tool for spreading cultural heritage and attracting a wide international audience. However, to achieve success, it is necessary to develop and implement a strategically thought-out marketing plan. This article is devoted to the study of key aspects of the organization of effective marketing for a virtual museum.

*Keywords:* virtual museum, strategy, marketing, trends, model, visitor, efficiency.

В эпоху цифровых технологий и информационной перегруженности виртуальные музеи становятся всё более популярными инструментами для

привлечения и удержания внимания аудитории. Они предоставляют уникальные возможности для демонстрации культурных, исторических и образовательных материалов через интернет. Виртуальный музей – это не просто онлайн-галерея, но и платформа, где пользователям предоставляется доступ к богатому контенту в интерактивном формате. Однако успех виртуального музея во многом зависит от организации эффективной маркетинговой стратегии.

В условиях интенсивной цифровой конкуренции и множественности информационных стимулов эффективный маркетинг является необходимым условием для выхода и закрепления виртуального музея на культурно-образовательной сцене. Он позволяет привлекать новую аудиторию, устанавливать тесные связи с посетителями, а также интегрироваться в существующую экосистему культурных и образовательных учреждений.

Музейный маркетинг – это система знаний о теории и практике создания, продвижения до потенциальных потребителей и сбыта музейного продукта, а также налаживание комплекса коммуникативного диалога между музеями и обществом и его отдельными институтами.

Стратегия маркетинга должна отвечать на следующие вопросы:  
в каком ассортименте и по какой цене товар выводится на рынок;  
на какого потребителя (сегмент рынка) он рассчитан;  
какие условия необходимо создать для продажи товара на запланированном уровне;  
через какие каналы и в каких объемах будет организовано продвижение товара к потребителю;  
каких экономических результатов следует ожидать от реализации конкретного рыночного проекта и какие расходы для этого нужны.

Современные тенденции в области цифрового маркетинга предлагают множество возможностей для виртуальных музеев по расширению своей аудитории и улучшению взаимодействия с посетителями. Ниже приведены ключевые тенденции и методы их интеграции в маркетинговую стратегию.

Персонализация контента – использование данных о поведении и предпочтениях пользователей для создания персонализированного опыта. Это может включать персональные рекомендации по выставкам и мероприятиям, основанные на предыдущих взаимодействиях. Это повышает вовлеченность пользователей за счет релевантного контента.

Использование социальных сетей увеличивает охват и привлекает новую аудиторию за счет вирусного распространения контента. Требуется создать стратегию контента для социальных сетей, включая интерактивные посты, сторис, прямые эфиры и коллаборации с инфлюенсерами.

Контент-маркетинг увеличивает вовлеченность и помогает в построении долгосрочных отношений с аудиторией.

Электронная почта и чат-боты увеличивают процент открываемости и кликов благодаря своевременной и релевантной информации. Используется

автоматизированные рассылки и чат-боты для информирования пользователей о новых выставках, мероприятиях и обновлениях.

Использование инструментов аналитики для отслеживания поведения пользователей и эффективности кампаний, чтобы постоянно оптимизировать стратегию, позволяет более точно нацеливаться на аудиторию и улучшать пользовательский опыт.

Оптимизация сайта музея для поисковых систем и использования контекстной рекламы для привлечения целевой аудитории повышает видимость музея в интернете, что привлекает целевой трафик.

Интеграция этих методов в маркетинговую стратегию позволит виртуальному музею эффективно взаимодействовать с аудиторией, повышать узнаваемость бренда и стимулировать посещаемость, обеспечивая при этом уникальный и запоминающийся опыт для всех пользователей.

Поведение онлайн-посетителей виртуальных музеев во многом отличается от поведения традиционных посетителей физических музеев. Это связано с особенностями восприятия цифрового контента, возможностями интерактивности и доступности информации через интернет. Основные поведенческие особенности онлайн-посетителей и факторы, влияющие на их решение посетить виртуальный музей, приведена ниже.

Онлайн-пользователи склонны быстро переключаться между различными источниками информации. Они ожидают мгновенного доступа к интересующему их контенту и легко теряют интерес, если информация представлена сложно или долго загружается.

Многие пользователи посещают сайты одновременно с выполнением других задач, например, работы или учебы. Это означает, что они могут уделять меньше времени и внимания каждой отдельной странице.

Онлайн-аудитория ценит возможности взаимодействия с контентом. Интерактивные элементы, такие как видео, аудиогиды, викторины и игры привлекают больше внимания и удерживают пользователя дольше.

Пользователи часто принимают решения на основании отзывов и рекомендаций друзей, знакомых или экспертов. Социальные сети играют ключевую роль в формировании мнения об объекте.

Также стоит учесть факторы, влияющие на решение посетить виртуальный музей.

Простота навигации и быстрота загрузки страниц имеют большое значение. Если сайт неудобен или медленно работает, посетители, скорее всего, покинут его без дальнейшего изучения.

Высокое качество изображений, видео и текстов привлекает внимание и вызывает желание вернуться. Уникальность и редкость представленных экспонатов также важны.

Известные бренды и музеи с хорошей репутацией привлекают больше посетителей. Положительные отзывы и упоминания в СМИ способствуют повышению доверия.

Онлайн-сообщество всегда стремится к новым впечатлениям. Регулярные обновления экспозиции, специальные выставки и события стимулируют повторные посещения.

Элементы, вызывающие эмоциональный отклик у пользователей, такие как истории, связанные с экспонатами, интервью с художниками или кураторами, увеличивают вероятность возвращения посетителей. Специальные предложения, скидки или бонусы для постоянных посетителей также мотивируют возвращаться.

Возможность задавать вопросы, оставить отзыв или получить помощь от сотрудников музея повышает лояльность и удовлетворенность посетителей.

Эффективное привлечение и удержание онлайн-посетителей виртуального музея требуют глубокого понимания их поведенческих особенностей и факторов, влияющих на их решение посетить ресурс. Комплексный подход, включающий качественную подачу контента, удобный интерфейс, интерактивные элементы и грамотное продвижение, способны обеспечить успех виртуального музейного проекта.

Необходимость постоянного мониторинга и адаптации стратегии обусловлена следующими факторами. Технологии быстро развиваются, и то, что актуально сегодня, может стать устаревшим завтра. Постоянный мониторинг инноваций позволяет быстро интегрировать новые инструменты и технологии.

Поведение и предпочтения пользователей могут меняться под влиянием новых трендов, изменений в социальных сетях и медиапотреблении. Регулярные исследования и сбор отзывов помогают своевременно адаптировать маркетинговую стратегию.

Использование аналитических данных для оценки эффективности текущих стратегий позволяет выявлять сильные и слабые стороны и ориентировать усилия на те аспекты, которые требуют улучшений.

В целом, междисциплинарный подход и гибкость в адаптации к технологическим и культурным изменениям играют ключевую роль в успешной маркетинговой стратегии виртуального музея.

Успешная стратегия должна быть многогранной и адаптивной. Виртуальные музеи открывают уникальные возможности для глобального охвата и взаимодействия с аудиторией, но требуют тщательно продуманного подхода к маркетингу.

Ключевыми элементами такой стратегии являются: целевая аудитория, цифровые платформы, интерактивность и инновации, сотрудничество и партнерства, анализ данных, уникальность контента.

Для эффективного маркетинга виртуального музея необходимо объединить традиционные и инновационные методы продвижения, акцентируя внимание на взаимодействии с аудиторией и постоянном совершенствовании представляемого контента. Это не только увеличит посещаемость, но и укрепит долгосрочные отношения с аудиторией, делая виртуальный музей значимой частью культурного и образовательного пространства.

## **ПРОМЫШЛЕННЫЙ ТУРИЗМ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКОЙ ТЕРРИТОРИИ НА ПРИМЕРЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ**

**ЗАДНЕПРОВСКАЯ Е.Л.,**

*канд. экон. наук, доцент*

*ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет  
физической культуры, спорта и туризма»,  
Краснодар, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье дан анализ развитию промышленного туризма в Краснодарском крае, отмечен рост популярности у туристов промышленных туров. Отмечено, что для промышленных предприятий туризм – это не только источник дополнительных доходов, но и инструмент брендинга как организации, так и территории.

*Ключевые слова:* промышленный туризм, промышленная экскурсия, производственное предприятие, экскурсанты

## **INDUSTRIAL TOURISM AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF A TOURIST AREA BY EXAMPLE KRASNODAR TERRITORY**

**ZADNEPROVSKAYA E.L.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

*FSBEI HE «Kuban State University of Physical Education, Sports and Tourism»,  
Krasnodar, Russian Federation*

*Annotation.* The article analyzes the development of industrial tourism in the Krasnodar Territory, and the growing popularity of industrial tours among tourists is noted. It is noted that for industrial enterprises, tourism is not only a source of additional income, but also a branding tool for both the organization and the territory.

*Keywords:* industrial tourism, industrial excursion, production enterprise, tourists

Промышленный туризм активно развивается на территориях, имеющих высокий ресурсно-производственный потенциал. Краснодарский край известен, прежде всего, своим агропромышленным комплексом, включающим мощные агрохолдинги, которые являются крупнейшими в Российской Федерации. Кроме этого, в регионе успешно функционируют предприятия по производству строительных материалов, транспортных средств, электрооборудования, электронных и оптических изделий, минеральных удобрений и т.д.



Для многих предприятий Краснодарского края, дополнительный доход от промышленных экскурсий является, возможно, незначительным, однако, имидж, формируемый, в том числе и с помощью туристской деятельности, влияет на репутационный образ предприятия в сознании многих потребителей. При этом экскурсионные группы включают не только туристов, но и потенциальных инвесторов, специалистов, медийщиков и т.д. К основным целям предприятий, организующих экскурсии, отнесем повышение объемов продаж за счет положительного образа; поиск потенциальных инвесторов и др.

Промышленные экскурсии позволяют не только популяризировать предприятия, их вклад в развитие промышленной территории, но и решить задачу дефицита кадров – привлечь молодежь на производство, переломить стереотип о том, что рабочие профессии являются непрестижными. В 2023 году в Краснодарском крае более 120 производственных предприятий провели экскурсии для 10,2 тыс. школьников, что в два раза больше, чем в 2022 году.

На сегодняшний день часть промышленных предприятий региона профессионально развивают промышленный туризм, в основном, предприятия пищевой промышленности, однако, активно развивается экскурсионная деятельность в Абинском электрометаллургическом заводе (г. Абинск), «РусДжам стеклотара холдинг» (г. Крымск), ПКФ «Фитофарм» (г. Анапа), экскурсантов принимает Музей цементной промышленности (г. Новороссийск) и др.

На примере Краснодарского края, отметим рост популярности у туристов промышленных туров, особенно востребованы экскурсии на винодельческих предприятиях. Подобный интерес объясняется тем, что Краснодарский край является лидирующим российским регионом по производству винной продукции. Качество регионального винного продукта было подтверждено на конкурсе «Кубок СВВР - 2021», который проходил в Абрау-Дюрсо, на котором российские эксперты дали высокие медальные оценки кубанским винам: в категории «Лучшее красное вино» золото досталось ОАО «АПФ «Фанагория», Краснодарский край; в категориях «Лучшее игристое классическое вино» и «Лучшее игристое резервуарное вино» золото досталось ЗАО «Абрау-Дюрсо».

Кубань лидирует по числу лицензированных фермерских винодельческих хозяйств – более 40 крестьянских фермерских хозяйств, кроме того, в регионе расположено более 50 винодельческих производств, в том числе, несколько крупных холдингов, располагающих мощными сырьевыми базами. По данным администрации Краснодарского края, размеры туристских потоков на винодельни региона следующие: 2020 год – более 180 тыс. чел., 2021 г. – более 248 тыс. чел., 2022 г. – более 199 тыс. человек. Значительная часть винодельческих предприятий в Краснодарском крае находится в Темрюкском, Крымском и Славянском районах, производством вина занято 12 из 44 районных муниципальных единиц.

Вокруг части кубанских виноделен формируется туристская инфраструктура, включающая гостиницы, рестораны, сыроварни, улиточные фермы, лавандовые поля, пасеки и т.д. Некоторые винодельческие предприятия стали модными объектами туристского показа. К примеру, в ЗАО «Абрау-Дюрсо» имеется туристский центр, включающий демонстрационные галереи, отели, рестораны, кафе, велосипедные дорожки, конюшню, вертолетную площадку, обзорные площадки и др. В агрокомплексе «Chateau Pinot» имеется гравитационная винодельня, ресторан, музей ретроавтомобилей, улиточная ферма. Однако, следует отметить, что главной проблемой развития винного туризма остается недостаточное количество отелей, кемпингов вокруг многих кубанских виноделен.

Отметим, что высокий потенциал в сфере кубанского виноделия замечен туристской индустрией, а значит, данное направление туризма имеет хорошие шансы стать новой точкой развития туристской территории Краснодарского края.

Промышленный туризм способствует развитию внутреннего регионального туризма. Туристские и промышленные предприятия в результате взаимодействия могут создать уникальный туристский продукт, который будет востребован у туристов. Для промышленных предприятий туризм – это не только источник дополнительных доходов, но и инструмент брендинга как организации, так и территории.

#### **Список источников**

1. Головач, Е.П. Тенденции развития промышленного туризма в мире /Е.П. Головач – Текст : непосредственный // Вестник Брестского государственного технического университета. 2018.-№3. – С.10-14.
2. Митрофанова, О.Н. Перспективы развития промышленного туризма в регионе / О.Н. Митрофанова – Текст : непосредственный // Вестник Челябинского государственного университета. 2023. -№ 11. – С.128-137.
3. Набиев, С.Р. Правовые вопросы определения промышленного туризма / С.Р. Набиев, Е.А. Позднякова, О.И. Челябинина – Текст : непосредственный // Сервис в России и за рубежом. 2022. -№3. – С.56-63.
4. Шабалина, Н.В. Потенциал российских регионов для развития промышленного туризма / Н.В. Шабалина, Е.А. Азина, Е.С. Каширина – Текст : непосредственный // Современные проблемы сервиса и туризма. 2021. -№2. – С. 58-67.

## УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

**ЗАЯЦ А.А.,**

*преподаватель*

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

*Аннотация.* Рассмотрены существующие подходы к определению экономической безопасности в туризме и составляющие экономической безопасности туризма. Культура предпринимательства рассмотрена как основа для обеспечения экономической безопасности туристских предприятий. Культура предпринимательства играет важную роль в обеспечении экономической безопасности туристского предприятия, создавая конкретные ценности, которые задают людям ориентиры их поведения.

*Ключевые слова:* туристское предприятие, экономическая безопасность, культура предпринимательства, безопасность, туризм.

## RESORT, RECREATION AND TOURIST COMPLEX OF THE KABARDINO-BALKARIAN REPUBLIC

**ZAYATS A.A.,**

*Lecturer*

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

*Abstract.* The existing approaches to the definition of economic security in tourism, components of economic security of tourism are considered. The culture of entrepreneurship is considered as a basis for ensuring the economic security of tourism enterprises. The culture of entrepreneurship plays an important role in ensuring the economic security of tourism enterprise by creating specific values that set people's behavior guidelines.

*Keywords:* tourism enterprise, economic security, business culture, safety, tourism.

Обеспечение устойчивого роста экономики предприятия, достижение его целей, отвечающих интересам менеджеров, членов трудового коллектива и общества в целом, невозможны без разработки и реализации эффективной стратегии предприятия, которая в современной экономике во многом определяется наличием надежной системы его экономической безопасности и соответствующего уровня развития культуры предпринимательства.

Экономическая безопасность, базирующаяся на умении персонала противодействовать развитию негативных рисков ситуаций, становится важным фактором устойчивого и эффективного функционирования туристских предприятий [2].

Степень развития культуры предпринимательства в современных условиях оказывает возрастающее воздействие на результаты деятельности предприятия, его позиции на рынке и его экономическую безопасность [2].

Безопасность – это состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз [4].

В Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 г., утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 13 мая 2017 г. № 208, дано понятие экономической безопасности и указано, что «экономическая безопасность – состояние защищенности национальной экономики от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются экономический суверенитет страны, единство ее экономического пространства, условия для реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации» [3].

Обобщив основные моменты большинства определений понятия «экономическая безопасность», можно предложить следующее общее определение экономической безопасности предприятия – это состояние защищенности его экономических интересов от внешних и внутренних угроз, обеспечивающее реализацию миссии, целей его создания, максимизацию получаемой прибыли и устойчивость его стратегического развития [1].

Туристский бизнес является высоко рискованным, поскольку испытывает на себе значительное влияние как внешних, так и внутренних факторов и условий.

Значительное изменение внешней среды туристской индустрии делает актуальным вопрос обеспечения экономической безопасности туристского предприятия в России.

Экономическая безопасность туристского предприятия – это гарантия его целостности и независимости от внешних и внутренних посягательств [1].

Безопасность туризма является важной задачей для всех участников туристской деятельности. Возникновение опасностей во время путешествия влечет за собой не только прямой ущерб от случившегося, но и экономические последствия, такие как падение спроса на туристский продукт. В зависимости от уровня произошедшей чрезвычайной ситуации, экономический ущерб и затраты на восстановление доверия туристов могут быть велики [5].

Под экономической безопасностью туристской сферы понимается наиболее эффективное использование имеющихся ресурсов для предотвращения угроз, успешному противостоянию возникшим негативным воздействиям, обеспечению стабильного функционирования и развития. Таким образом,

экономическая безопасность туризма является комплексным понятием, состоящим из множества взаимосвязанных и взаимозависимых факторов.

Экономическая безопасность туристского предприятия представляет собой защиту финансовых, материальных, технологических, интеллектуальных, экологических, информационных ресурсов, кадровую безопасность.

Исследования показывают, что обеспечению экономической безопасности всегда сопутствует высокий уровень культуры предпринимательства. Корпоративная культура определяет, какое поведение является безопасным для компании, и какое таковым не является. Это не обязательно диктуется регламентами или должностными инструкциями. Сотрудники могут привнести в организацию ценности, которые не являются таковыми для ее руководства. Именно поэтому от уровня культуры предпринимательства во многом зависит безопасность компании [2].

Зачастую руководство предприятия игнорирует взаимосвязь культуры предпринимательства и экономической безопасности организации. Понимание необходимости взаимодействия культуры предпринимательства и экономической безопасности предприятия возможно тогда, когда руководство предприятия осознает, что культуры предпринимательства влияет на поведение людей внутри фирмы, а кадры являются одной из составляющей экономической безопасности. Помимо этого, благодаря общим ценностям внутри коллектива исключается угроза для предприятия.

Что касается управления экономической безопасностью туристского предприятия, то следует отметить, что существует ряд факторов, которые должны определять направление реализации основных положений экономической безопасности предприятия. К основным положениям можно отнести:

1. особые отношения между субъектами туристского рынка и потребителями в процессе его производства, формирования, продвижения и реализации;
2. вовлеченность многочисленных предприятий в разработку туристского продукта;
3. рыночная экономическая и социальная конъюнктура;
4. конкурентные позиции туристического предприятия на рынке услуг;
5. внедрение особых бизнес-процессов при разработке, продвижении и реализации туристского продукта.

Эффективные меры противодействия негативным воздействиям в деятельности туристского предприятия базируются на ряде следующих ключевых моментов:

- минимизация противоречий в работе бизнес-партнеров туристского предприятия путем улучшения деловой репутации, договорных отношений и построения партнерских связей;

- согласование интересов разных групп участников на рынке туристских услуг на взаимовыгодных условиях;
- определение общей цели деятельности производителей и поставщиков туристских услуг через процесс углубления сотрудничества;
- построение целостной системы противодействия вызовам внутренней и внешней среды в рамках общей концепции деятельности туристского предприятия;
- повышение степени доверия потребителей торговой марке туристского предприятия через осведомленность о соответствии предлагаемых продуктов и услуг индивидуальным предпочтениям потребителей;
- деятельность по улучшению статуса, деловой репутации, имиджа туристского предприятия.

Уровень обеспечения экономической безопасности при учете вышеназванных принципов базируется на активном сотрудничестве с субъектами внешней среды, выстраивая такие связи с ними, которые ведут к закреплению, устойчивости позиций на рынке туристских услуг. А внутренняя деятельность управленческих идей должна опираться на культуру предпринимательства. Таким образом, экономическая безопасность туристического предприятия обеспечивается благодаря реализации целого ряда принципов, которые затрагивают внутреннюю и внешнюю деятельность и требуют постоянного мониторинга и усовершенствования.

Важным фактором, влияющим на действенность обеспечения экономической безопасности предприятия, представляется готовность персонала к выполнению ее требований, доведение до каждого его обязанностей по поддержанию культуры предпринимательства.

Стратегия безопасности туристского предприятия обязательно должна включать специальные программы поддержки и развития культуры предпринимательства. Ослабление внимания к культуре предпринимательства непосредственно отражается на состоянии обеспечения экономической безопасности предприятия, так как эти понятия находятся в тесной взаимосвязи. Формирование эффективной системы экономической безопасности туристского предприятия на современном этапе невозможно без развития культуры предпринимательства.

### **Список источников**

1. Басюк, А. С. Концепция обеспечения экономической безопасности туристского предприятия/ А.С. Басюк – Текст : непосредственный // Электронный сетевой политематический журнал научные труды КубГТУ. – 2018. – № 6. – С. 562-570.

2. Королева, Л. А. обеспечение экономической безопасности предприятия на основе развития его организационной культуры: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Королева Людмила Алексеевна; ЮФУ. – Ростов-на-Дону, 2011. – С. 3. – Текст : непосредственный.

3. Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года». – Текст : электронный // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41921> (дата обращения 28.10.2024).

4. Федеральный закон от 28.12.2010 № 390-ФЗ «О безопасности». – Текст : электронный // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/32417/page/1> (дата обращения 28.10.2024).

5. Харламова, А.Ю. Проблемы оценки экономической безопасности в сфере туризма / А.Ю. Харламова – Текст : непосредственный // Управление инвестициями и инновациями – 2016. - № 1. – С. 65-68

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ СПОРТИВНОГО ТУРИЗМА НА БАЗЕ ОСОБО ОХРАНЯЕМЫХ ПРИРОДНЫХ ТЕРРИТОРИЙ**

**ЗАЯЦ А.А.,**

*преподаватель*

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

**ЛЕВИЦКИЙ Д.В.**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В статье на основе рассмотрения концептуальных аспектов развития спортивного туризма в пределах особо охраняемых природных территорий, в том числе проблем и трудностей организации «спортивного экологического туризма», обосновывается целесообразность формирования кластера спортивного экологического туризма в Донецкой Народной Республике.

*Ключевые слова:* стратегическое управление, развитие, спортивный туризм, особо охраняемые природные территории.

## **THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF SPORTS TOURISM ON THE BASIS OF SPECIALLY PROTECTED NATURAL AREAS**

**ZAYATS A.A.,**

*Lecturer*

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

**LEVITSKY D.V.**

*Master's student*

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

*Annotation.* Based on the consideration of the conceptual aspects of the development of sports tourism within specially protected natural areas, including the problems and difficulties of organizing «sports ecotourism», the expediency of forming a cluster of sports ecotourism in the Donetsk People's Republic is substantiated in the article.

*Keywords:* strategic management, development, sports tourism, protected areas.

Российская Федерация в целом, и Донецкая Народная Республика в ее составе, располагают достаточным природным потенциалом для развития различных видов туризма, в том числе и спортивного.

Общая площадь особо охраняемых природных территорий (ООПТ) федерального значения с учетом морских акваторий составляет 62,4 млн га (без акваторий – 48,3 млн га). Дополнительно около 50 млн га (сопоставимо с площадью Испании) приходится на региональные ООПТ.

В последние годы число посетителей заповедных территорий в РФ неуклонно растет, их количество уже достигло 14 млн [2].

Спортивный туризм в ООПТ включает активные виды отдыха и спортивные туры, в том числе рафтинг, дайвинг, велотуризм, авто- и мототуризм, пешеходные и лыжные туры, спортивное ориентирование, горнолыжный спорт, яхтинг и другие водные виды спорта [1].

Для успешного и устойчивого развития спортивного туризма на ООПТ важно соблюдать следующие критерии [2]:

сохранение уникальных природных комплексов, объектов растительного и животного мира;

минимизация негативного воздействия на окружающую среду;

соблюдение предельно допустимой рекреационной нагрузки;

осуществление туристских мероприятий в специально оборудованных для этого местах и маршрутах.

Одной из эффективных форм организации спортивного туризма на ООПТ может стать организация экологических троп – обустроенных прогулочно-познавательных маршрутов. Также для развития спортивного туризма на ООПТ целесообразно на базе экологических троп организовывать длительные специализированные маршруты для небольших групп.

Принятые в РФ поправки к законодательству об ООПТ вводят единые основы правового регулирования туристской деятельности в границах



заповедников и национальных парков, акцентируют важность туристской деятельности: «Наряду с сохранением биологического разнообразия и поддержанием в естественном состоянии природных комплексов и объектов одной из целей создания ООПТ является их использование в рекреационных целях. Однако на практике это использование остается недостаточным, что во многом связано с низким уровнем гарантий защиты прав инвесторов, создающих и эксплуатирующих рекреационную инфраструктуру на таких территориях» [2]. Развивать туристско-рекреационную деятельность в пределах ООПТ следует на участках ограниченного хозяйственного использования заповедников, а также в национальных парках.

Для развития туризма в ООПТ должна использоваться инфраструктура, которая оказывает «минимально возможное негативное воздействие на окружающую среду». Правила организации туризма и порядок расчета предельно допустимой рекреационной емкости – вопросы, которые предстоят рассмотрению и утверждению правительством РФ. На основании принятых документов региональные власти, в свою очередь, утвердят региональные нормативы.

Согласно поправкам, юридические и физические лица должны будут согласовывать «осуществление экономической и иной деятельности» на территориях национальных парков с федеральными органами. Перечень конкретных видов деятельности, подлежащих согласованию, и его порядок также предстоит установить правительству РФ. Кроме этого, Правительство должно будет представить список капитальных объектов, которые можно возводить в национальных парках. В поправках конкретизируются параметры строительства туристских объектов на ООПТ и, в частности, оговаривается, что строительство жилых домов на территории ООПТ не допускается.

Отрицательным моментом считается то, что использование в нормативно-правовых и законодательных документах обобщенного понятия «туризм» создает предпосылки использования этих территорий для спортивного и других видов туризма (паломнического, рыболовного, оздоровительного), зачастую малосовместимых с функционалом указанных территорий, в том числе за счет строительства соответствующей инфраструктуры.

Эксперт «Гринпис России» поясняет, что сейчас в законе «Об ООПТ» к задачам заповедников относится лишь развитие познавательного туризма: «Подразумевалось, что речь идет только о том, чтобы смотреть и изучать достопримечательности и природные комплексы. Действующее законодательство запрещает любую деятельность, которая не относится к задачам заповедника. Это сдерживало капитальное строительство, в том числе, например, горнолыжных комплексов, на этих территориях. Поправки убирают слово «познавательный» и оставляют среди целей заповедников любой вид туризма», что таит в себе риск появления на заповедных землях горнолыжных курортов, санаториев и другой туристской инфраструктуры» [2]. Заслуженный эколог РФ, руководитель Центра ответственного природопользования

Института географии РАН утверждает, что «в заповедниках и национальных парках возможен лишь экологический туризм, например, специально обустроенные тропы и визит-центры, поскольку любая другая капитальная инфраструктура может нанести большой ущерб природной ценности этих территорий» [2]. В качестве примера приводится опыт США: «Там в национальных парках много десятилетий назад было построено очень малое число гостиниц, с тех пор ничего нового почти не строится. В них очень высокая стоимость проживания, они всегда забронированы минимум на полгода вперед. Власти штатов развивают туристическую инфраструктуру вокруг ООПТ: туристы предпочитают ночевать в гостиницах за пределами национальных парков по причине приемлемой ценовой политики. Такая схема не ведет к нарушению природных комплексов» [2]. Из вышеприведенного следует, что основная туристско-рекреационная инфраструктура должна создаваться в буферных зонах ООПТ, что создает максимум условий для скорейшего проникновения на охраняемую природную территорию без угрозы нанесения ей экологического вреда, поскольку у каждого уникального заповедного места есть предельный порог числа туристов, превышение которого недопустимо.

Таким образом, при организации в пределах ООПТ спортивного туризма особую важность приобретает соблюдение предельно допустимой рекреационной нагрузки, а также контроль видов и количества создаваемой специализированной туристско-рекреационной инфраструктуры (объем и численность которой должны быть минимизированы), в противном случае следует отказаться от развития тех видов спортивного туризма, которые требуют формирования недопустимой для ООПТ капитальной инфраструктуры.

На территориях ООПТ традиционно поощряется развитие 2 направлений экологического туризма: рекреационного и познавательного. Эти направления можно условно обозначить как «цивилизованный» экологический туризм [1]. Но в экологическом туризме существуют и другие направления: охотничий, рыболовный, грибной и ягодный туризм; спортивный и экстремальный туризм (дайвинг, рафтинг, пешеходные и лыжные туры, велотуризм, авто- и мототуризм, горнолыжный спорт, спортивное ориентирование, яхтинг и другие водные виды спорта). Перечисленные направления можно условно обозначить как «спортивный экологический туризм» [1]. Если «цивилизованный» экологический туризм в РФ развивается довольно интенсивно, то в отношении спортивного экологического туризма этого сказать нельзя, хотя для его развития в России имеются уникальные природные условия. Спортивный экологический туризм может развиваться как внутри ООПТ, в первую очередь, на территории национальных парков, так и вне этих территорий. Спортивный экологический туризм требует тщательного подхода к организации, но в функции администрации национальных парков эта задача не входит. Если говорить о бизнес-структурах, то спортивный экологический туризм экономически невыгоден по причине низкой концентрации туристов (желающих сплавиться по порожиистой реке или совершить лыжный поход немного). Кроме этого,

немногие туристы предпочтут жить не в комфортабельных гостиницах, а в небольших коттеджах или палатках; перемещаться не на автобусах, а, например, на лодках; питаться не в ресторане, а готовить пищу на кострах и т.д.

Из приведенного выше следует, что организация спортивного экологического туризма – забота малого предпринимательства, перед которым возникают как объективные проблемы, так и субъективные трудности. К объективным проблемам можно отнести: ярко выраженную сезонность туристических туров; доминирование точечных туристских объектов и турпродуктов; объективные трудности формирования туров, связывающих разные территории; практически полное отсутствие туристской инфраструктуры (мест проживания или временного местонахождения туристов, оборудованных маршрутов и т.д.); отсутствие или нехватку квалифицированных специалистов; сложности в обеспечении безопасности туристов; транспортную доступность объектов. К субъективным трудностям можно целиком отнести трудности малого предпринимательства в России.

Эти проблемы и трудности предлагается решать путем создания на территории муниципальных образований или субъекта федерации кластеров спортивного экологического туризма, под которыми понимается «сконцентрированная на единой территории группа организаций, взаимодополняющих друг друга, в результате чего возникает на данной территории единая экономическая рыночно ориентированная система, направленная на реализацию целей и задач спортивного экологического туризма» [1].

Основу кластера спортивного экологического туризма должны составлять представители малого предпринимательства, которые возьмут в разработку и реализацию туристические объекты (туристические маршруты). В рамках кластера представители малого предпринимательства могут формировать туристические туры комплексного характера или туристические туры, связывающие разные территории. Вторую группу кластера должны составлять организации инфраструктурного блока, каждая из которых возьмет на себя предоставление инфраструктурных услуг базовым компаниям. К таким услугам можно отнести: рекламу туристических объектов (туристических маршрутов); транспортные услуги по приезду и отъезду туристов; формирование системы обеспечения безопасности туристов; подготовку квалифицированных специалистов в сфере спортивного экологического туризма; строительство и обслуживание туристской инфраструктуры и т. д.

Кластер спортивного экологического туризма – это сложная экономическая система и она не возникнет путем самоорганизации. Функцию созданию кластера спортивного экологического туризма должны взять на себя соответствующие органы субъектов РФ или муниципальных образований. При этом должна быть сформирована нормативно-правовая база кластера, в рамках которой он должен создаваться и функционировать [1].

При формировании кластера спортивного экологического туризма через принятие региональных (муниципальных) нормативно-правовых актов можно развивать его инфраструктуру и преодолевать проблемы и трудности формирования и функционирования кластера на соответствующей территории, в том числе за счет создания упрощенной системы передачи в аренду или покупку земельных участков для размещения туристических объектов; предоставления налоговых льгот и кредитов.

В условиях Донецкой Народной Республики создание подобного кластера активизирует развитие молодежного туризма, вовлечет ООПТ в туристско-рекреационную деятельность, став фактором получения дополнительных доходов, направляемых на создание безопасных для экосистем и благоприятных для развития спортивного экологического туризма условий реализации туристской деятельности в пределах ООПТ.

#### **Список источников**

1. Запорожан А.Я. Кластер спортивного экологического туризма // Управленческое консультирование. – 2016. – №4 – (88). - – Текст : электронный // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klaster-sportivnogo-ekologicheskogo-turizma> (дата обращения: 23.10.2024). – Текст : электронный.

2. Для туризма готовят заповедную почву. – Текст : электронный // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5887544?ysclid=m2lp4sds8406925945>. (дата обращения: 23.10.2024). – Текст : электронный.

### **УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ В ТУРИЗМЕ И ГОСТЕПРИИМСТВЕ НА ОСНОВЕ РАЗРАБОТКИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ**

**ЗАЯЦ А.А.,**

*преподаватель*

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

**СОЛОМЯНЫЙ А.Э.**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В статье на основе рассмотрения концептуальных аспектов методических рекомендаций по внедрению механизмов устойчивого развития в туризме и гостеприимстве, обосновывается практическая значимость выше обозначенных разработок для скорейшего внедрения принципов устойчивого развития во все сферы жизни общества, в том числе и в сферу туризма и гостеприимства, вносятся дополнения к представленным разработкам.

*Ключевые слова:* управление, устойчивое развитие, туризм, сфера гостеприимства, методические рекомендации, совершенствование.

## **THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT IN TOURISM AND HOSPITALITY BASED ON THE DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF METHODOLOGICAL RECOMMENDATIONS**

**ZAYATS A.A.,**

*Lecturer*

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

**SOLOMYANY A.E.**

*Master's student*

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

*Annotation.* Based on the consideration of the conceptual aspects of methodological recommendations for the implementation of sustainable development mechanisms in tourism and hospitality, the article substantiates the practical significance of the above-mentioned developments for the early implementation of the principles of sustainable development in all spheres of society, including in the field of tourism and hospitality, additions are made to the presented developments.

*Keywords:* management, sustainable development, tourism, hospitality, methodological recommendations, improvement.

В рамках развития национальных подходов к устойчивому туризму Московским государственным университетом имени М. В. Ломоносова совместно с Национальным Рейтинговым Агентством при поддержке Экспертного совета Комитета Государственной Думы по туризму и развитию туристической инфраструктуры в 2022 г. были разработаны методические рекомендации по внедрению механизмов устойчивого развития в туризме и гостеприимстве [1].

Разработчики выделили три уровня/группы участников индустрии туризма и гостеприимства:

1 группа – курортные территории;

2 группа – гостиницы и иные коллективные средства размещения (КСР);

3 группа – туроператоры и турагентства.

Для каждого из трех уровней были разработаны рекомендации, представленные в разрезе трех взаимосвязанных аспектов: экологического, социального и экономико-управленческого (таблица 1, 2 и 3).

Таблица 1

*Методические рекомендации по внедрению механизмов устойчивого развития в туризме и гостеприимстве для 1 группы «Курортные территории»*

Экологические аспекты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Энергоэффективность и потребление энергоресурсов.</li> <li>2. Минимизация выбросов загрязняющих веществ.</li> <li>3. Эффективное использование воды и водоотведение.</li> <li>4. Система ответственного управления отходами.</li> <li>5. Система экологически ответственных закупок.</li> <li>6. Сохранение биоразнообразия, флоры и фауны в границах курортной территории и прилегающих районах.</li> <li>7. Реагирование на чрезвычайные ситуации в области экологии.</li> </ol>
Социальные аспекты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ответственные практики взаимодействия с местными сообществами.</li> <li>2. Поддержка локальной занятости, предпринимательства и культуры.</li> <li>3. Ответственная политика в области найма и обеспечения достойных условий труда.</li> <li>4. Обеспечение инклюзивности, равных условий доступа к объектам, расположенным на курортной территории.</li> <li>5. Система социально ответственных закупок.</li> <li>6. Вовлечение персонала в принятие управленческих решений.</li> <li>7. Поддержка социальных, культурных и благотворительных инициатив.</li> </ol>
Экономико-управленческие аспекты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принципы устойчивого развития как инструмент обеспечения финансово-экономической эффективности курорта.</li> <li>2. Управление качеством услуг и клиентским опытом (впечатлениями) посетителей курортной территории.</li> <li>3. Практики экологически и социально ответственного (устойчивого) маркетинга в курортном бизнесе.</li> <li>4. Раскрытие информации и поддержание прозрачности деятельности управляющей курортом организации.</li> <li>5. Управление системой безопасного функционирования курорта.</li> </ol>

Экологические аспекты имеют особое значение для снижения негативного воздействия на окружающую среду курортных территорий, что особенно важно с точки зрения того, что многие из них занимают обширные площади, нередко граничат с особо охраняемыми уязвимыми природными территориями.

Современные научные исследования социальных аспектов устойчивого развития позволили выявить позитивное влияние на местные сообщества деятельности объектов, придерживающихся принципов устойчивого туризма. С учетом масштабов бизнес-деятельности курортов, значительным является их влияние на социально-экономическое развитие прилегающих районов и городов.

Экономико-управленческие аспекты устойчивого развития направлены на получение позитивных экономических эффектов от внедрения принципов устойчивого развития за счет снижения рисков и повышения лояльности клиентов, в том числе благодаря публикации отчетности в области устойчивого развития. Подобная практика имеет место в деятельности двух крупных российских курортов - «Красная Поляна» и «Роза Хутор».

Таблица 2

*Методические рекомендации по внедрению механизмов устойчивого развития в туризме и гостеприимстве для 2 группы «Гостиницы и иные коллективные средства размещения»*

Экологические аспекты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Энергоэффективность и потребление энергоресурсов.</li> <li>2. Минимизация выбросов загрязняющих веществ.</li> <li>3. Эффективное использование воды и водоотведение.</li> <li>4. Система ответственного управления отходами.</li> <li>5. Система экологически ответственных закупок.</li> <li>6. Сохранение природных территорий, биоразнообразия, флоры и фауны.</li> <li>7. Реагирование на чрезвычайные ситуации в области экологии.</li> </ol>
Социальные аспекты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ответственные практики взаимодействия с местными сообществами.</li> <li>2. Поддержка локальной занятости, предпринимательства и культуры.</li> <li>3. Ответственная политика в области найма и обеспечение достойных условий труда.</li> <li>4. Обеспечение инклюзивности, равных условий доступа к объекту и сопутствующей инфраструктуре.</li> <li>5. Система социально ответственных закупок.</li> <li>6. Вовлечение персонала в принятие управленческих решений.</li> <li>7. Поддержка социальных, культурных и благотворительных инициатив.</li> </ol>
Экономико-управленческие аспекты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принципы устойчивого развития как инструмент обеспечения финансово-экономической эффективности гостиницы / иного КСР.</li> <li>2. Управление качеством услуг и клиентским опытом (впечатлениями) постояльцев гостиницы / иного КСР.</li> <li>3. Практики экологически и социально ответственного (устойчивого) маркетинга в гостиничном бизнесе.</li> <li>4. Раскрытие информации и поддержание прозрачности деятельности гостиницы / иного КСР.</li> <li>5. Управление системой безопасного функционирования гостиницы / иного КСР.</li> </ol>

Гостиницы/отели и иные коллективные средства размещения относятся к категории неотъемлемой инфраструктуры для размещения туристов и оказывают воздействие на окружающую среду и местные сообщества.

За последние десятилетия опубликовано значительное количество исследований [9], посвященных внедрению принципов устойчивого развития в деятельность отелей различных стран мира. Отдельные элементы устойчивого развития внедрены в бизнес-стратегии как крупных международных сетей, так и мелких представителей гостиничного бизнеса. Стимулирование перехода гостиничного бизнеса к устойчивому развитию осуществляется за счет добровольной сертификации и маркировки, внедряемых по инициативе национальных и региональных индустриальных ассоциаций, а также систем онлайн-бронирования.

Структура рекомендаций по внедрению механизмов устойчивого развития

в туризме и гостеприимстве для гостиниц и иных КСР в значительной степени схожа структуре рекомендаций для курортных территорий, что объясняется близкими характеристиками деятельности данных видов бизнеса. Однако некоторые рекомендации для гостиниц и иных КСР носят более упрощенный характер, что позволяет использовать их даже в практике небольших средств размещения.

Экологические аспекты представляют собой меры по снижению экологического следа деятельности гостиниц и иных КСР, включающие, в том числе, шаги по повышению энергоэффективности, снижению выбросов и рациональному обращению с отходами. Уделяется внимание как стратегическим решениям, так и локальным инициативам, например, проектам по отказу от использования одноразового пластика, которые успешно реализуются в некоторых российских отелях.

В соответствии с лучшими международными практиками социальные аспекты внедрения механизмов устойчивого развития в туризме и гостеприимстве ориентированы в первую очередь на формирование ответственного подхода к найму сотрудников и к их вовлечению в повестку устойчивого развития [8], экономико-управленческие аспекты – на получении позитивных экономических эффектов от внедрения принципов устойчивого развития за счет снижения рисков и повышения лояльности клиентов.

Таблица 3

*Методические рекомендации по внедрению механизмов устойчивого развития в туризме и гостеприимстве для 3 группы «Туроператоры и турагентства»*

Экологические аспекты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экологическая ответственность при разработке и продаже туристских продуктов.</li> <li>2. Разработка специальных предложений в сфере экотуризма и иных устойчивых форм туризма.</li> <li>3. Минимизация непосредственного экологического следа от деятельности оператора / агентства.</li> <li>4. Стимулирование партнеров из числа смежных видов деятельности к ведению экологически ответственного бизнеса.</li> <li>5. Реализация дополнительных экологических инициатив.</li> </ol>
Социальные аспекты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Социальная ответственность при разработке и продаже туристских продуктов.</li> <li>2. Разработка специальных предложений для особых групп туристов (ОВЗ, серебряные туристы, многодетные и пр.).</li> <li>3. Ответственный подход к найму и управлению персоналом.</li> <li>4. Вовлечение сотрудников в принятие управленческих решений (в том числе стратегических).</li> <li>5. Реализация дополнительных социальных, образовательных и благотворительных инициатив.</li> </ol>
Экономико-управленческие аспекты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принципы устойчивого развития как инструмент обеспечения финансово-экономической эффективности оператора / агентства.</li> <li>2. Клиентоориентированность и персонализация туристского продукта.</li> </ol>



	<p>3. Управление качеством услуг и клиентским опытом, в том числе в условиях форс-мажорных обстоятельств.</p> <p>4. Практики экологически и социально ответственного (устойчивого) маркетинга.</p> <p>5. Раскрытие нефинансовой информации и поддержание прозрачности деятельности туроператора / турагентства.</p>
--	---

Существующие исследования и рекомендации по устойчивому развитию туроператоров и турагентств носят ограниченный характер, как правило, рассматривается исключительно роль туроператоров и турагентств в подборе для туристов «устойчивых» или «ответственных» объектов размещения или дестинаций [3].

Тем не менее, разработка расширенного перечня рекомендации по устойчивому развитию туроператоров и турагентств затрагивает не только «устойчивость» продаваемых ими продуктов и услуг, но также их непосредственное воздействие на экологию и общество.

Экологические аспекты включают решения по разработке новых предложений в сфере экотуризма, по расширению линейки экологически ответственных туров, а также по внедрению принципов «зеленого офиса» в офисах и точках продаж.

Социальные аспекты рассматривают отношения с сотрудниками, партнерами и клиентами. Особое внимание уделяется клиентам, чьи потребности могут существенно отличаться от «среднестатистического» туриста. Уделено внимание социальной ответственности перед сотрудниками, их образованию и просвещению в вопросах устойчивого развития.

Экономико-управленческие аспекты касаются встраивания принципов устойчивого развития в систему управления клиентским опытом с целью роста удовлетворенности и лояльности клиентов. Наряду с практиками «устойчивого» маркетинга и корпоративной прозрачности уделяется внимание ответственности перед клиентами в условиях форс-мажорных обстоятельств таких как, например, пандемия или ограничения на международные перемещения туристов.

Потенциальные адресаты из трех приведенных категорий могут гибко подходить к использованию вышеприведенных рекомендаций. Поскольку одномоментное внедрение всего перечня рекомендаций невозможно, руководители организаций могут самостоятельно определять очередность и приоритетность внедрения рекомендаций с учетом текущего состояния рынка, масштабов и специфики бизнеса, потребностей клиентов и других факторов. Движение к устойчивому развитию у каждой организации может быть индивидуальным, также может отличаться и скорость движения по этому пути у большого курорта и маленькой гостиницы.

Таким образом, разработанные методические рекомендации по внедрению механизмов устойчивого развития в туризме и гостеприимстве в достаточной мере охватывают базовые направления внедрения практик устойчивого развития в деятельность предприятий туристской индустрии. Вместе с тем, следует

учитывать также не менее важный аспект продвижения принципов устойчивого развития – вовлечение в данный процесс населения, в первую очередь молодежи, за счет популяризации в общественной жизни и вовлечения в образовательный процесс. В этом случае скорость включения организаций сферы туризма и гостеприимства в процессы перехода к устойчивому развитию отрасли повысится за счет сформированности встречного социального запроса на устойчивое развитие и его эффекты.

#### **Список источников**

1. Константиноиди Х. А. Внедрение механизмов устойчивого развития туризма и индустрии гостеприимства в регионах России // Вестник индустрии гостеприимства: международный научный сборник. Выпуск 12. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2022. – С. 81-85. – Текст : непосредственный.

2. Методические рекомендации по внедрению механизмов и принципов устойчивого развития в индустрии гостеприимства и туризме в России. – Текст : электронный // URL: [https://www.econ.msu.ru/departments/esg/research/sustainable\\_tourism](https://www.econ.msu.ru/departments/esg/research/sustainable_tourism) (дата обращения: 01.10.2024). – Текст : электронный.

### **ОБОСНОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНЫХ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

**КУЛЬБИДА А.А.,**

*ст. преподаватель*

*ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени М. Туган-Барановского»*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**АРТЕМЧУК А.С.,**

*студент*

*ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени М. Туган-Барановского»*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация:* В данной работе предложена концепция социального пансионата «Счастливая Жизнь» для работников металлургического комбината «Азовсталь» и их семей, лишившихся жилья или работы. Социальное средство размещения будет предоставлять услуги социально-бытового, педагогического, психологического и социально-правового характера. На текущем этапе исследуется гостиничный рынок региона и потребности целевой аудитории.

*Ключевые слова:* пансионат, социальные гостиницы, Мариуполь, Азовское побережье, Азовсталь.

## THE CONCEPT OF THE DEVELOPMENT OF SOCIAL ACCOMMODATION FACILITIES IN THE DPR

**KULBIDA A.A.,**

*Senior lecturer*

*FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tugan-Baranovsky»,*

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

**ARTEMCHUK A.S.,**

*student*

*FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tugan-Baranovsky»,*

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

*Abstract:* In this paper, the concept of a social boarding house "Happy Life" is proposed for employees of the Azovstal metallurgical plant and their families who have lost their homes or jobs. The social accommodation facility will provide services of a social, educational, psychological and socio-legal nature. At the current stage, the region's hotel market and the needs of the target audience are being investigated.

*Keywords:* boarding house, social hotels, Mariupol, Azov coast, Azovstal.

Долгие 8 лет Мариуполь был отделен линией блокпостов от других городов Донбасса, которые решили покинуть состав Украины, начавшей войну со всем русским. Но, как и всегда, справедливость взяла верх – 20 мая 2022 года Мариуполь наконец-то смог вернуться домой, именно в этот день было официально объявлено об освобождении «Азовстали» [1].

По меньшей мере 95% города было разрушено во время боевых действий. Больше всего пострадала инфраструктура левого берега Мариуполя – район металлургического комбината «Азовсталь».

На данный момент жителям города предоставляются меры социальной поддержки за утраченное или поврежденное жилье, однако не все категории граждан могут на них претендовать [2]. Таким образом, авторами предложена разработка концепции развития социальных средств размещения для собственников поврежденных жилых помещений и не имеющих в собственности пригодного для проживания иного жилого помещения, общая площадь которого составляет более 33 квадратных метров, или доли в праве общей собственности на пригодное для проживания иное жилое помещение, пропорциональной общей площади более 33 квадратных метров такого жилого помещения, а также лиц, утративших рабочие места в металлургическом комбинате «Азовсталь» в связи с боевыми действиями на территории Мариуполя, стоящими на регистрации в центре занятости в качестве безработного или ищущего работу.

В условиях промышленного региона города Мариуполь, где расположен металлургический комбинат «Азовсталь», существует особая потребность в

создании благоприятных условий для сотрудников и их семей. Именно таким предприятием может выступить разработка социального пансионата «Счастливая Жизнь», который будет ориентирован для обслуживания работников комбината и их семей, чтобы стать не только местом для проживания, но и центром проведения отдыха и досуга.

Социальные средства размещения – это учреждения социальной защиты, которые оказывают гражданам социальную поддержку, помощь и обслуживание [3].

Клиентами социальных гостиниц становятся обычные люди, находящиеся в трудной жизненной ситуации, а также малообеспеченные граждане, безработные, инвалиды и др.

Социальные средства размещения призваны оказывать социально-бытовые, педагогические, психологические, социально-правовые услуги указанным гражданам.

Данное исследование направлено на поиск возможностей разработки создания социального пансионата для сотрудников металлургического комбината и их семей, которые лишились жилья и/или утратили рабочие места в связи с боевыми действиями на территории металлургического комбината «Азовсталь» в г. Мариуполе, стоящими на регистрации в центре занятости в качестве безработного или ищущего работу. На данном этапе исследования, основной целью является анализ текущего состояния гостиничного рынка региона и выявление потребностей целевой аудитории.

Мариуполь, как один из ключевых промышленных центров Донбасса, с высокоразвитыми металлургическими и машиностроительными предприятиями, нуждается в эффективных решениях для размещения сотрудников.

На сегодняшний день рынок гостиничных услуг представлен лишь одной гостиницей «Бриз», которая ориентирована на обслуживание работников, предлагает различные категории номеров и возможность предоставления услуг питания. Удобное расположение в центре города открывает новые возможности для проживающих, предлагая различные варианты посещения достопримечательностей вблизи данного средства размещения. Однако, высокие цены не дают в полной мере заполнять номерной фонд, что вынуждает руководство гостиницы сокращать штат сотрудников, с целью увеличения заработной платы действующему персоналу.

Благодаря своему выгодному расположению на побережье Азовского моря, Мариуполь играет значимую роль в экономике страны. В условиях дефицита жилых помещений в городе, средства размещения, такие как пансионаты, могут предоставлять возможность временного проживания и отдыха сотрудникам и дистанционно работающему персоналу.

Район «Азовсталь» расположен в юго-восточной части Мариуполя Донецкой области Российской Федерации [4], находится рядом с металлургическим комбинатом «Азовсталь», что обеспечивает удобную транспортную доступность для работников предприятия. Близость к морю

создает дополнительные возможности для привлечения потребителей, логистики и торговли.

Авторами предлагается разработать концепцию пансионата «Счастливая жизнь», который будет предоставлять различные типы номеров: от стандартных до типа люкс. Каждый номер будет оборудован мебелью и душевыми. А также будет предоставлять услуги, такие как тренажерный зал (с кардиотренажерами), зоны отдыха (просторные лаунж-зоны, площадки для барбекю на свежем воздухе), кафе с местной кухней. Планируются программы для семей сотрудников: развлекательные (квесты, тематические вечера, кинопоказы на свежем воздухе и детские мастер-классы), образовательные (курсы и семинары, направленные на саморазвитие, например, кулинарные уроки), социальные (организация праздников, спортивных турниров и волонтерских мероприятий, способствующих укреплению команды и социальной сплоченности).

Таблица 1

*Основная программа деятельности пансионата «Счастливая жизнь»*

Этапы программы	Основные действия
Бытовое обслуживание	Потребители находятся на полном пансионе, в связи с этим для них закупают качественные продукты, готовят еду, накрывают и убирают со стола. В комнатах проживающих проводят ежедневную влажную и сухую уборку, проветривают, следят за соблюдением температурного режима.
Питание	В программы ухода за проживающими входит контроль за принятием пищи. В пансионате «Счастливая жизнь» сбалансированное пятиразовое питание, соответствующее потребностям людей.
Досуг	Коллективные игры, прогулки, тренажерный зал (с кардиотренажерами), зоны отдыха (просторные лаунж-зоны, площадки для барбекю на свежем воздухе), кафе с местной кухней. Планируются программы для семей сотрудников: развлекательные (квесты, тематические вечера, кинопоказы на свежем воздухе и детские мастер-классы), образовательные (курсы и семинары, направленные на саморазвитие, например, кулинарные уроки), социальные (организация праздников, спортивных турниров и волонтерских мероприятий, способствующих укреплению команды и социальной сплоченности)

Стоит рассмотреть затраты и выгоды от функционирования социального пансионата, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2

*Анализ общих затрат и выгод от функционирования пансионата*

Затраты	Выгоды
Операционные расходы	Привлечение новых клиентов
Маркетинг и реклама	Прибыль от проживания
Удержание инфраструктуры (ремонт, обслуживание)	Увеличение лояльности
Заработная плата сотрудников пансионата (персонал, охрана, уборка)	Доходы от продажи номерного фонда, услуг и мероприятий
Закупка продуктов и материалов	Укрепление связей с сотрудниками через предоставление комфортного места для отдыха, что ведет к повышению производительности и снижению текучести кадров

Согласно таблице 2 видно, что благодаря затратам можно решить вопросы касательно инфраструктуры и заработной платы, развить узнаваемость предприятия. Выгоды способствуют увеличить лояльность и получить прибыль от проживания.

В заключение хотелось бы отметить итоговые выводы о значении социального пансионата для сотрудников «Азовсталь» пансионат «Счастливая жизнь», что предприятие гостиничного хозяйства может играть ключевую роль в жизни сотрудников завода, обеспечивая комфортные условия для отдыха. Способствует повышению удовлетворенности работников и их семей, что в свою очередь положительно сказывается на производительность и лояльность для компании. Создание пространства для общения и совместного времяпрепровождения поможет формировать здоровую корпоративную культуру.

В ходе исследования были рассмотрены теоретические основы развития социальных средств размещения, проведен анализ потребительского спроса на услуги пансионата и предложены пути реализации проекта.

**Список источников**

1. История освобождения Мариуполя: полная хронология событий до взятия «Азовстали» – Текст : электронный // URL: <https://dzen.ru/a/ZQRWev-z8BDn0a5f?ysclid=m2vgv4olic586551166> (Дата обращения: 20.10.2024 г.)
2. Муниципальное образование городской округ Мариуполь Донецкой Народной Республики – Текст : электронный // URL: <https://mariupol.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/uslugi-i-servisy/upravleniye-truda-i-sotsialnoy-zashchity-naseleniya/podderzhka-za-utrachennoe-ili-povrezhdennoe-zhile/> (Дата обращения: 22.10.2024 г.)
3. Куценко Е.В. Организация гостиничного хозяйства, Часть 1: Учебное пособие для обучающихся направления подготовки 43.03.03 Гостиничное дело (Профиль: Гостинично-ресторанное дело) оч. и заоч. формы обучения. Гос. орг. высш. проф. образования «Донец. нац. ун-т экономики и

торговли им. М. Туган-Барановского», каф. сервиса и гостин. дела ; Е.В. Куценко – Донецк : ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2021. – 169 с. – Текст : непосредственный.

4. Административное деление г. Мариуполь – Текст : электронный // URL: [https://руни.рф/Административное\\_деление\\_Мариуполя](https://руни.рф/Административное_деление_Мариуполя) (Дата обращения: 27.10.2024 г.)

## **ВОЕННЫЙ ТУРИЗМ КАК ФАКТОР ТУРИСТИЧЕСКОЙ АТТРАКТИВНОСТИ НОВЫХ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**КУСКОВ А.Е.,**

*ст. преподаватель*

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

**КУЛИК Е.В.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В данной статье рассматривается относительно новое направление в туристической индустрии – военный туризм, возможности и перспективы его развития на территории новых регионов Российской Федерации.

*Ключевые слова:* туризм, СВО, ВОВ, вооруженный конфликт, исторический памятник, зона боевых действий.

## **MILITARY TOURISM AS A FACTOR OF TOURIST ATTRACTION OF NEW REGIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION**

**KUSKOV A.E.,**

*Senior lecturer*

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

**KULIK E.V.,**

*Master's student*

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

*Annotation.* This article examines a relatively new direction in the tourism industry – military tourism, opportunities and prospects for its development in the territory of new regions of the Russian Federation.

*Keywords.* Tourism, SVO, WWII, armed conflict, historical monument, war zone.

С каждым годом современный турист становится все требовательнее и требовательнее. Индустрия туризма должна находиться в постоянной динамике для того, чтобы соответствовать нынешним запросам. Сегодня, когда для многих граждан нашего государства ограничен или полностью закрыт выезд во многие западные страны, получает большое развитие внутренний туризм. Среди внутренних видов туризма набирают популярность новые направления, такие как экотуризм, гастротуризм, космотуризм. Также одним из перспективных видов развития туризма в нашей стране является – военный туризм [3].

Военный туризм – это разновидность туризма, целью которого является посещение мест, связанных с военными и историческими событиями, мемориалов, исторических музеев, памятников и мест захоронения защитников Отечества для всех заинтересованных, а также для ветеранов и родственников погибших воинов [2]. Этот вид туризма включает также посещение исторических объектов и военных полигонов, боевых морских кораблей, подводных лодок, катание на военной технике, стрельбу из оружия на полигонах и в тирах, участие в военных учениях [1].

Развитие данного вида туризма особо актуально сегодня в условиях не только информационной войны, которую коллективный запад ведет против нашей страны, но и прямо участвует в военном конфликте как у границ нашего государства, так и непосредственно на нашей земле. Важнейшей функцией военного туризма является военно-патриотическое воспитание молодежи и школьников на живых примерах дедов, отцов, братьев. Участие молодежи в подобных мероприятиях реализует функцию цивилизованного самовыражения и самоутверждения личности человека, особенно юношей и молодых мужчин.

Военный туризм имеет свои отличительные признаки:

- повседневная одежда в армейском стиле «Милитари»;
- походы и сборы в составе военизированной группы последователей;
- поездки и непосредственные стрельбы на специально оборудованных стрельбищах из различных видов травматического и летального боевого вооружения;
- участие в военно-экстремальных и военно-приключенческих мероприятиях, включающее езду на различных армейских видах транспорта: танки, БМП, БМД и управление ими; авиаперелёты на боевых самолетах, парашютный спорт, поездки в зоны боевых действий и т.д.;
- посещение и непосредственное участие в военно-спортивных мероприятиях (танковый биатлон, военно-спортивные игры);
- организация практических поисково-исторических мероприятий в местах былых сражений: поиск и аутентификация погибших солдат и офицеров, облагораживание братских могил и мест былых памятных сражений, поиск, раскопки и восстановление до музейных единиц военной техники, поиск и



передача в областные музейные комплексы предметов вооружения и других артефактов военного времени: информационные медальоны аутентификации солдат и офицеров, оружие, боеприпасы, предметы военного боевого, а также коммуникационного, оккупационного, медицинского и социального быта.

В Российской Федерации данный вид туризма только начинает набирать популярность. И новые субъекты Российской Федерации как раз являются отличной площадкой для развития милитаризма в нашей стране. На территориях Донецкой и Луганской Народных Республик есть все необходимое для привлечения туда любителей военного туризма – обостренный военный конфликт, большое количество памятников ВОВ и СВО, большое количество военной техники и возможность увидеть и прочувствовать весь ужас войны на себе.

Что же могут увидеть туристы в этих регионах? Тех, кого интересует нынешняя военно-политическая обстановка, заинтересуют такие города как Мариуполь, Волноваха, Мемориальный комплекс Саур-Могила, ну и конечно сам Донецк: памятник «Погибшим гражданам Донецкой Народной Республики», Мемориальный комплекс «Аллея ангелов».

Турист, приехавший за наследием ВОВ в наш регион, может посетить:

- мемориальный комплекс Саур-Могила;
- памятник Ф.А. Гринкевичу;
- памятник К.А.Гурову;
- «Живые - Бессмертным»;
- кладбище немецких военнопленных;
- памятник Николаю Куценко;
- мемориал у шурфа шахты № 4/4-бис;
- памятник жертвам фашизма;
- памятник жертвам Холокоста;
- памятник Ивану Ткаченко;
- памятник медицинской сестре;
- «Твоим освободителям, Донбасс».

Таким образом, изучив военно-исторический потенциал регионов, нынешнюю обстановку мы можем прийти к выводу что Донецкий регион обладает мощной базой для развития данного направления туризма на своей территории и имеет возможность предложить туристу уникальный турпродукт, который обязательно найдет свою аудиторию и может стать визитной карточкой региона.

#### **Список источников**

1. Боголюбов, В. С. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве : учебник для академического бакалавриата / В. С. Боголюбов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 293 с. – Текст : непосредственный.
2. Гомилевская, Г.А. Теоретические и практические аспекты фестивального туризма в контексте военно-исторических событий. – Текст :

электронный // Территория новых возможностей. - 2018. - №4 (43). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-i-prakticheskie-aspekty-festivalnogo-turizma-v-kontekste-voenno-istoricheskikh-sobytyi> (дата обращения 28.10.2024).

3. Мотышина, М. С. Менеджмент туризма : учебник для СПО / М. С. Мотышина, А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 282 с. – Текст : непосредственный.

## **ВЛИЯНИЕ ЗАНЯТИЙ РЕКРЕАЦИОННОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ НА УРОВЕНЬ ФИЗИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВЛЕННОСТИ**

**ЛЕШКЕВИЧ С. А.,**

*доцент*

*ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»,  
Севастополь, Российская Федерация;*

**ДРОФА В.А.,**

*обучающийся бакалавриата*

*ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»,  
г. Севастополь, Российская Федерация*

*Аннотация.* Статья посвящена исследованию влияния занятий рекреационного направления на уровень физической подготовки школьников в возрасте 11-12 лет. Рассматриваются особенности использования рекреативных форм физической активности, таких как подвижные игры, спортивные танцы, туризм и другие виды активного отдыха, в образовательном процессе.

*Ключевые слова:* рекреационные занятия, школьники, здоровье, физическая активность, двигательные навыки, психологическое благополучие.

## **THE INFLUENCE OF RECREATIONAL ACTIVITIES ON THE LEVEL OF PHYSICAL FITNESS**

**LESHKEVICH S.A.,**

*Associate Professor*

*FSEI HE "Sevastopol State University",  
Sevastopol, Russian Federation;*

**DROFA V.A.,**

*Student*

*FSEI HE "Sevastopol State University",  
Sevastopol, Russian Federation*

*Annotation.* The article is devoted to the study of the influence of recreational activities on the level of physical fitness of schoolchildren aged 11-12 years. The features of the use of recreational forms of physical activity, such as outdoor games,

sports dancing, tourism and other types of outdoor activities, in the educational process are considered.

*Keywords:* recreational activities, schoolchildren, health, physical activity, motor skills, psychological well-being.

Влияние занятий рекреационной направленности на уровень физической подготовленности школьников 11-12 лет представляет собой актуальную тему в современной педагогической практике. В этом возрасте физическое развитие становится особенно важным, так как оно влияет на общую жизнедеятельность, настроение и даже академическую успеваемость детей.

Недостаточное внимание к социально-педагогическим аспектам в этой сфере приводит к ограниченной возможности использования потенциала спортивно-оздоровительного туризма для создания позитивных социальных изменений и развития личности через активный образ жизни и путешествия [3].

Физическая активность является важным аспектом здорового образа жизни и развития детей школьного возраста. В последние годы всё больше внимания уделяется не только традиционным видам спорта, но и занятиям рекреационной направленности, которые включают различные формы активного отдыха и развлечений.

*Цель данной статьи:* рассмотреть влияние двигательной активности рекреационной направленности на уровень физической подготовленности школьников в возрасте 11-12 лет.

Рекреация (от латинского *recreatio* – восстановление) подразумевает использование различных видов активности для восстановления физических и психических сил человека. В контексте физического воспитания школьников рекреационная деятельность включает такие виды занятий, как подвижные игры, спортивные танцы, туризм, плавание, катание на велосипедах и роликах, а также другие двигательные активности [4].

Одним из ключевых преимуществ рекреации перед традиционными видами спорта заключается в её доступности и привлекательности для широкого круга учащихся. Занятия рекреационного характера обычно проходят в игровой форме, что делает их более интересными и мотивирующими для детей. Кроме того, они часто предполагают, меньшую степень конкуренции и акцентируют внимание на процессе, а не на результате, что способствует развитию позитивного отношения к физической активности [1].

Для проведения исследования были использованы методы анкетирования, тестирования физических показателей и наблюдения за школьниками во время занятий рекреационными видами спорта в течении 3-х месяцев. В исследовании приняли участие 50 учеников из двух 5-х классов школы №58 города Севастополя в возрасте от 11 до 12 лет. Экспериментальная группа состояла из 25 человек, занимающихся рекреационной двигательной активностью,

контрольная группа – из 25 учеников, занималась по программе физическая культура.

Результаты исследования показали, что регулярное участие в рекреационных видах деятельности оказывает значительное влияние на улучшение основных физических показателей школьников. Так, по сравнению с контрольной группой, ученики экспериментальной группы продемонстрировали:

1. Повышение уровня выносливости на 8%. Ученики, регулярно участвующие в рекреативных занятиях, таких как катание на велосипеде, подвижные игры и плавание, значительно улучшили свои показатели в тесте на выносливость.

2. Улучшилась координация движения на 11%: Учащиеся, занимающиеся спортивными танцами и игровыми видами спорта, заметно улучшили свою способность координировать движения, что подтверждается результатами тестов на ловкость и реакцию.

3. Увеличение силовых возможностей и гибкости на 6%. Упражнения, направленные на укрепление мышц и повышение гибкости, такие как йога и гимнастика, помогли ученикам улучшить эти показатели.

4. Снижение уровня стресса и тревожности на 8%. Участие в рекреативных мероприятиях способствовало улучшению эмоционального состояния школьников, о чем свидетельствуют данные опросов и наблюдений.

Рекреационные занятия помогают развивать основные физические качества, такие как сила, выносливость, гибкость и координация. В этом возрасте дети активно растут, и физическая активность способствует нормализации обмена веществ, улучшает кровообращение и укрепляет сердечно-сосудистую систему. Кроме того, исследования показывают, что такие занятия развивают не только силу, выносливость и координацию, но и способствуют формированию привычки к здоровому образу жизни [2].

Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что включение рекреативной деятельности в программу физического воспитания школьников существенно влияет на их физическую подготовку. Важность такого подхода обусловлена тем, что он позволяет адаптировать физическую нагрузку под индивидуальные потребности каждого ребенка, учитывая его интересы и предпочтения. Кроме того, рекреативные занятия создают благоприятный эмоциональный фон, что способствует формированию положительного отношения к физической активности.

### **Список источников**

1. Гумаров, Э. Э. Влияние различных видов физической активности на психическое здоровье школьников / Э. Э. Гумаров – Текст : непосредственный // За ВКЛАД в Развитие современного образования и педагогической деятельности: сборник статей III Международного профессионально-716

исследовательского конкурса, Пенза, 20 мая 2023 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 25-30.

2. Лешкевич, С. А. Социально-педагогические основы развития спортивно-оздоровительного туризма / С. А. Лешкевич, Р. А. Ващенко – Текст : непосредственный // Теоретические и практические аспекты функционирования сферы туризма и гостеприимства в России и за рубежом, Севастополь, 21–22 марта 2024 года. – Москва: Издательство "Перо", 2024. – С. 79-81.

3. Лешкевич, С.А. Педагогические основы организации спортивно-оздоровительного туризма в Севастополе / С. А. Лешкевич, В. А. Лешкевич, О. В. Коркишко – Текст : непосредственный // Вопросы педагогики. – 2022. – № 5-1. – С. 208-210.

4. Беланов, А. Э. Физическая рекреация как способ улучшения здоровья подростков и развития их личности / А. Э. Беланов, А. В. Федюкин, В. М. Тамбовцев – Текст : непосредственный // Медико-биологические и педагогические основы адаптации, спортивной деятельности и здорового образа жизни: Сборник научных статей VI Всероссийской заочной научно-практической конференции с международным участием, Воронеж, 27 апреля 2017 года. Воронеж: Издательско-полиграфический центр "Научная книга", 2017. – С. 324-327.

## **УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРОЙ В СЕВАСТОПОЛЕ И РЕСПУБЛИКИ КРЫМ.**

**ЛЕШКЕВИЧ С. А.,**  
доцент

*ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»,  
г. Севастополь, Российская Федерация;*

**НАДЁЖКИНА М.А.**

*обучающийся бакалавриата  
ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»,  
г. Севастополь, Российская Федерация*

*Аннотация.* Статья посвящена вопросам устойчивого развития региона Севастополя и Республики Крым через эффективное управление туристско-рекреационной сферой. Рассматриваются проблемы, которые возникают в результате сильного туристического потока и воздействия на окружающую среду, а также предлагаются рекомендации по внедрению устойчивых практик управления. Кроме того, представлены результаты исследования, подтверждающие целесообразность интеграции местных сообществ и экологических инициатив в туристическую стратегию.

*Ключевые слова:* устойчивое развитие, туризм, управление, экотуризм, Севастополь, Крым, местные сообщества.

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGION BASED ON  
EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE TOURIST AND RECREATIONAL  
SPHERE IN SEVASTOPOL AND THE REPUBLIC OF CRIMEA.**

**LESHKEVICH S.A.,**

*Associate Professor*

*FSEI HE "Sevastopol State University",*

*Sevastopol, Russian Federation;*

**NADEZHKINA M.A.**

*Student*

*FSEI HE "Sevastopol State University",*

*Sevastopol, Russian Federation*

*Annotation.* The article is devoted to the issues of sustainable development of the region Sevastopol and Crimea through effective management of the tourist and recreational sphere. The problems that arise because of the strong tourist flow and the impact on the environment are considered, and recommendations for the implementation of sustainable management practices are proposed. In addition, the results of the study confirming the feasibility of integrating local communities and environmental initiatives into the tourism strategy are presented.

*Keywords:* sustainable development, tourism, management, ecotourism, Sevastopol, Crimea, local communities.

Рекреация и туризм – это два взаимосвязанных, но все же отдельных понятия, которые относятся к деятельности людей, связанной с отдыхом и проведением свободного времени [1].

Рекреация – это процесс восстановления и поддержания физического и психологического здоровья с помощью различных видов досуга, отдыха и активности. Она включает в себя:

1. Разнообразные виды деятельности: занятия спортом, прогулки на свежем воздухе, участие в культурных мероприятиях, хобби или просто отдых в спокойной обстановке.

2. Цели: рекреация направлена на улучшение общего состояния здоровья, снижение стресса, восстановление сил и повышение качества жизни.

3. Место проведения: рекреацию можно осуществлять как в урбанизированных пространствах (парки, скверы), так и в природных условиях (леса, моря, горы) [3].

Туризм – это более широкое понятие, которое охватывает поездки и путешествия людей с целью отдыха, знакомства с новыми местами, культурой, традициями, а также для бизнеса или учёбы. Он включает в себя:

1. Путешествия: перемещение людей в разные регионы или страны, часто с целью отдыха или восстановительного досуга.

2. Составляющие: туризм включает в себя как активные виды отдыха (пешие походы, морские круизы, экотуризм), так и пассивные (пляжный отдых, культурные туры).

3. Экономика: туризм является важной частью экономики многих стран, порождая спрос на услуги гостиничного бизнеса, транспортные компании, рестораны и развлечения [4].

Несмотря на различия, рекреация и туризм тесно связаны между собой. Рекреационные мероприятия часто включаются в туристические программы, а туристы стремятся к отдыху и восстановлению во время путешествия. Например, отдых на пляже или экскурсия по историческим местам сочетают в себе элементы туризма и рекреации.

Цель исследования: Цель данного исследования заключается в анализе текущего состояния туристско-рекреационной сферы в Крыму и Севастополе, выявлении проблем и рисков, а также в разработке рекомендаций по эффективному управлению для достижения устойчивого развития региона:

1. Проблемы туристско-рекреационной сферы:

а) Экологические риски. Рост числа туристов приводит к увеличению нагрузки на экосистемы, что может вызвать деградацию природных ресурсов и ухудшение качества окружающей среды.

б) Социальные аспекты. Часто интересы местного населения не учитываются в туристической политике, что приводит к конфликтам и снижению уровня жизни.

в) Экономическая зависимость. Региональная экономика становится уязвимой к колебаниям туристических потоков, что ставит под угрозу устойчивость местного бизнеса.

2. Стратегии управления:

а) Разработка экологически чистых практик. Необходимость внедрения "зелёных" технологий в гостиничном бизнесе, а также развитие экологического туризма.

б) Поддержка местных инициатив. Создание условий для развития местного самоуправления и предпринимательства, что позволит диверсифицировать экономику.

в) Образование и просвещение. Программы по экологическому образованию для туристов и местных жителей помогут снизить негативное воздействие на природу [2].

В современном мире туризм и рекреация играют важную роль в экономике многих регионов, включая Крым и Севастополь. Эти курортные места обладают уникальными природными и культурными ресурсами, которые привлекают туристов со всего мира. Однако, для достижения устойчивого развития необходимо эффективное управление туристско-рекреационной сферой (рис. 1).



Рис. 1 Направления и взаимосвязи туристско-рекреационной сферы

Сбалансированное использование природных ресурсов. Одним из ключевых аспектов устойчивого развития является сохранение природной среды. В Крыму и Севастополе необходимо принимать меры по сбалансированному использованию природных ресурсов, чтобы минимизировать негативное воздействие туризма на окружающую среду. Это включает в себя организацию экологически чистых туристических маршрутов, контроль за загрязнением водных ресурсов и охрану уникальных экосистем.

Развитие инфраструктуры и услуг. Для обеспечения комфортного пребывания туристов необходимо развивать инфраструктуру и предоставлять качественные услуги. Это включает в себя строительство и реконструкцию гостиниц, ресторанов, развлекательных комплексов, а также развитие транспортной и коммуникационной инфраструктуры. Кроме того, важно обеспечить безопасность туристов и качество обслуживания.

Продвижение туристического продукта. Эффективное управление туристско-рекреационной сферой включает в себя продвижение туристического продукта региона на мировом рынке. Необходимо проводить маркетинговые и рекламные кампании, участвовать в международных туристических выставках и форумах, а также развивать сотрудничество с туроператорами и агентствами.

Развитие культурного туризма. Крым и Севастополь обладают богатым культурным наследием, которое привлекает ценителей истории и искусства. Для устойчивого развития региона необходимо развивать культурный туризм, организовывать музейные выставки, культурные мероприятия, экскурсии по историческим достопримечательностям и т.д.





*Рис.2. Направления работы туристско-рекреационного кластера*

Формирование туристического кластера способствует развитию туризма с учетом принципов устойчивого развития. Это создает синергетический эффект, который увеличивает экономическую эффективность деятельности предприятий и организаций, связанных с туризмом, а также способствует социальному эффекту за счет улучшения развлекательных возможностей для населения, создания новых рабочих мест и формирования экологического эффекта за счет организации туристического потока (рис.2.)

Важным шагом на пути к устойчивому развитию туризма является привлечение инвестиций в эту сферу, а также продвижение туристического продукта на международном уровне. Необходимо также разработать маркетинговые стратегии, которые будут привлекать разнообразных туристов, включая тех, кто заинтересован в экологически чистом и культурно насыщенном отдыхе [4].

Таким образом, Севастополь и Крым, обладая богатым историческим и культурным наследием, а также уникальными природными ландшафтами, являются ключевыми туристическими направлениями в России. Однако интенсивное развитие туризма зачастую приводит к негативным последствиям, включая экосистемные нарушения и ухудшение качества жизни местных жителей.

Выводы. Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что устойчивое развитие Крыма и Севастополя возможно при условии комплексного подхода к управлению туристско-рекреационной сферой. Важно учитывать экологические, социальные и экономические факторы, а также вовлекать

местное население в процесс улучшения условий жизни. Эффективное управление может стать основой для долгосрочного процветания региона, способствуя как сохранению природных ресурсов, так и повышению качества жизни местных жителей.

#### Список источников

1. Бочаров, С. А. Устойчивый туризм как фактор развития региона. Издательство "Наука". – 2020. – 124 с. – Текст : непосредственный.
2. Иванов, А. Н. Экологические проблемы и вызовы туризма в Крыму. Журнал "Экология и жизнь". – 2019. – С. 34-38. – Текст : непосредственный.
3. Лешкевич, С.А. Педагогические основы организации спортивно-оздоровительного туризма в Севастополе / С. А. Лешкевич, В. А. Лешкевич, О. В. Коркишко – Текст : непосредственный // Вопросы педагогики. – 2022. – № 5-1. – С. 208-210.
4. Петров, А.Е. Управление туристическими потоками в условиях устойчивого развития. Издательство "Экономика". – 2021. – 168 с. – Текст : непосредственный.

### ТЕМАТИЧЕСКИЕ ОТЕЛИ В СОЦИОКУЛЬТУРНОМ ПРОСТРАНСТВЕ КРЫМА

**ЛОГВИНА Е.В.**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

*ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского»,*

*Институт «Таврическая академия»*

*Симферополь, Республика Крым, Российская Федерация;*

**КОЧЕТКОВА Н.В.**

*канд. экон. наук, доцент*

*ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского»,*

*Институт «Таврическая академия»*

*Симферополь, Республика Крым, Российская Федерация*

*Аннотация.* В данной статье рассмотрены подходы к определению понятия социокультурного пространства, его роль в развитии туризма, раскрыты компоненты социокультурного пространства. Дана характеристика тематическим отелям, которые отражают особенности социокультурной среды. Рассмотрены типы тематических отелей, а также проанализированы дизайнерские решения в тематических отелях в Крыму. Проведен опрос для выявления перспектив развития тематических отелей на территории Крыма.

*Ключевые слова:* социокультурное пространство, тематический отель, дизайн-отель, арт-отель, кино-отель, аттрактивность, тематическая зона.

## THEMED HOTELS IN THE SOCIO-CULTURAL SPACE OF CRIMEA

**LOGVINA E.V.**

*Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor  
V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Institute "Taurida Academy"  
Simferopol, Republic of Crimea, Russian Federation;*

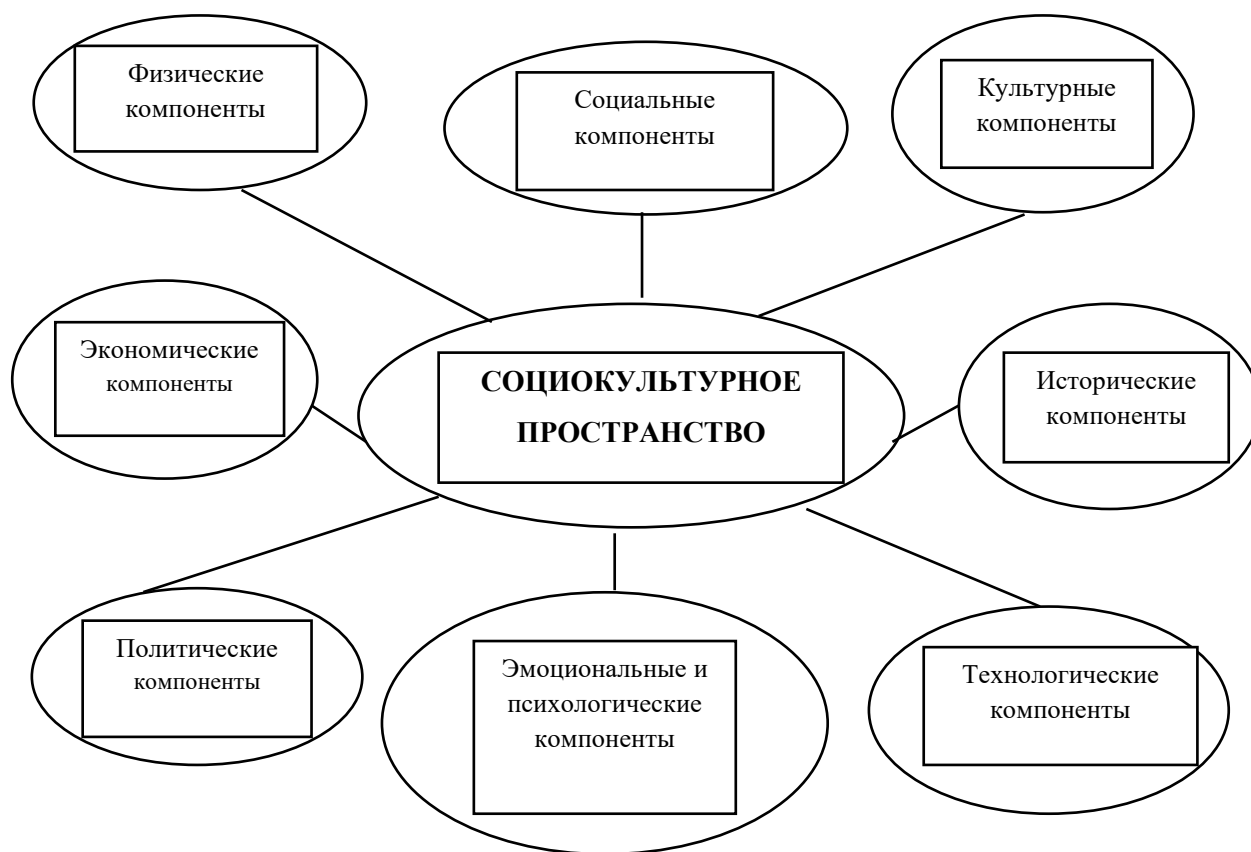
**KOCHETKOVA N.V.**

*Candidate of Economics, Associate Professor  
V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Institute "Taurida Academy"  
Simferopol, Republic of Crimea, Russian Federation*

*Annotation.* This article discusses approaches to defining the concept of socio-cultural space, its role in the development of tourism, and reveals the components of the socio-cultural space. The characteristic of thematic hotels that reflect the peculiarities of the socio-cultural environment is given. The types of themed hotels are considered, as well as design solutions in themed hotels in Crimea are analyzed. A survey was conducted to identify the prospects for the development of themed hotels in Crimea.

*Keywords:* socio-cultural space, theme hotel, design hotel, art hotel, cinema hotel, attraction, theme area.

Большое значение на современном этапе приобретает проблема осмысления культурного наследия в жизни современного общества и индивида. Социокультурные факторы развития не менее значимы, чем экономические и политические. Для изучения и обмена культурным опытом и существуют социокультурные пространства. Социокультурные пространства представляют собой места или среды, где пересекаются социальные и культурные взаимодействия, создающие уникальные культурные и социальные характеристики. Эти пространства могут быть физическими (города, музеи, исторические памятники) или нематериальными (традиции, обряды, искусство) [3]. Социокультурные пространства – это физические или виртуальные места, где происходят обмен и взаимодействие между людьми на основе общих социальных и культурных ценностей, традиций и практик. Они включают в себя исторически значимые местности, культурные учреждения, публичные пространства, а также события и фестивали [4]. В то же время социокультурные пространства являются точками привлечения туристов, способствуют сохранению культурного наследия, а также экономическому росту регионов: создание рабочих мест, развитие инфраструктуры и увеличение доходов местного бизнеса. Социокультурное пространство состоит из нескольких компонентов, которые взаимодействуют друг с другом, создавая уникальную среду для социальных и культурных взаимодействий (см. рисунок 1).



*Рис. 1. Компоненты социокультурного пространства  
(составлено авторами)*

Таким образом, социокультурное пространство является сложной и многослойной структурой, где каждый компонент играет важную роль в формировании общей среды. Особенности социокультурной среды могут отражать коллективные средства размещения, а именно тематические отели.

Крым не перестаёт удивлять даже тех путешественников, которые приезжают на полуостров далеко не в первый раз. Туристская отрасль региона развивается достаточно быстро: открываются неизведанные возможности для отдыха, появляются всё новые варианты размещения, во всяком случае, типичными похожими друг на друга отелями в наши дни уже никого не удивишь. Чтобы разнообразить отдых и открыть курорты полуострова с новой стороны, стоит присмотреться к самым необычным отелям Крыма, ведь проживание в таких гостиницах уже само по себе приключение. Глэмпинги, замки, исторические виллы, этно-комплексы, футуристические отели и многие другие варианты для нетривиального отдыха в Крыму. Тематический отель – это гостиничный объект, целью которого является создание уникального и запоминающегося опыта проживания путем воплощения определенной тематической концепции в дизайне интерьера, атмосфере и предлагаемых услугах [1]. Современные эксперты гостиничной отрасли предполагают, что будущее – за тематическими и интерактивными отелями. Например, полностью

интерактивные, заполненные андроидами отели или имитирующие эпоху Ренессанса, или Дикий Запад, т.е. отели – привлекающие гостей, которые смогут почувствовать себя участниками большого карнавала в реализованной виртуальной реальности. Концепция тематического отеля может быть основана на различных источниках вдохновения, таких как исторические периоды, культурные движения, популярные кинофильмы или литературные произведения. Например, тематика отеля может включать в себя стилизацию под средневековый замок, космическую станцию, фантастический мир из книги или фильма, дизайн в стиле конкретной эпохи и т.д. [2]. Это позволяет создать уникальную атмосферу и привлечь целевую аудиторию, заинтересованную в выбранной теме. Целевая аудитория определяется выбранной тематикой и ориентирована как на индивидуальных путешественников, семьи, группы друзей, так и корпоративных клиентов, проводящих мероприятия и конференции – примером, служит отель, оформленный в стиле «Пиратского корабля» [3].

Тематические отели играют важную роль в развитии культурного туризма и образовательных программ. Они предлагают экскурсии, мастер-классы, культурные мероприятия и другие возможности для ознакомления гостей с местной культурой и историей. Тематические отели выступают площадкой для продвижения социальных ценностей и инициатив, а также для взаимодействия с местным сообществом, примером является отель, посвященный охране окружающей среды (проведение мероприятий по сбору мусора или поддержке местных экологических проектов) [3]. Изучение и учет социокультурного контекста является ключевым аспектом при создании и управлении тематическими отелями, так как это позволяет адаптировать концепцию и предложение отеля к потребностям и ожиданиям разнообразной аудитории гостей. Итак, тематические отели имеют широкий спектр охвата аудитории, а социокультурные пространства являются актуальным направлением для современного общества. Классификация тематических отелей в социокультурном пространстве может быть основана на различных подходах, учитывающих разнообразные аспекты концепции и дизайна отелей.

В 2023 году произошло некоторое снижение числа запросов, однако в начале 2024 года наблюдается тенденция к росту интереса тематическими отелями. Количество запросов по Республике Крым – составляет больше 50% от общего числа запросов (см. рис. 2).



Рис. 2 Число запросов по Республике Крым. Источник: [5].

Из рисунка можно видеть колебание интереса со стороны потенциальных туристов. Этому может способствовать изменение геополитической ситуации, а также информационный фон крымской дестинации. Следует отметить, что в Республике Крым не настолько распространены тематические отели, как в других крупных городах страны. Для выявления перспектив развития тематических отелей на территории Республики Крым был проведен опрос, в рамках которого было выявлено, что развитие на территории полуострова необычных тематических отелей - один из пунктов повышения attractiveness региона.

Опрос-анкетирование был проведен с помощью платформы Google Формы (было обработано 500 анкет). Респондентами являются как местные жители Республики, так и туристы в возрасте от 18 до 45 лет (87,8%), а также 12,2% – старше 45 лет. На вопрос, какие тематические отели знают респонденты, большинство опрошенных (50%) утверждают, что что-то слышали, но не знают какие конкретно отели представлены на территории региона; 44% процентов утверждают, что знают конкретные отели. Остальные опрошенные не знают такие отели в Крыму. На вопрос, хотели бы остановиться в тематическом отеле, утвердительно ответили 66% опрошенных. Респонденты считают тематический отель привлекательным для отдыха, считают, что тематические отели будут пользоваться спросом (46%) на территории Республики Крым, однако 40% опрошенных считают, что они будут иметь только локальный успех, а 8% думают, что тематический отель получит статус проходного места. Также 86% опрошенных в качестве главных препятствий при строительстве тематических отелей видят недостаточное финансирование и большими финансовыми рисками, 52% связывают это с кризисом идей, 42% с проблематикой

согласования, 36% связывают с нехваткой пространства. На вопрос, чего не хватает для успешной реализации тематических отелей, 34% респондентов посчитали, что тематики уже устарели, не являются актуальными. Около 48% опрошенных считают приемлемой цену в 2000 – 2500 рублей, 40% опрошенных готовы заплатить 3000 – 4000 рублей за тематическую направленность, 8% опрошенных – 7000 – 10000 руб. На вопрос о виде тематического отеля, респонденты выбирали несколько вариантов: более популярными являются Арт-отели (70%) и Кино-отели (68%). Тип Арт-отеля отеля, является относительно простым для предложения проекта существующему отелю. Благодаря своей концепции, данный тип тематической зоны имеет большие шансы на успешную реализацию. Развитие сегмента тематических отелей хорошая идея для дополнительного привлечения туристов на территорию, где будет находиться именно тематический отель, откроются возможности для развития гостиничной и туристской инфраструктуры территории. Строительство тематических отелей в Крыму позволит решить проблему многообразия предпочтений гостей.

Таким образом, тематические отели не только способствуют культурному обмену и обогащению, но и представляют собой перспективное направление для гостиничного бизнеса.

#### Список источников

1. Авилова Н.Л. Отели в литературном туризме: технологии и механизмы тематизации пространств / Н.Л. Авилова, Н.В. Хаванова – Текст : непосредственный // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2023. – Т. 17. – №3. – С. 105-117.
2. Анисимова В.В. Возможности формирования сегмента тематических отелей в Краснодарском крае / В.В. Анисимова, И.А. Романова – Текст : непосредственный // Science Time. – 2016. – С. 21-28.
3. Орлова Е.В. Социокультурное пространство: к определению понятия / Е.В. Орлова – Текст : непосредственный // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. – 2017. – № 7(81). – С. 149-152.
4. Шкуропат С.Г. Литературно-тематические отели в социокультурном пространстве Санкт-Петербурга / С.Г. Шкуропат – Текст : непосредственный // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2013. – №4(18). – С. 92-98.
5. Яндекс. Статистика – Текст : электронный // Яндекс. – URL: <https://wordstat.yandex.ru/> (дата обращения: 14.09.2024).

## **ТРАНСФОРМАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ НА ОСНОВЕ ПРИОРИТИЗАЦИИ СФЕРЫ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА (НА ПРИМЕРЕ ДНР И ДРУГИХ НОВЫХ ТЕРРИТОРИЙ РФ)**

**ОВЧАРЕНКО Л.А.**

*д-р экон. наук, доцент, зав. кафедрой  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье на основе рассмотрения организационно-управленческих, нормативно-правовых и законодательных инициатив и объективных предпосылок развития туристско-рекреационной сферы в ДНР и в новых территориях РФ обоснованы ключевые направления трансформации региональной экономики за счет приоритизации туристской отрасли экономики.

*Ключевые слова:* трансформационные процессы, региональная экономика, туризм, сфера гостеприимства, приоритизация.

## **THE TRANSFORMATIONAL PROCESSES IN THE REGIONAL ECONOMY BASED ON THE PRIORITIZATION OF TOURISM AND HOSPITALITY (USING THE EXAMPLE OF THE DPR AND OTHER NEW TERRITORIES OF THE RUSSIAN FEDERATION)**

**OVCHARENKO L.A.,**

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

*Annotation.* Based on the consideration of organizational, managerial, regulatory and legislative initiatives and objective prerequisites for the development of the tourist and recreational sphere in the DPR and in the new territories of the Russian Federation, the article substantiates the key directions of transformation of the regional economy by prioritizing the tourism sector of the economy.

*Keywords:* transformation processes, regional economy, tourism, hospitality, prioritization.

В настоящее время в России туризм признан одним из приоритетных направлений экономического развития. В ближайшие годы на развитие внутреннего туризма «правительство России собирается направить более 400 млрд. руб. В стране с каждым годом растёт число привлекательных мест для туристов. По итогам 2023 г. внутренний туристический поток достиг рекордного уровня в 75 млн. человек, а к 2030 г., как ожидается, показатель достигнет 140 млн.» [1].



В туризм и сферу гостеприимства привлекают серьезные инвестиции, причем это происходит в масштабе всей страны, существуют государственные программы по развитию и поддержке отрасли, а также планы по развитию туризма в новых регионах, которые имеют все возможности, чтобы стать точкой притяжения туристических потоков. В частности, речь идет об освоении побережья Азовского моря и формировании всесезонного туристического кластера, который сможет составить конкуренцию именитым российским курортам.

В рамках национального проекта по туризму в 2024 г. на восстановление туристической инфраструктуры в Донбассе, Херсонской и Запорожской областях Министерство экономического развития РФ планировалось выделить из российского бюджета 521 млн руб., из них 213 млн руб. предполагалось направить на строительство модульных гостиниц, поскольку данная практика положительно зарекомендовала себя по всей стране. Еще 307,9 млн предполагалось направить на предоставление единой субсидии для 4 регионов [1]. Минэкономразвития РФ также разработало план комплексного обновления и реконструкции объектов туризма в новых регионах.

В новых регионах есть потенциал для развития самых разных видов туризма – от пляжного и санаторного лечения до культурно-исторического и гастрономического туризма. По мнению экспертов, сначала представители туристской отрасли сосредоточатся на межрегиональных турах для граждан из Краснодарского края, Ростова-на-Дону и Крыма, а затем по мере стабилизации социально-экономической ситуации запустят программы для жителей других регионов [1].

Темпы развития туризма в новых регионах будут зависеть, в том числе, от того, насколько быстро власти смогут нарастить крепкие логистические связи и встроить территории в транспортный каркас страны. В настоящее время уже функционирует железная дорога, которая связывает Ростов-на-Дону с Крымом через новые регионы. Транспортная артерия проходит через Мариуполь, Бердянск, Мелитополь, Джанкой и другие города региона. Строительство дороги началось в сентябре 2023 г., а в 2024 г. по новому маршруту начали курсировать грузовые и пассажирские поезда, что, как ожидается, должно подстегнуть турпоток в новые регионы. Строительство туристической инфраструктуры, в том числе различных магистралей и железных дорог, даёт мощный импульс для экономического развития регионов и обеспечивает приток частного капитала, что актуально и для новых регионов.

На Азовском побережье насчитывается около 900 гостиниц и здравниц. Не все из них функционируют в настоящее время, но власти регионов планируют реконструировать и/или запустить их в ближайшем будущем. Большинству этих здравниц предстоит пройти тот же путь, что и крымским санаториям – к круглогодичной работе. По словам эксперта, заместителя директора по научной работе ГБУЗ РК «АНИИ им. И.М. Сеченова», доктора медицинских наук В.Ежова: «Если здравница будет загружена на 100% летом и на 0% процентов

зимой, то эффект невелик, а вот «половинная» загрузка на протяжении всего года обеспечивает нормальную жизнь здравницы. А все, что свыше – приятный бонус»[1]. Обновление и приобретение современного оборудования, ремонтные работы, оформление прав на пользование туристско-рекреационными ресурсами (лечебные грязи или минеральные воды) согласно законодательству РФ – меры, которые должны быть реализованы в ближайшие годы.

По мнению экспертов, санатории новых регионов не составят конкуренцию крымским аналогам по причине того, что природно-климатические условия новых регионов уступают Крымскому полуострову, и скорее всего в ближайшие годы санатории новых регионов будут востребованы как местные курорты для жителей новых регионов, и, возможно, станут базой для создания центров реабилитации для участников СВО. Кроме этого, новые территории могут быть востребованы в качестве бюджетного отдыха. В Крыму эта рыночная ниша не заполнена. Тех, кто ищет приемлемый комфорт за небольшие деньги, может потянуть в Херсонскую и Запорожскую область, в том числе и крымчан. Если реализуется проект прокладки дороги через Арабатскую стрелку, небольшое расстояние в 150-200 километров может привлечь турпоток из Крыма или, наоборот, в Крым на однодневные межрегиональные экскурсии. А если курорты Херсонской и Запорожской областей будут развиваться как некий бюджетный элемент, то экскурсионная программа может включать и крымские объекты.

Как упоминалось выше, многие объекты туристской инфраструктуры в Донбассе, Херсонской и Запорожской областях подлежат реконструкции. Помимо государственных средств на эти цели поступают инвестиций бизнеса. Поскольку в туризме, по сравнению с промышленными производствами, окупаемость имеет более сжатые сроки, власти и предприниматели готовы серьёзно вкладываться в инвестирование туристской инфраструктуры. В настоящее время, по мнению экспертов, в формировании, продвижении, реализации и обслуживании туристического продукта задействованы 52 отрасли. Поэтому развитие туризма даёт регионам хороший социально-экономический эффект: появляются новые рабочие места, объекты досуга и отдыха, приходит частный капитал, растут налоговые отчисления в региональные бюджеты.

Примечательно, что Минэкономразвития, не дожидаясь окончания боевых действий, предлагает включить ДНР, ЛНР, Херсонскую и Запорожскую области в число приоритетных регионов для строительства гостиниц. Инвесторам, которые будут строить на новых территориях крупные отели категории 3-4 звезды, государство обещает субсидировать ставку по кредитам [2]. Программа льготного кредитования строительства гостиниц в РФ стартовала в феврале 2021 г. Необходимость господдержки объяснялась дефицитом качественного номерного фонда в российских регионах и длительными сроками окупаемости таких объектов. Условия госпрограммы являются привлекательными для бизнеса, поэтому за два года были отобраны 89 проектов (в общей сложности 28 тыс. номеров) на 430 млрд руб. Инвесторы могут привлечь заемные средства на

строительство или реконструкцию отелей категории не менее «три звезды» площадью от 5 тыс. м<sup>2</sup> или с номерным фондом от 120 номеров, а также санаториев. Минимальный размер кредита составляет 100 млн руб, максимальный – 70 млрд руб. Средства выдаются на срок до 15 лет по ставке 3–5% годовых [2].

Однако опыт показал, что инвесторы предпочитают строить дорогие отели в широко раскрученных местах, а заботиться о массовом туристе и открытии новых локаций не хотят. Из 28 тыс. номеров примерно 30% приходится на 5 звездочные гостиницы и еще чуть более 50% на 4 звездочные, тогда как доля широко доступных 3-х звездочных отелей не дотягивает до 20%.

Поэтому льготные кредиты в первую очередь будут предоставляться строителям 3 звездочных гостиниц. Другим критерием являются «территориальные приоритеты», иными словами месторасположение будущего отеля. В первый и самый важный территориальный приоритет предлагают включить гостиницы в особых экономических зонах туристско-рекреационного типа. В России создано 10 таких ОЭЗ: на Байкале («Байкальская гавань», «Ворота Байкала»), на Алтае («Бирюзовая Катунь»), на Северном Кавказе («Архыз», «Ведучи», «Эльбрус», «Матлас», «Мамисон», «Армхи и Цори») и в Тверской области («Завидово»). А также в первый приоритет предложено включить новые территории [2].

Несмотря на то, что на новых территориях (ДНР, ЛНР, Херсонская и Запорожская области), вошедших в состав РФ 30 сентября 2022 г. введено военное положение и продолжаются боевые действия, перед правительством поставлена задача начать полномасштабную интеграцию этих территорий в единое пространство РФ и распространить на них все действующие на государственном уровне программы. Что касается бизнеса, то по мнению местных властей, военное положение и прочие факторы не являются стоп-краном для привлечения инвестиций. По мнению директора Ассоциации кластеров, технопарков и ОЭЗ России Андрея Шпиленко «сейчас уникальное, возможно, самое удачное время для инвестиций в Донбасс. Ведь когда все хорошо и рынок поделен, практически не остается свободных ниш для эффективного приложения капитала». По его словам, безопасность инвестиций «обеспечивается Россией и Вооруженными силами РФ», а на местах для помощи предпринимателям по примеру других российских регионов создана Корпорация развития Донбасса.

В гостиничном сегменте инвестиций потребуют в первую очередь курорты Азовского моря, на побережье которого расположены Мариуполь (ДНР), Бердянск (Запорожская область) и некоторые населенные пункты Херсонской области.

В качестве примера уже сейчас можно привести г. Мариуполь, который в соответствии со Стратегией развития Приазовья до 2040 г. превратится в рекреационную зону, о чем, в частности, заявил Пушилин Д.В. Так в г. Мариуполь у берега планируют построить гостиницы и яхтенную марину, а в г.

Приморск Запорожской области – уникальную песчаную Обиточную косу. Мэр г. Бердянск пообещал сделать его «жемчужиной Азовского моря», причем, среди отдыхающих здесь рассчитывают увидеть не только рядовых россиян, но и более элитные прослойки туристов, в первую очередь за счет развития яхтинга [2].

Планируется, что с целью туризма на побережье Азовского моря будут приезжать около 15-16 млн отдыхающих из России, Белоруссии и Казахстана. Новые курорты должны отличаться доступными ценами, разнообразными активностями для гостей, наличием заведений общественного питания со здоровой едой и хорошими пляжами [3;4].

Выводы. Стать драйвером экономического развития региона туризм может в том случае, если его развитие базируется на разработке долгосрочных стратегий развития туризма, учете специфики конкретного региона и предусматривает формирование соответствующей инфраструктуры, обеспечение высокого качества услуг и охрану культурного наследия региона. Предпосылки для того, чтобы ДНР и другие новые регионы успешно интегрировались в туристскую сферу РФ есть. Для этого создаются организационно-управленческие, нормативно-правовые и законодательные условия.

Туристско-рекреационный потенциал новых регионов РФ, в том числе и ДНР, достаточно высок, в первую очередь, благодаря выходу к побережью Азовского моря, что может рассматриваться как основа для инициирования серьезных трансформационных процессов в развитии региональной экономики, в том числе, за счет приоритизации туристско-рекреационной сферы.

Неотъемлемым вектором такой стратегии должно стать круглогодичное функционирование объектов туристско-рекреационной инфраструктуры, что предусматривает формирование многофункциональных комплексов, способных преодолеть проблему сезонности в туризме без снижения качества предоставляемых услуг.

#### **Список источников**

1. Свои берега. Чем новые регионы России привлекают туристов (regnum.ru). – Текст : электронный // URL: <https://regnum.ru/article/3879410?ysclid=m1an3xle7i62841494> (дата обращения: 27.10.2024).

2. На новых территориях собираются строить курорты, не дожидаясь окончания СВО – МК (mk.ru). – Текст : электронный // URL: <https://www.mk.ru/economics/2023/01/27/na-novykh-territoriyakh-sobirayutsya-stroit-kurorty-ne-dozhidayas-okonchaniya-svo.html?ysclid=m1anl7ndi1310378579> (дата обращения: 27.10.2024).

3. Новые морские курорты России | ПоКрым.Ру | Дзен (dzen.ru). – Текст : электронный // URL: <https://dzen.ru/a/Y7k8zL7X9ndYuh1H?ysclid=m1amtvmj5u514702535> (дата обращения: 27.10.2024).

4. Новые курорты России: где недорого отдохнуть крымчанам – РИА Новости Крым, 23.10.2023 (ria.ru). – Текст : электронный // URL: <https://crimea.ria.ru/20231023/novye-kurorty-rossii-gde-nedorogo-otdokhnut->

krymchanam-1132251643.html?ysclid=m1amowrr 2h242440904 (дата обращения: 27.10.2024).

## **ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ВНУТРЕННЕГО ТУРИЗМА**

**ОВЧАРЕНКО Л.А.,**

*д-р экон. наук, доцент, зав. кафедрой*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ПИСАНЕНКО Е.Р.,**

*магистрант*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В докладе исследуется потенциал применения искусственного интеллекта (ИИ) в концепции управления развитием внутреннего туризма. Выявлены преимущества и риски работы искусственного интеллекта в управлении развитием внутреннего туризма. Приведены примеры применения искусственного интеллекта в контексте управления туристической сферой.

*Ключевые слова:* искусственный интеллект, внутренний туризм, концепция управления, развитие туризма, оптимизация управления, преимущества искусственного интеллекта.

## **ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A CONCEPT FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC TOURISM**

**OVCHARENKO L.A.,**

*Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department*

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

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

**PISANENKO E.R.,**

*Master's student*

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

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

*Annotation.* The report explores the potential of using artificial intelligence (AI) in the concept of managing the development of domestic tourism. The advantages and risks of the work of artificial intelligence in the management of the development of domestic tourism are revealed. Examples of the use of artificial intelligence in the context of tourism management are given.

*Keywords:* artificial intelligence, domestic tourism, management concept, tourism development, management optimization, advantages of artificial intelligence.

Туристическая отрасль во всем мире стабильно развивается и совершенствуется. Публикации последних лет о туризме свидетельствуют, о том, что туризм является одной из ведущих и наиболее динамичных отраслей мировой экономики. За быстрые темпы роста туризм признан экономическим феноменом столетия [1].

В последние годы искусственный интеллект (далее ИИ) стал причиной революционных изменений в различных сферах жизнедеятельности человека. Не обошли эти изменения и индустрию туризма, которая в настоящее время переживает заметный рост, в частности благодаря использованию технологий ИИ [2].

Новшества в виде ИИ приносят значительные преимущества в управление внутренним туризмом. Во-первых, ИИ способен обрабатывать большие объемы данных, что позволяет аналитикам и менеджерам быстрее выявлять тренды и предпочтения туристов. Это, в свою очередь, помогает в разработке персонализированных предложений, что способствует повышению удовлетворенности клиентов.

Кроме того, ИИ может оптимизировать процессы бронирования и продвижения туристических услуг, позволяя компаниям снижать затраты и повышать эффективность рекламных кампаний [3].

Однако внедрение ИИ в туризм имеет и риски, которые можно классифицировать на две группы – социально-экономические и технические.

К социально-экономическим рискам можно отнести:

сокращение рабочих мест;

безопасность и конфиденциальность данных (утечка данных может привести к финансовым потерям, репутационному ущербу, угрожать безопасности, как для путешественников, так и для обслуживающих компаний. Туристические компании обязаны обеспечить надежную защиту информации и соблюдать законодательство о защите данных);

гостеприимство (технологии не всегда могут заменить человеческое внимание и эмпатию. Зависимость от автоматизированных систем может привести к потере «человеческого фактора» в обслуживании);

этика (сюда относятся вопросы ответственности за логические ошибки в работе ИИ-систем, вызванные неправильными или неполными данными, а также проблему «цифрового неравенства», ограничивающего доступ к новым технологиям для некоторых регионов, групп населения).

К техническим рискам следует отнести:

технические ошибки и сбои в работе систем, возникающие вследствие физической утраты какого-либо элемента системы, а также перебоев с питанием, программных ошибок и т.д. Это может не только негативно сказаться на

клиентском опыте и репутации компании, но и поставить под угрозу человеческую жизнь;

киберугрозы: системы ИИ могут быть уязвимы для кибератак, простота и доступность для клиентов оборачивается простотой и доступностью для мошеннических схем, приводящих к утечке данных, нарушению работы систем и другим негативным последствиям [4];

ИИ становится неотъемлемой частью различных отраслей, и внутренний туризм не является исключением. С помощью ИИ возможно создание персонализированных маршрутов. На базе анализа таких данных о клиенте, как история прошлых поездок, активность в социальных сетях и поведение в Интернете, алгоритмы ИИ могут создавать персонализированные рекомендации по путешествиям, которые учитывают предпочтения и интересы каждого клиента. Также эта технология может быть использована для предложения альтернативных направлений, размещения или видов деятельности с учетом погодных условий, загруженности дорог и других факторов.

Разработка чат-ботов на базе ИИ позволяет обеспечить круглосуточную поддержку путешественников, предоставляя информацию о достопримечательностях, транспорте и отелях в реальном времени. Это значительно улучшает пользовательский опыт, делая его более удобным и доступным [5]. Чат-боты на базе ИИ помогут людям получить мгновенную помощь и информацию о доступности отелей, ресторанов и туристических достопримечательностей. ИИ также может быть использован для создания виртуальных туров по туристическим местам [2].

Кроме того, ИИ может помочь в прогнозировании трендов внутреннего туризма, анализируя данные и тенденции. Это позволяет туристическим компаниям адаптировать свои предложения, чтобы удовлетворить растущие запросы клиентов.

Стоит отметить, что ИИ может способствовать устойчивому развитию внутреннего туризма, оптимизируя процессы управления ресурсами и минимизируя негативное воздействие на экологию. Анализируя данные о поведении, предпочтениях и покупательских предпочтениях клиентов, инструменты ИИ могут помочь туристическим компаниям более эффективно распределять свои ресурсы.

Еще одна область использования ИИ в организации туризма – это маркетинг. Маркетинговые инструменты на базе ИИ могут анализировать данные о клиентах и создавать персонализированные маркетинговые кампании, учитывающие интересы и предпочтения каждого клиента. Анализируя поведение клиентов, ИИ может определить, какие маркетинговые каналы и сообщения наиболее эффективны для охвата различных сегментов потребителей [2].

Кроме того, дополнительные возможности открываются для владельцев бизнеса в сфере туризма благодаря использованию ИИ для оптимизации управления. Автоматизация процессов, таких как управление запасами и

распределение ресурсов, позволяет сократить затраты и повысить эффективность работы. Это, в свою очередь, способствует развитию качества услуг и увеличению конкурентоспособности на рынке [6].

Подводя итог, можно сделать вывод, что ИИ обладает огромным потенциалом в индустрии туризма, предлагая преимущества, начиная от персонализированного обслуживания клиентов и заканчивая операционной эффективностью и устойчивостью. Поскольку технология ИИ продолжает развиваться, можно ожидать еще большего применения ИИ в туризме, появления еще более инновационных и эффективных приложений, повышая удовлетворенность клиентов и стимулируя рост туристского бизнеса.

Для успешного внедрения ИИ в туризм необходимо учитывать эти риски и разрабатывать стратегии их минимизации. Это включает в себя инвестиции в переквалификацию персонала, обеспечение безопасности данных, поддержание баланса между автоматизацией и человеческим взаимодействием, а также соблюдение этических принципов при использовании ИИ.

### Список источников

1. Ясницкий, Л.Н. О возможностях применения методов искусственного интеллекта в сфере туризма / Л.Н. Ясницкий, А.С. Брежневская, Ф.М. Черепанов. Cyberleninka, 2017. – Текст: электронный // Cyberleninka: электронно-библиотечная система. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-vozmozhnostyah-primeneniya-metodov-iskusstvenno-intellekta-v-sfere-turizma> (дата обращения: 27.10.2024).

2. Турениязова, А.И. О некоторых возможностях искусственного интеллекта в сфере туризма / А.И. Турениязова, К.В. Спришевский. Cyberleninka, 2021. – Текст: электронный // Cyberleninka: электронно-библиотечная система. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-nekotoryh-vozmozhnostyah-primeneniya-iskusstvennogo-intellekta-v-sfere-turizma/viewer> (дата обращения: 27.10.2024).

3. Акишин, А.А. Применение искусственного интеллекта в туризме: преимущества и перспективы / А.А. Акишин, Хабаровск: Elibrary, 2023. – Текст: электронный // Elibrary: электронно-библиотечная система. – URL: <https://elibrary.ru/ozrehv> (дата обращения: 27.10.2024).

4. Азизова, Н.Т. Перспективы и риски использования искусственного интеллекта в сфере туризма / Н.Т. Азизова // ИТТ. – 2024. – №5. – С. 396-402.

5. Искусственный интеллект и туризм: новые горизонты возможностей. – Текст: электронный // URL: <https://blog.visitacostadelsol.com/ru> (дата обращения 21.10.2024) (дата обращения: 27.10.2024).

6. Кумова, Д.М. Использование платформ на базе искусственного интеллекта в сфере туризма / Д.М. Кумова. Cyberleninka, 2021. – Текст: электронный // Cyberleninka: электронно-библиотечная система. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-platform-na-baze-iskusstvennogo-intell>. (дата обращения: 27.10.2024).



## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

**ОВЧАРЕНКО Л.А.**

*д-р экон. наук, доцент, зав. кафедрой  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ЩЕТИНИНА А.Е.**

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

**ЧЕПУРКО В.А.**

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

*Аннотация.* В статье рассматриваются проблемы развития туризма и сферы гостеприимства в Донецкой Народной Республике, в том числе те, с которыми сталкиваются туристические агентства, осуществляющие деятельность на ее территории. Обосновываются направления их решения в контексте сокращения стратегического разрыва в уровне развития туризма в регионе и РФ в целом.

*Ключевые слова:* турагентство, проблемы, туризм, сфера гостеприимства, Донецкая Народная Республика

## THE PROBLEMS OF TOURISM DEVELOPMENT IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

**OVCHARENKO L.A.,**

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

**SHCHETININA A.E.,**

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

**CHEPURKO V.A.,**

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

*Annotation.* The article examines the problems of tourism and hospitality development in the Donetsk People's Republic, including those faced by travel

agencies operating on its territory. The directions of their solution are substantiated in the context of reducing the strategic gap in the level of tourism development in the region and the Russian Federation as a whole.

*Keywords:* travel agency, problems, tourism, hospitality, Donetsk People's Republic

Ситуацию в сфере туризма Донецкой Народной Республики можно считать сложной, хотя критичной ее назвать нельзя в силу высокой мобильности и приспособляемости туристических агентств к вызовам внешнего окружения. В данной статье мы рассматриваем наиболее значимые проблемы в сфере туризма и гостеприимства ДНР.

Первая проблема связана с законодательными инициативами, вернее с недостатками самих инициатив, которые порой не учитывают реалии туристического бизнеса. Так, Министерство экономического развития РФ для того, чтобы исключить случаи мошенничества и систематизировать статистические данные в сфере туризма предложило ввести электронную турпутевку [1]. Это изначально предполагало, что турагентствам следует передавать все данные о туристах, в том числе о датах поездок, о стоимости туров, а туристам, в свою очередь, предлагалась возможность видеть эту информацию в открытых источниках. Критичным для турагентств в этой законодательной инициативе стало то, что запрашивался номер телефона туриста. То есть турагентства должны были передавать данные туриста напрямую туроператору, а туроператор, в свою очередь, передавал их в Министерство экономического развития РФ. Туроператоры, имея данные туристов, в следующий раз могли и не воспользоваться услугами турагентств как посредников, а напрямую связаться с туристами, что для турагентств, как для звена, которое находится между туристом и туроператором, являлось бы фактором, угрожающим присутствию турагентств на рынке туристских услуг. Немного сгладили эту ситуацию такие организации, как альянс туристических агентств, которые смогли на законодательном уровне продвинуть интересы турагентств, разъяснить особенности деятельности в сфере туризма, поскольку и в ДНР, и в РФ в целом многие законодательные и нормативно-правовые аспекты остаются до конца не проясненными. Таким образом, то, что турагентства не указывают номера телефонов туристов при формировании электронной путевки можно считать победой альянса туристических агентств. Туроператор, получая от турагентств данные для электронной путевки, не может связаться с туристом напрямую.

Следующая проблема – полная маркировка интернет-рекламы [2]. Для того, чтобы продвигать туристские услуги, объекты размещения, продавать турпродукты, отели, проезд (ж/д или авиабилеты) и др. турагентства должны иметь собственную маркировку. Вместе с тем, она требует применения определенных алгоритмов, а в некоторых случаях является платной. В практике турагентской деятельности уже имеют место конкретные судебные

разбирательства. То есть, если турагентство использует какие-то изображения из интернета (красивых видов, пляжей и т.д.), это чревато административной ответственностью, сумма штрафа может составлять 40-80 тыс. руб. Если речь идет о судебном взыскании с компенсацией, сумма может возрасти до 5 млн. руб. И это реальная практика, которая имеет место в России. Однако на практике турагентствам довольно сложно получить авторские фото каждого отеля, для этого необходимо лично бывать в командировках с целью съемки объектов размещения. Но физически это нереально осуществить по причине чрезмерных дополнительных издержек. Поэтому необходимо либо привлекать локальные каналы, которые предоставляют эти данные за определенную плату, либо заниматься маркировкой рекламы.

Следующая проблема состоит в том, что если раньше можно было просто опубликовать отзыв туриста после возвращения из тура, сделав скриншот его отзыва в мессенджерах и выставив в социальных сетях как подтверждение того, что услуги являются качественными, то в настоящее время, если нет юридически оформленного согласия туриста, это может повлечь судебное взыскание, если турист изменит свое устное согласие и предъявит претензии в судебном порядке.

Что касается ДНР, все также остается проблемой несовершенная банковская система, которая не учитывает особенности туристической сферы деятельности. В настоящее время из-за того, что многие аэропорты закрыты и наложены санкции на многие авиакомпании, вылеты можно осуществлять только посредством регулярных рейсов, не чартеров. Их особенность в том, что при бронировании дается тайм-лимит на покупку билета (обычно 20-30 минут), в это время нужно успеть оплатить билет, чтобы не изменилась цена и наличие мест. Система оплаты банка ПСБ не предполагает этой срочности, она ориентирована на три банковских дня, что совершенно не соответствует вышеупомянутой системе бронирования. Поэтому для турагентств ДНР успеть выкупить забронированные места, учитывая условия банковской работы – очень значимая проблема.

Кроме этого, в период переориентации платежно-банковской системы с ЦРБ на ПСБ для некоторых сфер деятельности (например, бухгалтерия, финансы) организовывались семинары, на которых разъяснялось, как дальше вести бизнес по стандартам РФ. Для сферы туризма такого сделано не было. Туристические агентства вынуждены были обращаться к российским коллегам, чтобы выяснять тонкости российского законодательства. Более того, до сих пор нет четкого алгоритма, определяющего то, что соответствует законодательству, а что нет.

Проблемой остается конкуренция с туристскими агентствами не только ДНР и ЛНР, а и всей РФ. В этом направлении можно отметить демпинг, который, несмотря на свое отрицательное влияние на туризм, тем не менее, довольно распространен среди туристических агентств РФ. Еще одно направление конкуренции – это маркетплейсы, которые с недавнего времени начинали продавать путевки и подобные услуги. У них нет проблем с маркировкой

рекламы, им проще осуществлять продажи. Также значительной проблемой является то, что отели напрямую перехватывают туристов, но с этой проблемой турагентствам помогают бороться туроператоры и альянсы туристических агентств. То есть, если во время сезона за отелем замечается подобная практика, в следующий сезон с ним разрывают контракт, т.е. он попадает в так называемый «черный список».

Еще одна значимая проблема – прописка ДНР. Несмотря на то, что ДНР является частью РФ, прописка до сих пор может стать причиной задержек при транспортировке за рубеж. Довольно часто граждан с пропиской ДНР приглашают на допросы, которые не адресуются жителям других регионов РФ. Например, такая практика присутствует в Грузии и Турции. В связи с вышеупомянутым фактом, когда турист собирается лететь за рубеж, турагентства предупреждают его о том, что возможен вариант событий, при котором туриста могут забрать на допрос. Из-за этого на практике могут происходить непредвиденные сбои, вплоть до опоздания на рейсы. Подобная практика неблагоприятно сказывается на качестве отдыха. При наличии гражданства РФ и отказе от второго гражданства все равно возникают вопросы. Вопросы задают разные, и повлиять на продолжительность таких опросов турагентства не могут.

Следующая проблема – нехватка гостиниц. В г. Донецк имеет место дефицит гостиниц и объектов размещения. Соответственно, и стоимость услуг в г. Донецк завышена. Показательно, что в г. Москва стоимость подобных услуг ниже, что нецелесообразно с точки зрения развития внутрирегионального туризма.

Важным вектором оптимизации процесса развития туризма в регионе является полноценное восстановление железнодорожного сообщения с РФ, например, с г. Макеевка или г. Ясиноватая. Железнодорожное сообщение решило бы проблему с задержками в пути, которые часто возникают по причине дорожных заторов из г. Донецк в г. Ростов-на-Дону и обратно.

Таким образом, на текущем этапе перспективным является привлечение инвестиций в создание туристской инфраструктуры, в том числе транспортной, поскольку спрос на услуги гостеприимства высок, а после окончания военных действий спрос с высокой вероятностью сохранится или даже станет выше. Осложняет процесс открытия либо продолжения деятельности объектов индустрии гостеприимства переход на российские стандарты, однако это проблема временного характера и через некоторое время она решится.

И наконец, проблема кадрового обеспечения туризма также остается актуальной. Особенно негативно на решение этой проблемы влияют продолжающиеся военные действия на территории Республики, в связи с чем многие молодые специалисты, закончив обучение, выезжают в другие регионы Российской Федерации. Также резко сократилось количество бюджетных мест, выделяемых на специальности, связанные с туризмом и гостиничной

деятельностью, что в целом неблагоприятно сказывается на формировании кадрового потенциала ДНР в сфере туризма и гостеприимства.

#### **Список использованных источников**

1. Что такое Электронная путёвка. – Текст : электронный // URL: <https://ev.tourism.gov.ru> (дата обращения: 26.10.2024).

2. Маркировка рекламы в интернете. – Текст : электронный // URL: [https://www.garant.ru/article/1660666/?ysclid=m2d8vg2rb\\_1317897511](https://www.garant.ru/article/1660666/?ysclid=m2d8vg2rb_1317897511) (дата обращения: 26.10.2024).

### **ПРОЕКТ ЭКСКУРСИОННОГО ТУРА ПО НОВОСТРОЙКАМ КРАСНОДАРА**

***ПОДДУБНАЯ Т.Н.,***

*д-р. пед. наук, профессор, доцент  
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет  
физической культуры, спорта и туризма»,  
Краснодар, Российская Федерация;*

***ВЕЧЕРОВ Н.А.,***

*обучающаяся бакалавриата  
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет  
физической культуры, спорта и туризма»,  
Краснодар, Российская Федерация*

*Аннотация.* Статья раскрывает проект авторского тура по новостройкам Краснодар как инновационного формата экскурсионного туризма. Содержит краткую характеристику программы тура, его стоимость и перспективы использования данного тура. Авторы подчеркивают, что данный тур вносит определенный вклад в развитие внутреннего туризма региона.

*Ключевые слова:* тур, экскурсионный тур, Краснодар, тур по новостройкам, проект тура.

### **PROJECT OF EXCURSION TOUR TO NEW BUILDINGS IN KRASNODAR**

***PODDUBNAYA T.N.,***

*Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor  
FSBEI HE «Kuban State University of Physical Education, Sports and Tourism»,  
Krasnodar, Russian Federation;*

***VECHEROV N.A.,***

*Student  
FSBEI HE «Kuban State University of Physical Education, Sports and Tourism»,  
Krasnodar, Russian Federation*

*Annotation.* The article reveals the project of the author's tour of new buildings in Krasnodar as an innovative format of excursion tourism. It contains a brief description of the tour programme, its cost and prospects of using this tour. The authors emphasise that this tour makes a certain contribution to the development of domestic tourism in the region.

*Keywords:* tour, sightseeing tour, Krasnodar, tour of new buildings, tour project.

Одним из инновационных форматов современной туристской деятельности являются экскурсионные туры по новостройкам. Потребителями таких туров выступают туристы, желающие приобрести недвижимость в определённом месте. Несмотря на то, что данный вид туризма ориентирован на определенную целевую аудиторию, а именно потенциальных покупателей недвижимости, тем не менее, популярность его возрастает [2].

Город Краснодар в настоящее время привлекает к себе внимание потенциальных покупателей – инвесторов недвижимости, входя в тройку регионов нашей страны по объемам приобретения недвижимости [1]. Это обстоятельство во многом актуализирует проблему данного исследования, посвященного разработке проекта тура по новостройкам Краснодара. Статья раскрывает краткую характеристику предложенного авторского турпродукта – тура по новостройкам Краснодара «Жилой Краснодар». Проектирование данного тура осуществлялось с учетом требований ГОСТ Р 50681-2010 Туристские услуги. Проектирование туристских услуг [3-5]. Далее представим описание разработанного турпродукта.

Краткая характеристика тура. Экскурсионный тур по новостройкам имеет культурно-познавательную направленность, основан на интересе туристов инвестировать в объекты недвижимости города Краснодар. Предлагаемый тур «Жилой Краснодар» ориентирован на знакомство туристов с объектами жилой и коммерческой недвижимости на территории города. Цель и задачи:

– знакомство гостей с актуальным рынком новостроек на территории Краснодара;

– стимулирование у туристов интереса к городу Краснодар, расширение их кругозора посредством знакомства с историей и важными социально-экономическими показателями города, а также посещения объектов строительства;

– привлечение туристов в Краснодар посредством продвижения специфического направления внутреннего туризма.

Способ передвижения: автобусно-пешеходный. В программу тура включено транспортное обслуживание по новостройкам города (туда и обратно, вид транспорта – микроавтобус Mercedes-Benz Sprinter на 19 посадочных мест), трансфер к месту прибытия/ отправления и индивидуальное сопровождение – по желанию.

Период проведения: еженедельно по мере сбора группы.

Место проведения: Российская Федерация, Краснодарский край, город Краснодар.

Категория потребителей. Потенциальными потребителями являются все совершеннолетние граждане, желающие инвестировать в жилую и коммерческую недвижимость на территории города Краснодар (группа 10 человек).

Продолжительность: 2 дня и 1 ночь.

Программа тура.

1-й день: г. Краснодар (внутригородские округа: Центральный, Прикубанский).

9:30 – сбор группы в офисе компании ООО Радиус (г. Краснодар, округ Центральный, ул. Красноармейская, д.100, оф. 78, эт. 2), знакомство с компанией, ее услугами, обмен контактами.

10:00-11.30 – презентация от застройщиков СК «DOGMA», «Ромекс Девелопмент», «Неометрия», «ССК», «ЮгСтройИнвест», СК «Семья», «Девелопмент-Юг», «Дарстрой-Юг». Знакомство с рекламными проспектами. Вручение рекламных сувениров (ручек, блокнотов, календарей, брелков с логотипами строительных компаний).

11.30-11.50 – кофе-брейк.

11.50-12.00 – проведение инструктажа по технике безопасности. Выезд в микрорайон Фестивальный.

12.00-12.30 – движение по городу в микрорайон Фестивальный. Трассовая экскурсия об истории города и его достопримечательностях. Посещение ЖК «Екатерининский парк» (застройщик «Екатеринодар Инвест Строй»).

13.00-13.20 – переезд в микрорайон Энка.

13.20-15.00 – посещение ЖК «Небо», ЖК «Novella» (застройщик «АльфаСтройКомплекс (АСК)»), ЖК «Лиговский» (застройщик ЗАО «Строй Интернейшнл»), ЖК «Ракурс», ЖК «Сегодня» (застройщик «ССК»), ЖК «Югге» (застройщик «ЧФК»).

15.00-15.45 – обед в ресторане «Диканька» (ТЦ «Красная площадь», ул. Дзержинского, 100, 3-й этаж).

15.45-16.00 – переезд в микрорайон Западный обход.

16.00-18.00 – посещение ЖК «НЕО-квартал «Красная площадь» (застройщик «Ромекс Девелопмент»), ЖК «Достояние» (застройщик «ЮгСтройИнвест»), ЖК «Отражение» (застройщик «Неометрия»), ЖК «Dogma Park», ЖК «Самолёт 2» (застройщик СК «DOGMA») (рисунок 8), ЖК «Южане» (застройщик «Неометрия»), ЖК «Sport Village» (застройщик «Девелопмент-Юг»), ЖК «Друзья» (застройщик СК «Семья»), ЖК «Лето» (застройщик «Дарстрой-Юг»), ЖК «Парк Победы 2» (застройщик СК «DOGMA»).

18.00-18.30 – возвращение в отель.

18.30 – заселение в отель Аурелиу (ул. Пашковская, д.124). Отдых. Свободное время.

2-й день: г. Краснодар (Карасунский внутригородской округ).

08:00-9.30 – завтрак в отеле Аурелиу (ул. Пашковская, д.124).

9:30 – сбор группы в офисе компании ООО Радиус (г. Краснодар, округ Центральный, ул. Красноармейская, д.100, оф. 78, эт. 2), индивидуальные консультации специалистов по недвижимости.

10:00-11.30 – презентация от застройщиков «ГК Точно», «ЧФК», «АльфаСтройКомплекс (АСК)». Знакомство с рекламными проспектами. Вручение рекламных сувениров.

11.30-11.50 – кофе-брейк.

11.50-12.00 – проведение инструктажа по технике безопасности. Выезд в микрорайон Камвольно-суконный комбинат.

12.00-12.40 – движение по городу. Трассовая экскурсия об истории города и его достопримечательностях.

12.40-14.00 – посещение ЖК «Урал», ЖК «Режиссер» (застройщик «АльфаСтройКомплекс (АСК)»), ЖК «Патрики» (застройщик «ГК Точно»).

14.00-14.30 – переезд в микрорайон Гидростроителей.

14.30-15.00 – обед в кафе Мангал (г. Краснодар, ул. Автолюбителей, д 15/5а).

15.00-16.30 – посещение ЖК «Стрижи» (застройщик «ГК Точно»), ЖК «Fresh» (застройщик «АльфаСтройКомплекс (АСК)»), ЖК «Сказка Град» (застройщик «ГК Точно»).

16.30-17.15 – возвращение в офис компании ООО Радиус. Индивидуальные консультации специалистов по недвижимости.

17.15-18.00 – подведение итогов. Заключительные консультации специалистов по недвижимости и точечного подбора объектов недвижимости.

18:00 – отправление из г. Краснодар.

Размещение. Отель «Аурелиу». Расположен по адресу: г. Краснодар, ул. Пашковская, д.124. Отель расположен рядом с основными крупными достопримечательностями, памятниками и парками города. Имеет 19 номеров различных категорий, предоставляет следующие услуги: Wi-Fi в лобби-зоне, бар/ресторан, автостоянка, размещение с животными (по согласованию), услуги стирки и глаженья, Room Service.

Питание. В стоимость путевки питание включено: обед (два дня), завтрак (один день). Туристам предлагается завтрак в отеле. Обед: 1-й день в ресторане «Диканька» (ТЦ «Красная Площадь, г. Краснодар»), 2-й день в кафе «Мангал» (ул. Автолюбителей, д 15/5а). Ужин: по желанию (1 день).

В программу тура включены презентации от застройщиков города Краснодар в офисе компании ООО Радиус, трассовая экскурсия по г. Краснодар, экскурсии по новостройкам города.

Особые условия. Туристская фирма может внести изменения в условия оказания туристских услуг. При этом туристская фирма обязана проинформировать клиента по телефону и/или электронной почте.



В стоимость программы тура не включены презентации и экскурсии от застройщиков, услуги риэлтерской компании по подбору недвижимости, прибыль туристской фирмы от реализации. Итог общей стоимости предложенного тура составляет от 7450 рублей до 8950 рублей в зависимости от варианта размещения.

Таким образом, предложенный турпродукт позволит расширить спектр предложений туристских фирм региона, что внесет определённый вклад в развитие внутреннего туризма.

### Список источников

1 Администрация и городская Дума Краснодара: [сайт] / учредитель Администрация муниципального образования город Краснодар. – Краснодар, 2023. – Текст : электронный // URL: <https://krd.ru> (дата обращения: 10.15.2024).

2 Заднепровская, Е.Л. Городской туризм как способ привлечения туристов к культурному наследию и истории г. Краснодара / Е. Л. Заднепровская, Е.В. Ползикова – Текст : непосредственный // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт. – Краснодар: КГУФКСТ. – 2017. – Т. 1. – С. 94-98.

3 Минченко, В.Г. Тенденции развития индустрии туризма и гостеприимства в условиях цифровой трансформации / В.Г. Минченко – Текст : непосредственный // Социально-экономические, историко-правовые, философские концепции современности: Мат. XIX Всерос. науч.-практич. конф., Ставрополь, 27 октября 2022 года. – Ставрополь: ООО "Параграф", 2022. – С. 106-109.

4 Остапец, Д.И. Разработка программ туристско-экскурсионного обслуживания как элемент развития экологического туризма в Краснодарском крае / Д.И. Остапец – Текст : непосредственный // Экологические проблемы рекреационного использования горных лесов: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции, Краснодар, 26 ноября 2021 года. – Краснодар: КГУ, 2021. – С. 171-175.

5 Остапец, Д.И. Цифровые технологии продвижения услуг в сфере экологического туризма в Краснодарском крае/ Д.И. Остапец – Текст : непосредственный // Экологические проблемы рекреационного использования горных лесов: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции, Краснодар, 26 ноября 2021 года. – Краснодар: КГУ, 2021. – С. 176-180.

## ВОЕННО-ИСТОРИЧЕСКИЕ ЭКСКУРСИИ КАК СРЕДСТВО ПАТРИОТИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ МОЛОДЕЖИ

**ПОДДУБНАЯ Т.Н.,**

*д-р. пед. наук, профессор, доцент  
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет  
физической культуры, спорта и туризма»,  
Краснодар, Российская Федерация;*

**МАМЫРАЛИЕВА М.А.,**

*студент  
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет  
физической культуры, спорта и туризма»,  
Краснодар, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье актуализирована проблема патриотического воспитания молодежи средствами военно-исторического туризма. Содержится понятие «военно-историческая экскурсия», ее специфика в контексте других видов туризма. Авторы подчеркивают, что военно-исторический туризм вносит определенный вклад в воспитание молодежи, расширяет содержание программ учебных дисциплин в школе и вузе, а также в развитие внутреннего туризма региона.

*Ключевые слова:* экскурсия, военно-историческая экскурсия, патриотическое воспитание, функции военно-исторической экскурсии, методика проведения экскурсии.

## MILITARY-HISTORICAL EXCURSION AS A MEANS OF PATRIOTIC EDUCATION OF YOUTH

**PODDUBNAYA T.N.,**

*Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor  
FSBEI HE «Kuban State University of Physical Education, Sports and Tourism»,  
Krasnodar, Russian Federation;*

**MAMYRALIEVA M.D.,**

*Student  
FSBEI HE «Kuban State University of Physical Education, Sports and Tourism»,  
Krasnodar, Russian Federation*

*Annotation.* The article actualises the problem of patriotic education of youth by means of military-historical tourism. It contains the concept of ‘military-historical excursion’, its specificity in the context of other types of tourism. The authors emphasize that military-historical tourism makes a certain contribution to the education of young people, expands the content of programmes of academic disciplines at school and university, as well as to the development of domestic tourism in the region.

*Keywords:* excursion, military-historical excursion, patriotic education, functions of military-historical excursion, methodology of excursion.

В современных условиях особенно остро поставлены вопросы патриотического воспитания подрастающего поколения. Вопросы патриотического воспитания молодежи входит в число приоритетных задач развития нашего общества. Именно школа играет решающую роль и вносит весомый вклад не только в воспитание и обучение детей, но и в формирование достойных граждан нашей страны [1, 3]. Все это актуализирует важность деятельности по гражданско-патриотическому воспитанию молодых граждан нашей страны. Данный вопрос поднимается и решается на государственном уровне. Общеизвестно, что экскурсионная деятельность является эффективным средством патриотического воспитания детей и подростков. Актуальность темы исследования состоит в том, что разработка экскурсии по местам боевой славы будет способствовать расширению направления деятельности турфирм, а развитие экскурсионной деятельности и расширение числа объектов показа повышает привлекательность и конкурентоспособность территории на рынке туристских услуг в целом.

Множество современных вариантов военно-исторического туризма можно дифференцировать на три вида:

- 1) военно-исторические познавательные туры;
- 2) военно-исторические реконструкции, фестивали, праздники, экскурсии;
- 3) военно-технические туры [2, 4].

Следует понимать, что экскурсия является еще одним источником знаний, эффективный вариант обогащения школьной программы и программы профессиональной подготовки дополнительными сведениями. Целевое назначение экскурсии заключается в создании условий для развития личности молодых граждан в процессе деятельности и общения [5-6].

Военно-историческая экскурсия – это методически продуманный показ достопримечательностей и значимых для истории мест. Подготавливая для экскурсантов маршрут по военно-историческим объектам города, мы параллельно продумываем рассказ о том, что было связано с ними. Специфика военно-исторического туризма в том, что он способствует восприятию полученной информации и помогает оценить прошлое, понять его важность для каждого. Ведь человек без патриотизма, по сути, не имел бы своей Родины. Военно-исторические экскурсии предполагают посещение экскурсантами культурно-исторических достопримечательностей, связанных с военной историей местности, района, региона и страны в целом. Такая разновидность экскурсии обязательно должна включать методически продуманный показ значимых для истории достопримечательностей. Основу показа составляет изучение экскурсантами военно-исторических объектов, содержательный рассказ о событиях, связанных с ними.

Для военно-исторических экскурсий характерны несколько значимых функций (рисунок 1):



*Рис. 1. Перечень функций военно-исторической экскурсии (составлено авторами)*

В методике проведения экскурсий можно выделить несколько этапов (рисунок 2).

В настоящее время с 2014 года реализуется Всероссийская программа «Дороги Победы». Она включает организацию просветительских программ патриотической направленности для подрастающего поколения, а именно разнообразные экскурсионные и туристские поездки, ориентированные на развитие патриотизма, приобщение участников экскурсий к историко-культурному наследию народов нашего Отечества и традиционным российским духовно-нравственным ценностям. Официальным исполнителем проекта является АНО «Агентство развития внутреннего туризма» – [дорогипобеды.рф](http://дорогипобеды.рф).

Данный проект включает организацию для школьников 7-18 лет бесплатных автобусных однодневных и двухдневных экскурсий по военно-историческим объектам городов-героев, городов воинской славы, местам, отмеченным войной.



Рис. 2. Этапы методики проведения экскурсии [5-6]

Следовательно, приобщение молодежи к духовным ценностям истории и культуры возможно быстрее, если представить им полное изучение предметных знаний по отечественной истории, как увлекательное времяпровождение, чтобы они скорее заинтересовались, больше вникли в предмет. Экскурсионный продукт позволяет расширить спектр предложений туристских фирм региона, что внесет определённый вклад в развитие внутреннего туризма.

#### Список источников

- 1 Гаврилюк, В.В. Гражданственность, патриотизм и воспитание молодежи / В.В. Гаврилюк – Текст : непосредственный // Социологические исследования. – 2022. – №4. – С. 44-45.
- 2 Заднепровская, Е.Л. Городской туризм как способ привлечения туристов к культурному наследию и истории г. Краснодара / Е. Л. Заднепровская, Е.В. Ползикова – Текст : непосредственный // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт. – Краснодар: КГУФКСТ. – 2017. – Т. 1. – С. 94-98.
- 3 Синягина, Н.Ю. О патриотизме и воспитании патриота / Н.Ю. Синягина – Текст : непосредственный // Воспитание школьников. – 2021. – №1. – С. 24-26.
- 4 Минченко, В.Г. Тенденции развития индустрии туризма и гостеприимства в условиях цифровой трансформации / В.Г. Минченко – Текст : непосредственный // Социально-экономические, историко-правовые, философские концепции современности: Мат. XIX Всерос. науч.-практич. конф.,

Ставрополь, 27 октября 2022 года. – Ставрополь: ООО "Параграф", 2022. – С. 106-109.

5 Остапец, Д.И. Разработка программ туристско-экскурсионного обслуживания как элемент развития экологического туризма в Краснодарском крае / Д.И. Остапец – Текст : непосредственный // Экологические проблемы рекреационного использования горных лесов: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции, Краснодар, 26 ноября 2021 года. – Краснодар: КГУ, 2021. – С. 171-175.

6 Остапец, Д.И. Цифровые технологии продвижения услуг в сфере экологического туризма в Краснодарском крае/ Д.И. Остапец – Текст : непосредственный // Экологические проблемы рекреационного использования горных лесов: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции, Краснодар, 26 ноября 2021 года. – Краснодар: КГУ, 2021. – С. 176-180.

## **НОВОВВЕДЕНИЯ В ОБЛАСТИ СТАНДАРТИЗАЦИИ КОЛЛЕКТИВНЫХ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ**

***ПОЛЗИКОВА Е.В.,***

*канд. пед. наук, доцент*

*ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет*

*физической культуры, спорта и туризма»,*

*Краснодар, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье представлены основные нововведения в области стандартизации коллективных средств размещения, которые направлены на увеличение видов средств размещения, на которые будут распространяться правила классификации. Кроме того, классификация будет прозрачной для туристов, так как все данные будут опубликованы на официальных порталах. Также разные стандарты в области обслуживания гостей на предприятиях размещения постоянно формирует Роскачество. Однако, выполнение условий данных стандартов не всегда понятно и возможно для отельеров.

*Ключевые слова:* процедура классификации, единый реестр объектов классификации, отели, кемпинги, участники туристического рынка.

## **INNOVATIONS IN THE FIELD OF STANDARDIZATION OF COLLECTIVE ACCOMMODATION FACILITIES IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS**

***POLZIKOVA E. V.,***

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor*

*FSBEI HE «Kuban State University of Physical Education, Sports and Tourism»,*

*Krasnodar, Russian Federation*

*Annotation.* The article presents the main innovations in the field of standardization of collective accommodation facilities, which are aimed at increasing the types of accommodation facilities to which the classification rules will apply. In addition, the classification will be transparent for tourists, as all data will be published on official portals. Also, different standards in the field of guest service at accommodation enterprises are constantly being formed by Roskachestvo. However, the fulfillment of the conditions of these standards is not always clear and possible for hoteliers.

*Keywords:* classification procedure, unified register of classification objects, hotels, campgrounds, participants of the tourist market.

Специалисты из Butler Hospitality представили рейтинг десяти ведущих отельных сетей России, рассматривая объем их номерных единиц на год 2024. В стране присутствует приблизительно 31,5 тысячи отелей с классификацией, однако лишь приблизительно 5 процентов из них управляются крупными, а также средними и малыми сетями.

В первом чтении Госдумой был одобрен законопроект, расширяющий категоризацию мест размещения кроме традиционных гостиниц. В рамках этого нововведения появится унифицированный регистр, который будет включать в себя разнообразные объекты размещения, включая кемпинги, модульные комплексы, горнолыжные трассы и пляжи. Оценка качества услуг начинается с самооценки предприятия, после чего следует аттестация через аккредитованных специалистов, в результате чего объект размещения получает определенное количество звезд. За контролем исполнения установленных норм теперь будут следить местные власти, что обещает увеличить прозрачность и соответствие мест размещения объявленным критериям.

Хорошо то, что на плечи экспертов ложится конкретная ответственность за оценки, что предполагается повысить качество аудитов. Основная задача - это создание равных условий для участников туристического рынка и укрепление доверия со стороны туристов. Впрочем, существуют определенные исключения, касающиеся детских лагерей, санаториев и мест пребывания религиозных сообществ, на которые новые правила не распространяются. Кроме того, фермеры освобождены от дополнительных бюрократических процедур в связи с этим законопроектом [1].

Российское правительство подтвердило запуск инициативы, нацеленной на создание унифицированного списка для учета объектов туристической инфраструктуры. В рамки этого списка попадут различные предприятия, начиная от отелей и заканчивая горнолыжными комплексами и пляжами, которые обязаны пройти процесс классификации. Отельеры должны обратить внимание на необходимость включения своих объектов в данный реестр, что позволит им избежать проблем с налогообложением и обеспечит соблюдение законодательных требований на регулярной основе. Основные моменты, касающиеся отельеров, включают:

1. Обязательная классификация средств размещения. Для официального признания объектов размещения они должны подвергнуться процедуре классификации и быть зарегистрированы в соответствующем списке. Этот процесс предполагает электронную подачу всех необходимых бумаг посредством использования специализированных онлайн-сервисов, что делает его менее затруднительным, однако предъявляет жесткие требования к следованию электронным процедурам, включая использование электронных подписей и проверку подлинности документации.

2. Актуализация и защита данных. Работающие в сфере гостеприимства объекты столкнутся с необходимостью периодически подтверждать уровень своих услуг, обновляя данные в официальном списке. В то же время, предоставленная ими информация будет надежно защищена от любых попыток неавторизованного доступа, обеспечивая тем самым сохранность конфиденциальных данных.

3. Верификация информации. Прежде чем информация будет добавлена в реестр, она подлежит строгой проверке на предмет её подлинности, в том числе сопоставлению с информацией из других официальных баз данных. Это обуславливает высокие стандарты качества и точности данных, которые предоставляются, и в случае обнаружения несоответствий, записи в реестр не будут произведены.

4. Статус классификации. В регистре каждое средство размещения может быть отмечено как «действует», «приостановлен», «прекращен» или «архивный». Любое изменение в статусе, такое как временная приостановка классификации, должно быть аккуратно зафиксировано в регистре, что, в свою очередь, может оказать влияние на репутацию и ежедневную работу объекта размещения.

5. Публичный доступ к информации. Официальный веб-сайт национальной аккредитационной службы обеспечит публичный доступ к полной информации о различных местах проживания, в том числе их рейтинге. Это дает туристам возможность быть в курсе и заставляет владельцев гостиниц держать свой сервис на должном уровне, тем самым поддерживая свою репутацию.

В индустрии гостеприимства преимущественная трудность связана с необходимостью тщательного следования цифровым процедурам в ходе классификации – необходимо предоставлять документы в электронном формате, проходить верификацию и использовать электронные подписи. В дополнение, информация о классификации будет открытой для публичного просмотра через официальные интернет-порталы, обеспечивая прозрачность для туристов. Это предполагает, что гостиницам станет необходимо уделять ещё больше внимания поддержанию стандартов для того, чтобы сохранять свои позиции в конкурентной борьбе.

Роскачество вводит очередные нормативы, на этот раз касающиеся гостиничного бизнеса и предусматривающие особые условия для размещения гостей со своими животными. Ключевые требования заключаются в создании



зон для прогулок питомцев, спецификации процедур очистки помещений, в том числе номеров и публичных мест, для исключения возможного дискомфорта и рисков для здоровья постояльцев и сохранности самого объекта размещения. Более того, при поселении, владельцы животных найдут в номере не только миску, но и угощение для своего четвероногого спутника, в знак радушного приема [2,3].

Дополнительно, целью нововведения стандарта является эффективная настройка внутреннего устройства отелей для создания комфортных условий как для гостей с животными, так и для тех, кто предпочитает проводить время без их присутствия. Было бы полезно, если бы вместо этого на прямую предоставлялись полезные указания, касающиеся сотрудничества с местными ветеринарными службами, действительно, хотя бы однажды.

В наше время отрасль гостеприимства развивается с необычайной скоростью и встречает значительные изменения в спросе потребителей. То, насколько успешно отели могут конкурировать на рынке, большей частью определяется их способностью предлагать высококачественные услуги по цене, которая будет приемлема для клиентов. Клиенты становятся всё более избирательными в отношении сервиса, подчёркивая необходимость в стандартизации процессов обслуживания для удовлетворения их ожиданий.

Адаптация стандартов и их эффективное применение позволяют оценить и обеспечить качество предоставляемых гостиничных услуг, благодаря чему клиенты могут чувствовать себя уверенно, зная, что сервис, который им предлагается, соответствует ожиданиям и стандартам качества.

### **Список источников**

1. Маркова, В. Д. Новые принципы управление бизнесом в цифровой экономике / В. Д. Маркова – Текст : непосредственный // Материалы III Всероссийской научно-практической конференции «Вектор развития управленческих подходов в цифровой экономике». – Казань, 2021. – С. 62–66. – EDN: IKWRJK.

2. Федорчукова С.Г. Российский опыт стандартизации и классификации в сфере гостеприимства // Инновации и инвестиции. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-opyt-standartizatsii-i-klassifikatsii-v-sfere-gostepriimstva> (дата обращения: 21.08.2024). Текст : электронный.

3. Шакирова Ж. Роль стандартизации в повышении качества гостиничного обслуживания // International scientific review. 2018. №21 (31). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-standartizatsii-v-povyshenii-kachestva-gostinichnogo-obsluzhivaniya> (дата обращения: 24.10.2024). Текст : электронный.

## ТЕНДЕНЦИИ ГОСТЕПРИИМСТВА В ОБЛАСТИ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

**ПОЛЗИКОВА Е.В.,**

*канд. пед. наук, доцент*

*ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет  
физической культуры, спорта и туризма»,  
г. Краснодар, Российская Федерация;*

**СЕМЕНЯКИНА А.Э.**

*обучающаяся бакалавриата*

*ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет  
физической культуры, спорта и туризма»,  
г. Краснодар, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье представлены аспекты того, что делает деловой туризм уникальным, так это факт, что бизнес-путешественники тратят в гостевой стране значительно больше средств по сравнению с обычными туристами. Они продолжают отдавать предпочтение размещению в отелях 4-5 звезд, и эта тенденция, по всей видимости, останется неизменной. Чтобы оставаться в числе предпочтительных, отели высокой категории обязаны не только удовлетворять запросы своих клиентов, но и активно следить за эволюцией стандартов обслуживания в сфере делового туризма.

*Ключевые слова:* деловой туризм, инсентив-программы, глобальная экономика, тенденции, бизнес-поездки, деловые мероприятия.

## HOSPITALITY TRENDS IN THE FIELD OF BUSINESS EVENTS

**POLZIKOVA E.V.,**

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor*

*FSBEI HE «Kuban State University of Physical Education, Sports and Tourism»,  
Krasnodar, Russian Federation;*

**SEMENYAKINA A.E.**

*Student*

*FSBEI HE «Kuban State University of Physical Education, Sports and Tourism»,  
Krasnodar, Russian Federation*

*Annotation.* The article presents aspects of what makes business tourism unique, it is the fact that business travelers spend significantly more money in a guest country compared to ordinary tourists. They continue to prefer accommodation in 4-5 star hotels, and this trend is likely to remain unchanged. In order to remain among the preferred hotels, high-class hotels are obliged not only to satisfy the needs of their customers, but also to actively monitor the evolution of service standards in the field of business tourism.

*Keywords:* business tourism, incentive programs, global economy, trends, business trips, business events.

Современный международный туризм относится к числу ключевых и быстро прогрессирующих секторов глобальной экономики, причем деловые поездки занимают значимое место в этой развивающейся сфере. В российском и международном контексте бизнес-туризм переживает период быстрого роста, став жизненно важным элементом экономического прогресса множества государств. Это направление выделяется среди других секторов экономики своими темпами развития. Процветание деловой активности обусловлено наличием подходящих условий. Среди нововведений в этой сфере можно выделить специализацию туроператоров, которые сосредотачиваются на организации бизнес-мероприятий, таких как выставки, конференции, семинары за пределами своей страны, и на разработке инсентив-программ, углубляясь в конкретные направления туристических услуг. В сфере делового туризма на российском рынке намечается начальный этап развития. Заметна тенденция к росту количества бизнес-поездок за границу, при этом предприниматели все чаще участвуют в международных выставочных мероприятиях и начинают осознавать важность таких инструментов, как инсентив-программы. Впрочем, для эффективного развития этой отрасли еще не хватает развитой инфраструктуры и высококвалифицированных профессионалов, поскольку специфика делового туризма требует особого подхода и высокого уровня обслуживания.

В 2024 году, было проведено исследование крупнейшей отельной организацией Ассог, которое касается деловых мероприятий в отелях. На основании данного исследования можно сделать следующие выводы: из проведенного опроса выяснилось, что с 2022 года возросли расходы на МICE, как собственные, так и клиентские, согласно мнению 78% участников. При этом, 36% участников указали на увеличение этих затрат более чем на четверть; в следующем году ожидается, что расходы продолжат расти, согласно мнению большинства опрошенных специалистов. Восемь из каждых десяти участников опроса предвидят повышение затрат, при этом трое из десяти прогнозируют, что увеличение составит более 25 процентов; большинство опрошенных, 78%, предвидят увеличение проведения мероприятий для малой и средней аудитории до 100 человек в предстоящем году, а аналогичное количество профессионалов ожидает рост организации встреч, на которые приглашено более 100 людей. При этом, превышая отметку в половину, 57% антиципируют увеличение числа крупных событий, собирающих свыше 300 участников. В то же время, почти 78% подчеркнули высокую значимость для своей сферы деятельности присутствия на выставках и конференциях в 2024 году, называя это «крайне важным»; более трети организаторов мероприятий антиципируют значительное увеличение прибыли свыше 40% от очных встреч в сравнении с доходами от виртуального формата. В то время как подавляющее большинство участников опроса, 80%,

предпочли бы избегать использование видеоконференций для проведения бизнес-делок в 2024 году.

Выводы и рекомендации, которые можно сделать на основании данной статистики:

1. «Сбалансированная эффективность». Идея, что после усердной работы следует заслуженный отдых, ранее часто связывавшаяся с деловыми событиями, претерпевает трансформации. Основная рекомендация: важно находить гармонию между стремлением к результатам и эффективностью.

2. «Продажа чувства принадлежности». Основой успешного проведения деловых событий являются установление человеческих контактов и создание атмосферы взаимопринятия. Основная рекомендация: отдавайте предпочтение общению между людьми. Превращайте ощущение сопричастности участников мероприятия.

3. «Создание впечатлений». Сейчас для организаторов событий приоритетом становится не только возвращение вложенных средств, но и стремление к тому, чтобы их мероприятия оставляли незабываемые эмоции у участников. Основная задача – создание уникальных моментов, способствующих возникновению глубоких отношений у участников мероприятия [1].

4. «Зеленые встречи». В наше время, эко-инициативы перестали быть просто приятным дополнением для бизнеса и превратились в ключевой элемент успеха, особенно в сфере МТСЕ-туризма, где стремление к экологической ответственности является не просто желательным, но и ценным конкурентным преимуществом. Так, устойчивое развитие и забота о природе сейчас стоят на переднем плане, открывая новые перспективы для перемен и подтверждая, что забота об окружающей среде – это неотъемлемая часть прогрессивного бизнеса [2,3].

Основная идея заключается в том, что приоритетом является достижение устойчивого прогресса, а не его отнесение к второстепенным целям.

5. «Передовые технологии». Важность личного общения не может быть заменена полностью цифровыми инструментами; вместо этого, цифровые средства должны служить дополнением, повышая качество непосредственного взаимодействия. Встречи лицом к лицу остаются ключевым элементом в создании сильных связей между людьми, которые до этого момента могли общаться только виртуально. Основная мысль заключается в том, что наличие в одном физическом пространстве играет критическую роль, в то время как цифровые технологии предлагают уникальные способы преодоления географических барьеров, подчеркивая важность и ценность реальных встреч.

В завершение, критически важно осознавать, в какой мере представленные тенденции окажутся выгодными или неудобными для участников сферы гостеприимства, учитывая, что они обладают как преимуществами, так и возможными недостатками.

### Список источников

1. Дорофеева, А. А. Инновационные технологии развития туристской деятельности Крымского региона / А. А. Дорофеева, П. Е. Житный, А. Н. Казак и др. – Симферополь: Изд-во: ООО «Издательство типография Ариал», 2017. – 163 с. – EDN: ZRVTIJ. – Текст : непосредственный.
2. Маркова, В. Д. Новые принципы управление бизнесом в цифровой экономике / В. Д. Маркова – Текст : непосредственный // Материалы III Всероссийской научно-практической конференции «Вектор развития управленческих подходов в цифровой экономике». – Казань, 2021. – С. 62–66. – EDN: IKWRJK.
3. Рудская, Е. Н. Деловой туризм: проблемы, тенденции, перспективы / Е. Н. Рудская, А. А. Скабарова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2015. – № 8 (88). – С. 639-646. – URL: <https://moluch.ru/archive/88/17089/> (дата обращения: 21.08.2024).

## УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО ТУРИСТИЧЕСКОГО РЫНКА

**ПОНОМАРЕНКО Е. А.**

*ассистент*

*Гуманитарно-педагогическая академия (филиал)  
ФГАОУ ВО «КФУ им. В. И. Вернадского» в г. Ялта,  
Ялта, Российская Федерация;*

**НЕСТЕРЕНКО М. В.**

*обучающаяся бакалавриата*

*Гуманитарно-педагогическая академия (филиал)  
ФГАОУ ВО «КФУ им. В. И. Вернадского» в г. Ялта,  
Ялта, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассматриваются ключевые аспекты управления качеством услуг в условиях современного развития российского туристического рынка. Особое внимание уделяется методам и инструментам оценки качества услуг, включая обратную связь от клиентов, стандарты обслуживания и внедрение современных технологий.

*Ключевые слова:* туризм, качество, сервис, менеджмент, оценка, обслуживание, туристская услуга.

## QUALITY MANAGEMENT OF SERVICES IN MODERN CONDITIONS OF DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN TOURISM MARKET

**PONOMARENKO E. A.**

*Assistant,*  
*Humanitarian and Pedagogical Academy (branch) of the Federal State*  
*Educational Institution of Higher Education "V. I. Vernadsky KFU" in Yalta,*  
*Yalta, Russian Federation;*  
**NESTERENKO M. V.**  
*Student*  
*Humanitarian and Pedagogical Academy (branch) of the Federal State*  
*Educational Institution of Higher Education "V. I. Vernadsky KFU" in Yalta,*  
*Yalta, Russian Federation*

*Annotation.* The article discusses the key aspects of service quality management in the context of the modern development of the Russian tourism market. Special attention is paid to methods and tools for evaluating the quality of services, including customer feedback, service standards and the introduction of modern technologies.

*Keywords:* *tourism, quality, service, management, assessment, service, tourist service.*

*Введение.* Туризм является особой отраслью экономики, охватывающей деятельность по предоставлению различных услуг, таких как гостиничный сервис, транспорт и экскурсии. Качество услуг в сфере гостеприимства включает в себя набор характеристик, которые определяют их способность удовлетворять потребности клиентов и соответствовать установленным требованиям. Это показатель того, насколько уровень предоставляемых услуг соответствует ожиданиям потенциальных клиентов. Основная задача управления качеством услуг в гостеприимстве заключается в достижении максимальной эффективности и результативности при успешной реализации услуг на рынке.

*Изложение основного материала.* Вопрос улучшения качества предоставляемых услуг становится особенно важным в наши дни. Результат повышения качества предприятий сервиса важен для всех участников туристского рынка.

Потенциальные клиенты на рынке услуг стремятся к высококачественному обслуживанию, так как это создает комфортные условия и способствует расширению ассортимента предлагаемых услуг.

Качественный сервис является мощным инструментом продаж, который обеспечивает стабильность компании на рынке и конкурентные преимущества. Выбор клиента основывается не на количестве предлагаемых услуг, а на их качестве. Одним из ключевых аспектов качества сервиса является уровень обслуживания. В условиях жесткой конкуренции на рынке, основным фактором для долгосрочного успеха компании становятся крепкие доверительные отношения с клиентами. Для многих компаний улучшение качества сервиса оказывается более эффективным способом увеличения продаж и прибыли, чем

маркетинговые стратегии, продвижение или реклама.

Качество сервиса является залогом коммерческого успеха. Гостиницы, рестораны, экскурсионные бюро и туристические агентства, обладая одинаковой материальной базой и направленностью, выделяются друг на фоне друга именно качеством обслуживания, что становится их основным конкурентным преимуществом.

Критерии качества услуг зависят как от самого конечного продукта, так и от процесса его предоставления. К основным из них можно отнести: доступность услуг; репутацию компании; понимание потребностей клиентов; надежность предлагаемых услуг; безопасность; профессионализм сотрудников, их квалификацию и знания для обеспечения высококачественного сервиса; уровень коммуникации; вежливость, тактичность и внимательность персонала к клиентам; реакцию сотрудников, их готовность и способность быстро оказать услугу; а также осязаемые аспекты, такие как внешний вид работников и общая физическая обстановка.

Оценка качества обслуживания основывается на том, как решаются эти вопросы. Эффективность сервиса зависит от слаженной работы всех компонентов процесса оказания услуг, включая персонал, оборудование и физическую среду обслуживания. Проблема на любом из этих этапов почти всегда приводит к снижению качества. Менеджмент сервиса предполагает, что высококачественное и культурное обслуживание выгодно прежде всего самим работникам. Хотя улучшение качества услуг может увеличить затраты (на контроль, проверки, исправление недостатков, гарантийное обслуживание и обучение персонала), такие инвестиции оправданы, поскольку полное удовлетворение клиентов ведет к их лояльности и увеличению продаж. Качественно выполненная услуга повышает свою стоимость, что, в свою очередь, увеличивает рентабельность. Рост себестоимости может пропорционально повысить доход за счет увеличения объема продаж или обоснованного повышения цен.

Оценка качества услуги основывается на следующих концепциях:

- качество концепции – отражает уровень качества конструкции услуги или товара;
- качество исполнения – отражает степень удовлетворения нужд клиентов;
- качество соответствия – отражает степень соответствия услуги внутренним потребностям туристов.

При организации работы с туристами выделяются следующие требования по оказанию качественной услуги:

- оптимальность обслуживания по уровню туристов и тематике туров;
- полное соответствие потребностям туриста в системе обслуживания: согласование программ, гибкость и изменчивость программы, регулирование

сезонных изменений и прочее;

- доведение до клиента полной информации, как основного, так и дополнительного характера;

- рациональность обслуживания, т.е. количество услуг, которые необходимы туристу должны соответствовать их запросу;

- дифференциация в системе обслуживания в зависимости от персональных характеристик туристов (учет потребительских предпочтений по категориям туристов).

Особенностями реализации новых видов туризма является организация сервисного подхода. К ключевым тенденциям развития российской туристской отрасли в текущих условиях относят ориентацию на внутренний туризм и цифровизацию.

По итогам 2023 года внутренний турпоток в России вырос на 20% и составил 78 млн поездок. Об этом сообщил вице-премьер РФ Дмитрий Чернышенко.

По этой причине, при развитии внутреннего туризма важно внедрять новые формы качественного обслуживания и предлагать дополнительные услуги, значимые для туристов. Цифровизация отрасли играет ключевую роль в улучшении сервиса. Во время пандемии это направление быстро развивалось, что привело к совершенно новому подходу в деятельности туристических компаний. Сейчас данные технологии используются повсеместно, что приводит к развитию отрасли и дальнейшему ее совершенствованию.

В настоящее время популярны следующие виды туризма:

- *staycation* – это краткосрочный отдых в пределах небольшого расстояния, который позволяет изменить обстановку и отвлечься от повседневной рутины;

- *workation* – сочетание работы и отдыха, этот формат возник во время пандемии и по-прежнему актуален, поскольку сотрудники могут работать удаленно из любой точки России. В связи с этим важными аспектами для таких туристов являются развитие информационных систем, доступ к интернету, а также удобство организации услуг и размещения.

Современные факторы, способствующие развитию качественного сервиса в туристической отрасли:

1. Образовательные программы и мастер-классы. Включение в турпродукты образовательных компонентов, таких как мастер-классы по местной культуре или кулинарии, позволяет не только углубить знания туристов, но и сделать путешествие более насыщенным и запоминающимся.

2. Устойчивый туризм. В последние годы наблюдается рост интереса к экологически чистым и устойчивым формам туризма. Это включает в себя использование местных ресурсов, заботу об окружающей среде и поддержку местных сообществ. Компании, которые внедряют такие практики, получают



конкурентное преимущество и привлекают сознательных туристов.

3. Индивидуализация услуг. Современные туристы ищут уникальные и персонализированные впечатления. Предоставление индивидуальных предложений, основанных на предпочтениях клиентов, помогает создать более глубокую связь и увеличить уровень удовлетворенности.

4. Развитие цифровых технологий. Использование мобильных приложений, онлайн-платформ и социальных сетей позволяет туристическим компаниям более эффективно взаимодействовать с клиентами. Это способствует улучшению пользовательского опыта, повышению доступности информации о турпродуктах и услугам.

*Выводы.* Главным оценщиком качества услуги является потребитель. Основная цель это полное удовлетворение клиента. Именно это определяет рыночную политику любого туристического предприятия. Предприятия в сфере гостеприимства, ориентированные на потребителей, отказались от традиционных представлений о том, как потребители формируют своё мнение о ценности и как они выбирают товары. Будущее в современной экономике принадлежит предпринимателям с высокими этическими и моральными принципами, обладающими высокой культурой бизнеса. Можно выделить два ключевых критерия современной системы качества: она должна обеспечивать высокий уровень качества, соответствующий стандартам и потребностям туристов, а также служить инструментом для разработки специальных технологий эффективного управления предприятием.

#### **Список источников**

1. Мирзоян А.П. Качество сервиса как конкурентное преимущество на российском рынке ресторанного и гостиничного бизнеса //Современная высшая школа: инновационный аспект, 2022. – Текст : непосредственный.

2. Никольская Е.Ю. Инновационные стратегии развития России как туристического направления. М.: Научный вестник МГИИТ, 2019. – Текст : непосредственный.

3. Радыгина Е.Г. Показатели устойчивого развития предприятий сферы услуг //Производственные системы будущего: опыт внедрения Lean и экологических решений: материалы междунар. науч.-практ. конф. Кемерово: КузГТУ им. Т.Ф. Горбачева, 2022. С. 4061–4065. – Текст : непосредственный.

4. Яркова Т.А. Осинкина А.А. Система маркетинговых коммуникаций и стратегии продвижения продуктов и услуг гостиничного предприятия/Яркова Т.А. Осинкина А.А.//Инновационная наука 2021. – Текст : непосредственный.

## ТУРИЗМ И ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА РОССИИ В СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЯХ

**ПРИХОДЬКО Т.П.,**

*преподаватель*

*ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и  
управления» «НИНХ»,  
Новосибирск, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье были рассмотрены современное состояние сферы туризма и гостеприимства, раскрыты перспективы дальнейшего развития данных отраслей в России. Также материал статьи характеризует требования к качеству гостиничных услуг и туристскому продукту, определяет важность качественного сервиса и разнообразия услуг гостеприимства для конкурентного преимущества деятельности предприятия.

*Ключевые слова:* услуга, отель, клиент, постоялец, качество, ПМЭФ, развитие индустрии.

**PRIKHODKO T.P.,**

*Lecturer*

*Service Sector, Novosibirsk State University of Economics and Management "NINH",  
Novosibirsk, Russian Federation*

*Annotation.* The article reviewed the current state of the tourism and hospitality sector, and revealed the prospects for further development of these industries in Russia. The article also characterizes the requirements for the quality of hotel services and a tourist product, determines the importance of high-quality service and a variety of hospitality services for the competitive advantage of the enterprise.

*Keywords:* service, hotel, client, guest, quality, SPIEF, industry development.

Одним из самых активно развивающихся отраслей в сфере услуг является индустрия туризма и гостеприимства, а от так называемого туристского продукта зависит, будет ли успешен этот самый гостиничный бизнес, так как многих привлекает разнообразие ассортимента предоставляемых услуг, которые оказываются во время отдыха.

Актуальность исследуемой темы заключается в том, что благодаря успешному развитию гостиничных предприятий, именно качество предоставляемых услуг, делает отдельные компании более конкурентоспособными на рынке гостиничного сервиса. Сами по себе индустрия туризма и гостиничный бизнес всесторонне развиваются, и за счет этого формируется туристская привлекательность, что конечно же влияет на географию мест для отдыха российских и зарубежных гостей.

Среди отечественных исследований данная тема была представлена в работах Д.Н. Замятина, В.И. Ильина, Н.Е. Покровского, О.В. Понукалиной, Т.В. Черевичко, Т.И. и др. Авторами отмечено, то, что индустрия туризма и гостеприимства рассматриваются как один из главных двигателей экономического роста во многих странах. Россия не исключение.

Гостеприимство – это все, что нужно для того, чтобы гости чувствовали себя желанными, имели возможность комфортного проживания, а сервисные услуги отвечали их требованиям [1].

Английский термин «гостеприимство» («hospitality») происходит от латинского слова «hostel», от которого произошло французское «hotel». Это слово пришло в английский язык, немного изменившись. Поэтому, когда мы говорим об индустрии гостеприимства, в первую очередь имеем в виду сферу гостиничного обслуживания, систематизированную и превращенную в промышленность [3]. Основу индустрии гостеприимства составляют предприятия, предоставляющие услуги по размещению и питанию.

В некотором смысле, термин «индустрия гостеприимства» можно рассматривать как синоним для «гостиничной отрасли», при этом гостиничные учреждения составляют ключевой компонент индустрии туризма. Однако важно отметить, что понятие не заменяет термин «туризм».

Туризм определяется как отдых, увеселительные или деловые поездки в различные места назначения, такие как города, страны, чудеса природы, исторические места и культурные мероприятия, с целью знакомства с новыми культурами, видами деятельности и окружающей средой.

Туризм и гостиничный бизнес являются как взаимосвязанными, так и отдельными секторами. Например, авиаперелеты включены как в туристический, так и в гостиничный бизнес. Туризм как отрасль представляет собой широкий спектр продуктов и услуг, разработанных для организации и продажи туристических поездок, объединяет разнообразные виды деловой деятельности, относящиеся к различным экономическим областям, таким как транспортное обслуживание, коммунальные услуги, ресторанное дело, торговля, образование, индустрия развлечений, культура, спорт и другие.

Гостиничный бизнес является составной частью туристического сектора, поскольку он предоставляет гостям услуги и удобства. С другой стороны, туризм – это более крупная отрасль, которая включает в себя транспорт, жилье и достопримечательности. Гостеприимство и обслуживание клиентов – важные отраслевые термины, но на самом деле они относятся к разным концепциям, поэтому давайте рассмотрим соотношение гостеприимства и обслуживания клиентов [1].

Большое значение для конкурентоспособности гостиничного предприятия имеет высокое качество обслуживания. За каждой гостиничной услугой стоит целый комплекс установленных действий и стандартов, придерживаясь которых гостиничное предприятие обеспечит высокую

лояльность гостей, известность на рынке и соответственно, стабильную прибыль

Отели, рестораны, бары, курорты, круизные лайнеры, тематические парки и другие предприятия, ориентированные на обслуживание, которые предоставляют жилье, еду и напитки, являются примерами гостиничного бизнеса [2].

Среди гостиничных учреждений можно выделить разные типы и категории, включая те, которые предоставляют полный спектр услуг, а также более ограниченные по сервису. Эти учреждения также классифицируются в зависимости от уровня обслуживания и качества предоставляемых услуг.

В связи с санкциями многие люди стали выбирать путешествия именно по России, что обусловило рост спроса на гостиничные услуги и дало стимул для развития гостиничной сферы. Стали активно открываться не только отели, но и предприятия имеющие отношения к гостиничной инфраструктуре (туристские организации, музеи, рестораны, кафе, и пр.). Наблюдается рост конкуренции в туризме и на рынке гостиничных услуг.

Большое значение для конкурентоспособности гостиничного предприятия имеет высокое качество обслуживания. За каждой гостиничной услугой стоит целый комплекс установленных действий и стандартов, придерживаясь которых гостиничное предприятие обеспечит высокую лояльность гостей, известность на рынке и соответственно, стабильную прибыль [4].

В настоящее время крупнейшие отели, гостиничные сети периодически проводят исследования направленные на оценку удовлетворенности гостей качеством обслуживания, на выявление сильных и слабых мест в организации обслуживания. На основании получаемых в процессе исследований данных, руководство продумывает и внедряет меры направленные на повышение эффективности деятельности отеля в целом. К примеру, в основе разработке путей повышения качества обслуживания, лежит определение основных критериев выбора гостиничных предприятий, которыми как правило следуют клиенты при принятии решения об осуществлении повторных визитов, значимыми из них являются:

- соблюдение стандартов обслуживания принятых в данном гостиничном предприятии;
- вежливость, благожелательность, приветливость со стороны персонала;
- интересный, запоминающийся дизайн и интерьер номерного фонда и гостиницы в целом.

Таким образом, оценка качества услуг является крайне важной для гостиничного предприятия. Она помогает улучшать качество сервиса, сохранять и привлекать новых клиентов, повышать репутацию и конкурентоспособность, управлять качеством и развивать бизнес.

Известно, что поиск нового клиента требует максимальных финансовых вложений, в то время как постоянные клиенты гостиниц и отелей формируют

самый стабильный поток постояльцев, кроме того, постоянные гости зачастую рекомендуют гостиницу своим знакомым и друзьям, размещают отзывы в социальных сетях и на сайтах отелей, что действует нередко гораздо эффективнее любой рекламы в СМИ. Клиенты гостиницы являются своеобразными «экспертами», которые могут указать на погрешности в работе, иногда не заметные для руководства. Повышение качества обслуживания в гостинице и стабильная поддержка его на высоком уровне – является затратной и непростой задачей.

Как пример, отделам бронирования и продаж гостиничного предприятия, была поставлена задача разработать программу лояльности для клиентов, которые достаточно долго живут в отеле, чтобы сделать их постоянными. Программа была успешно сформирована, включив в себя программу лояльности «кэш бэк», при которой гостю возвращаются 10% от стоимости его проживания в отеле на карту, либо на телефон, а также предоставление 10% скидки на следующее проживание в отеле. Программа лояльности «кэш бэк» способствует, тому чтобы гость бронировал отель напрямую, не через сайты бронирования, потому как отель должен платить сайтам бронирования процент от продаж, что является дополнительными расходами.

Туризм в России является одной из ключевых отраслей экономики, имеющей огромный потенциал для своего развития. Однако, несмотря на важность и значимость, этот сектор экономики до сих пор не полностью освоен и используется не во всей своей полноте. Ресурсы туризма и гостеприимства включают в себя культурные ценности, доброжелательное отношение местных жителей, развития транспортной инфраструктуры и гостиничных предприятий (а также предприятий общественного питания) в регионах. Для развития туризма необходимо, чтобы правительство, бизнес-сообщество и местное население позитивно относились к туристам. Сегодня эта актуальная задача и требует внимания со стороны государственных и частных структур.

Стратегия развития туризма до 2035 года направлена на достижение высоких целей. Согласно дорожной карте, на поддержку отрасли в ближайшие 6 лет будет направлено около 100 млрд рублей. К 2035 году объем финансирования туристической отрасли Российской Федерации предполагается увеличить до 16 трлн рублей. В то же время планируется в три раза увеличить инвестиции в туристическую отрасль и увеличение в два раза внутренних туристских поездок.

В декабре 2021 года, правительством Российской Федерации была утверждена государственная программа по развитию туризма [5]. Она предполагает объединение точек притяжения туристов из разных уголков страны в единый маршрут. С учетом возможностей, было выделено 12 приоритетных туристских макрорегионов, включающих 52 субъекта РФ.

17 июня 2022 года на Петербургском международном экономическом форуме произошло подписание соглашения между Федеральным агентством по туризму и главами 8 регионов, которые входят в туристический макрорегион

“Из Москвы в Санкт-Петербург”. В конечном итоге, для этого макрорегиона планируется разработать туристический мастер-план. На данный момент в разработке находятся три макротерритории: Дальний Восток, Западный Юг России и Большое Золотое кольцо [7].

На ПМЭФ мы увидели высокий интерес регионов и бизнеса к реализации туристических инвестпроектов и созданию новых маршрутов для граждан внутри страны. В общей сложности за четыре дня работы форума было заключено около 40 соглашений, направленных на развитие внутреннего туризма в субъектах. По данным Ростуризма, их общий портфель инвестиций превысил 200 миллиардов рублей.

Сфера туризма и гостеприимства продолжает сталкиваться с глобальными вызовами, но, в то же время, открываются и новые возможности. Россия не только успешно реализует существующие программы, но и разрабатывает новые туристские проекты и маршруты для привлечения российских и международных туристов.

#### Список источников

1. Щетинина Н.А., Попова А.А., Приходько Т.Т. Актуальные вопросы развития туризма в Новосибирской области – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. -2018.-№12.-С.351-356.
2. Севрюков И.Ю., Приходько Т.П., Якшигулов Р.А. Влияние процессов глобализации на индустрию туризма и гостеприимства // Экономика и управление предприятиями, отраслями, комплексами на современном этапе глобализации. Сборник научных трудов V Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Под общей редакцией О.М. Дюжиловой, Г.Г. Скворцовой. 2020. С. 21-26. – Текст : непосредственный.
3. Щетинина Н.А. Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности / Н.А. Щетинина, Т.П. Приходько, А.А. Попова – Текст : непосредственный // Материалы VII Международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию кафедры «Социальные технологии» Восточно-Сибирского государственного университета технологий и управления (6-7 декабря 2018 г.); отв. ред. Ю.Ю. Шурыгина. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГУТУ, 2018. – С. 245-246.
4. Леушина О.В., Киселев С.П., Приходько Т.П. Корпоративная культура как инструмент повышения конкурентоустойчивости гостиничного предприятия. Актуальные тренды в экономике и финансах Материалы международной научно-практической конференции. Под редакцией В.А. Ковалева, А.И. Ковалева. Омск, 2019. С. 62-66. – Текст : непосредственный.
5. Итоги работы юбилейного XXV Петербургского международного экономического форума – Текст : электронный // URL: <https://forumspb.com/archive/2022/outcomes-of-spief/> (дата обращения: 25.10.2024 г.).

6. Итоги ПМЭФ-2023 – Текст : электронный // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6053190> (дата обращения: 25.10.2024 г.).

7. Робопес, электрокар и поддержка ИТ: итоги ПМЭФ-2024 – Текст : электронный // URL: <https://hi-tech.mail.ru/review/110926-robopes-rossijskij-planshet-i-podderzhka-it-itogi/> (дата обращения: 25.10.2024 г.).

## **МОДЕРНИЗАЦИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ КАК ВАЖНЫЙ ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ БАЙКАЛЬСКОЙ ПРИРОДНОЙ ТЕРРИТОРИИ**

**УДАЛЫХ С.К.,**

*советник*

*ИРО «Российская академия естественных наук»,*

*Иркутск, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассматривается тесная связь модернизации туристической индустрии с устойчивым развитием территории. Предлагается создание на Байкальской природной территории объединенного туристического региона на примере Иркутской области и Республики Бурятия; вносится ряд рекомендаций по модернизации индустрии туризма в байкальских регионах.

*Ключевые слова:* устойчивое развитие, Байкальская природная территория, озеро Байкал, туризм, инфраструктура, мастер-план.

## **MODERNIZATION OF THE TOURISM INDUSTRY AS AN IMPORTANT ACTOR IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE BAIKAL NATURAL AREA**

**UDALYKH S.K.,**

*Advisor,*

*IRO «Russian Academy of Natural Sciences»,*

*Irkutsk, Russian Federation*

*Annotation.* The article considers the close connection between the modernization of the tourism industry and the sustainable development of the territory. It is proposed to create a united tourist region in the Baikal natural territory on the example of the Irkutsk Region and the Republic of Buryatia; a number of recommendations are made to modernize the tourism industry in the Baikal regions.

*Keywords:* sustainable development, Baikal natural area, Lake Baikal, tourism, infrastructure, master-plan.

Устойчивое развитие – важнейшая цель жизнедеятельности России и большинства ее населения. Такое развитие достигается усилиями всей

национальной экономики и социальной сферы, отдельных отраслей, регионов, субъектов хозяйственной и социальной деятельности, всего населения и даже отдельных граждан. Важную роль в поддержании устойчивого развития играет туристическая деятельность, которая в результате усилий государства, делового сообщества и общественности превращается в современную индустриальную отрасль. Роль и значение отрасли неуклонно повышаются. Развитие туризма оказывает мультипликативное влияние на занятость и производство в смежных секторах. Президент РФ В.В. Путин поставил задачу увеличить долю туризма в ВВП за шесть лет до 5% и нарастить экспорт услуг в этой сфере в три раза; число ежегодных поездок по стране должно вырасти до 140 млн. [2].

В ряде регионов России имеются много мест, где достигнут высокий уровень развития туристской индустрии, и есть также места, которые только осваиваются или являются весьма привлекательными для будущего туристско-рекреационного развития. Байкальская природная территория (БПТ), включающая Иркутскую область, Республику Бурятия и Забайкальский край, располагает большими туристскими ресурсами, освоенными пока частично, и еще предстоит масса усилий и еще необходимы существенные инвестиции для создания на этой территории мощной индустрии туризма и гостеприимства.

По мнению российских экспертов, самый большой потенциал в стране, имеет Байкал: здесь наблюдается наибольший разрыв между колоссальным спросом и тем, что этот спрос очень слабо пока удовлетворяется. На Байкале отмечается явная нехватка гостиничных номеров и инфраструктуры. Байкальское направление весьма интересно не только россиянам, но это еще и мировой бренд, природный объект глобального значения. На байкальских территориях отмечается хаотичное рекреационное освоение земель и хаотичная застройка их объектами туризма; образование этой деятельности ведется без схем размещения сооружений и планов освоения байкальских прибрежных земель; ввод в действие объектов туризма происходит без создания должной инфраструктуры, в т.ч. без очистных и транспортных сооружений, без систем безопасности и др. При сложившейся ситуации требуется реализация государственных мер по комплексному развитию на БПТ современной туристической индустрии при соблюдении экологического благополучия, российского законодательства и интересов проживающих на байкальских землях населения.

Цель исследования. Выявить некоторые основные принципы цивилизованного сконцентрированного подхода к туристско-рекреационному освоению огромных байкальских территорий с сопроводительным воздействием и контролем со стороны государства. Наметить главные направления создания особого объединенного туристического региона (макротерритории) на примере Иркутской области и Республики Бурятия как органичных частей БПТ.

Авторские выводы и предложения.

1. Перспективы дальнейшего развития туризма в России и ее регионах открываются в связи с разработкой и реализацией Шестилетнего (2024-2030 гг.)



плана-прогноза развития страны [4], разработкой Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года [1] и отдельных национальных проектов [2], в т.ч. обновленного проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» (в проект входят пять федеральных проектов: «Создание номерного фонда, инфраструктуры и точек притяжения», «5 морей и озеро Байкал», «Производство отечественной продукции для туристской индустрии», «Туристическая привлекательность страны», «Кадры для туризма»).

2. При реализации указанных государственных документов нами рекомендуется создание Концепции стратегического формирования в отдельных регионах страны территориальной многоотраслевой туристической индустрии и ее комплексной инфраструктуры. Такая индустрия должна включать при наличии в регионе соответствующих природных, культурных и исторических условий разные виды туризма. Одними из таких регионов могут стать как единое целостное туристическое пространство Иркутская область и Республика Бурятия, окружающие озеро Байкал с двух сторон. Особенности такой Концепции могут быть следующие:

- формирование индустрии туризма по возможности на всей территории объединенного туризмом региона (с вовлечением в эту отрасль большинства районов и городов, привлекательных для путешествий мест и объектов);

- вместе с развитием объединенной индустрии туризма параллельное создание предприятий и производств различных отраслей экономики и социальной сферы, которые будут содействовать развитию туризма и использовать возможности туристической индустрии для путешествий и отдыха своих работников;

- вовлечение в туристско-рекреационную деятельность как ближайших береговых пространств по обе стороны озера Байкал, так и других территорий средней и северной частей Иркутской области и Республики Бурятия.

3. Принятие решения Правительства РФ о создании объединенного туристического региона (включающего Иркутскую область и Республику Бурятия) и федерального проекта «Туризм на Байкале» как основной базы для осуществления реальных действий по развитию туристической индустрии на байкальской территории, в т.ч. для разработки межрегиональной туристической схемы пространственного развития (т.е. схемы размещения основных объектов инфраструктуры отрасли и ряда обслуживающих отраслей). Схема, как минимум, должна предусматривать развитие инфраструктуры туристической индустрии: гостиничного хозяйства, предприятий питания, выставочных и деловых центров, объектов культуры и образования; важное значение имеет развитие производственной инфраструктуры: транспортного хозяйства, связи, очистных сооружений, объектов по утилизации отходов, рыбоперерабатывающих заводов и др.

4. Успешному созданию объединенного туристического региона содействует идущая в стране разработка конкретных мастер-планов по большей части городов БПТ. Президентом РФ В.В. Путиным поручено определить по

стране не менее 200 крупных и малых городов, городских агломераций, обеспечив разработку и реализацию мастер-планов и планов комплексного социально-экономического развития [3]. В ряде городов регионов БПТ идет или закончена разработка отдельных мастер-планов. Например, в Иркутской области такие планы уже составлены для г.Байкальска и Усть-Кутского района. По решению Минстроя РФ предстоит разработка в этом регионе мастер-планов для гг. Иркутск, Усть-Кут, Усть-Илимск, Усолье-Сибирское, Нижнеудинск и Тулун; нами предлагается расширение этого списка с включением в него гг. Братск, Шелехов, Черемхово, Саянск, Зима, Тайшет, Железногорск-Илимский, Бодайбо. Нами также рекомендуется в состав мастеров-планов включать раздел «Туристско-рекреационная сфера» с подробным анализом состояния и перспектив развития туристической индустрии и ее местной инфраструктуры; аналитические и стратегические проработки по туристической индустрии в мастер-планах предлагается вести с учетом комплексного и сбалансированного развития других отраслей, предприятий и производств поселения, а также с учетом межгородских и межрайонных связей.

5.Активизация на территории Иркутской области осуществления федеральной программы «Пять морей и озеро Байкал», в рамках которой должен ускоренно реализоваться крупномасштабный сибирский проект «Волшебный Байкал». В этот проект включены две локации - туристская территория «Байкальская слобода» (около поселка Тальцы) и особая экономическая зона (ОЭЗ) «Ворота Байкала». Согласно мастер-плану развития туристской территории «Байкальская Слобода» на площади 330 га до 2035 г. планируется создание современного курорта полного цикла на 3500 мест; в его составе предусмотрено 27 инвестиционных лотов (берегоукрепление реки Ангары, создание набережной и причальных сооружений для яхтенной инфраструктуры, строительство объектов электроснабжения, водоснабжения с артезианскими скважинами, хозяйственно-бытовой и ливневой канализации, автомобильных дорог). В ОЭЗ «Ворота Байкала» также необходимо ускорение строительства таких объектов инфраструктуры, как сети водоснабжения, водоотведения и теплоснабжения; необходимо развитие дорожной сети и мест парковки, берегоукрепление; требуется создание причальных объектов и осуществление комплексного благоустройства территории.

6.Активизация вовлечения регионов БПТ в развитие традиционных и новых видов туризма. Так, через ряд таких регионов проходит «БАМ туристический» - крупнейший в России межрегиональный проект по развитию туризма. В нем участвуют все шесть регионов БАМа - Иркутская область, Забайкальский край, Республика Бурятия, Амурская область, Республика Саха (Якутия) и Хабаровский край. Задача проекта - продвижение образа БАМа не только как промышленного наследия страны, но и как уникального туристического направления, которое может быть интересным большому числу туристов и разным целевым аудиториям.

7. Расширение участия представителей туристической индустрии в обсуждении проблем устойчивого развития сибирских регионов, в т.ч. их участие в деятельности ежегодного Форума устойчивого развития «Восточная Сибирь – территория будущего» (г.Усть-Кут, Иркутская область). Активизация участия представителей туристического бизнеса и путешественников в работе различных традиционных Международных экологических форумов, фестивалей и конференций, проводимых на территории байкальских регионов (Байкальский международный кинофестиваль «Человек и Природа им. В.Г. Распутина», г.Иркутск; Форум предпринимателей «Бизнес на перспективных территориях - от идеи до реализации», г.Тайшет, Иркутская область; Байкальский международный форум партнеров, г.Иркутск; Межрегиональный фестиваль тропостроения, г.Байкальск, Иркутская область, Прибайкальский юридический форум, г.Иркутск и др.).

8.Проведение «Года Байкала» как важнейшего экологического, экономического, социального и культурного события планетарного значения. Байкал - крупнейшее и глубочайшее в мире озеро, которое входит в список объектов Всемирного наследия ЮНЕСКО. Значимость озера и его территории в последние годы руководством и общественностью страны регулярно поддерживается и продвигается. Идея о проведении «Года Байкала» существует с 2021 г. и принадлежит Президенту РФ В.В. Путину и губернатору Иркутской области И.В.Кобзеву, но это мероприятие до сих пор не проведено. В случае принятия решения о проведении «Года Байкала» предстоит еще большая подготовительная работа, в т.ч. необходимо реализовать систему мер по перспективному освоению и охране озера и по социально-экономическому развитию БПТ, осуществить комплекс мер по реализации на БПТ современной туристской повестки, повысить внимание мировой и российской общественности к экологическим и социальным проблемам озера и БПТ.

9.Дальнейшее создание на байкальских берегах туристических троп и сопутствующей инфраструктуры. В настоящее время имеется с каждым годом прирастающая «Большая Байкальская тропа» - ББТ (создание тропы не завершено; действуют несколько маршрутов и весь путь пока протяжённостью 55 километров) и ряд местных троп. Увеличение числа туристических троп на байкальском побережье способствует формированию новых возможностей в продвижении экологического и познавательного туризма на БПТ.

10. Предлагается дальнейшая масштабная уборка загрязненных земель и ускорение ликвидации свалок на БПТ. Выявлена масса фактов загрязнения территорий, в т.ч. многолетнее разрешение проблемы утилизации огромных объемов токсичных отходов закрытого в 2013 г. Байкальского целлюлозно-бумажного комбината, длительный период восстановления экологии и утилизации опасных отходов после закрытия в 2010 г. предприятия Усольехимпром, низкие темпы создания очистных сооружений по обоим байкальским берегам. Рекомендуется разработка федерального проекта «Чистый Байкал», который включал бы создание производств по сбору и вывозке отходов,

возведение полигонов мусора, мусороперерабатывающих предприятий, строительство плавучих судов по сбору подсланевых вод и др.

### Список источников

1. Концепция Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года. – Текст : электронный // URL: <http://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 27.10.2024).

2. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года / Указ Президента РФ от 07.05.2024 г. № 309. – Текст : электронный // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/news/73986> (дата обращения: 27.10.2024).

3. Перечень поручений по реализации Послания Президента РФ В.В.Путина Федеральному Собранию от 30.03.2024 г. – Текст : электронный // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/73759> (дата обращения: 27.10.2024).

4. Послание Президента РФ В.В.Путина Федеральному Собранию РФ от 29.02.2024 г. – Текст : электронный // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50431> (дата обращения: 27.10.2024).

## ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРОЙ КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРИДНЕСТРОВЬЯ

**ФОМЕНКО В.Г.,**

*к.г.н., доцент*

*ГОУ «Приднестровский государственный университет им. Т. Г. Шевченко»,  
Тирасполь, Приднестровская Молдавская Республика, Молдова*

*Аннотация.* В статье рассматриваются потенциал, проблемы и перспективы повышения эффективности туристско-рекреационной сферы как одного из инструментов обеспечения устойчивого развития Приднестровья. Эффективное управление туристско-рекреационной сферы региона включает в себя взаимодействие различных секторов экономики, учет интересов государства, бизнеса и местного населения, защиту окружающей среды, развитие туристической инфраструктуры и внедрение инновационных технологий.

*Ключевые слова:* туристско-рекреационная сфера, устойчивое развитие, дестинации, Приднестровье, аттрактивность.

## EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE TOURIST AND RECREATIONAL SECTOR AS AN INSTRUMENT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF PRIDNESTROVIE

**FOMENKO V.G.,**  
*Ph.d., Associate professor,*  
*SEI «Pridnestrovian State University named after. T. G. Shevchenko»,*  
*Tiraspol, Pridnestrovian Moldavian Republic, Moldova*

*Annotation.* The article considers the potential, problems and prospects of increasing the efficiency of the tourism and recreation sphere as one of the tools for ensuring sustainable development of Pridnestrovie. Effective management of the tourist-recreational sphere of the region includes interaction of different sectors of economy, consideration of interests of the state, business and local population, environmental protection, development of tourist infrastructure and introduction of innovative technologies.

*Key words:* tourism and recreational sphere, sustainable development, destinations, Pridnestrovie, attractiveness.

Устойчивое развитие Приднестровья (Приднестровская Молдавская Республика – ПМР) в значительной степени обеспечивается эффективным управлением туристско-рекреационной сферой является важной стратегией, способствующей экономическому росту, социальной стабильности и рациональному природопользованию. Рассмотрим ключевые аспекты повышения эффективности туристско-рекреационной сферы, которые помогут достичь устойчивого развития Приднестровья.

Важнейшим инструментом экономического развития региона является стимулирование занятости в туристической отрасли. Развитие туристско-рекреационной сферы (в частности, развитие туристической инфраструктуры – гостиницы, рестораны, музеи, сувенирные магазины, экскурсионные бюро, транспортные фирмы и др.) создает новые рабочие места, предоставляет множество вариантов и возможностей для трудоустройства, как для местных жителей, так и для приезжих. Это особенно важно для небольших населенных пунктов, где альтернативные источники занятости могут быть ограничены. Увеличение потока туристов привлечет инвесторов готовых вкладывать средства в социально-экономическое развитие региона. Это может быть сопровождаться строительством новых объектов инфраструктуры или модернизацией уже существующих, развитием новых туристических маршрутов, освоением новых направлений и созданием новых услуг. Строительство дорог, модернизация общественного транспорта, развитие сетей учреждений торговли, развлечений, здравоохранения, общественного питания также будет выгодно для местных жителей – эти улучшения могут повысить уровень жизни, качество предоставляемых услуг и облегчить доступ к их различным видам. Туризм способствует увеличению доходов местных жителей, особенно тех, кто занимается предоставлением туристам средств размещения и производством

товаров и услуг для туристов – это может быть продажа сувениров, кулинарной продукции или организация экскурсий. Программы по повышению квалификации работников сферы услуг ведут к росту конкурентоспособности региона в туристической сфере.

Туристско-рекреационная сфера в рамках развития индустрии гостеприимства формирует условия для социальной стабильности. Регион исторически находится в контактной зоне степной кочевой скотоводческой и лесостепной оседлой земледельческой культур, славянского и романского мира. Развитие местных сообществ и вовлечение местного населения в туристические проекты помогает не только сохранить культурное наследие Приднестровья, но и способствует совершенствованию местного самоуправления. Разнообразные социальные программы, направленные на поддержку культурных инициатив (особенно в событийном формате) в сфере туризма, повышают уровень жизни населения и укрепляют местные сообщества. Подготовка квалифицированных кадров для туристической сферы способствует росту профессионализма и улучшению сервиса. Этнографический туризм (как внутренний, так и внешний) – инструмент формирования идентичности приднестровского народа. Он способствует обмену культурными ценностями и традициями, что позволяет снизить уровень конфликтности в обществе и способствовать толерантности между различными этническими и культурными группами (молдаване, русские, украинцы, болгары, евреи, поляки, немцы, гагаузы), на протяжении столетий проживающими в Приднестровье.

В ПМР имеется достаточный потенциал для развития религиозного и паломнического туризма. Центрами аттрактивности этих взаимосвязанных видов туризма являются православные храмы Ново-Нямецкого мужского монастыря в селе Кицканы Слободзейского района; кафедральные городские соборы в Тирасполе, Бендерах, Рыбнице, Дубоссарах; воинская церковь Св. князя Александра Невского на территории Бендерской крепости; сельские церкви в селах Строенцы (Рыбницкий район), Рашково (Каменский район), Ташлык (Григориопольский район) и др. В последние годы значительным центром иудейского хасидизма стало село Рашково, куда съезжаются еврейские паломники из Молдовы, Украины, Румынии и Израиля.

Представляется перспективным развитие на территории Приднестровья военно-исторического туризма. Среди дестинаций этого вида туризма выделяются уникальный памятник средневековой фортификационной архитектуры – Бендерская крепость, бастион Св. Владимира Тираспольской крепости, системы дотов Тираспольского и Рыбницкого укрепрайонов, мемориальные комплексы павшим в годы Великой Отечественной войны и в период агрессии Молдовы против Приднестровья.

Еще одним эффектом, получаемым от развития туристско-рекреационной сферы ПМР, является экологическая устойчивость. Вообще экологический,

спортивный, сельский и винный туризм являются одними из ключевых направлений развития туристической индустрии в регионе. Разработка экологически чистых туристических продуктов (в том числе в прямом смысле экологически чистых продуктов питания – мёда, брынзы, хлеба, овощей, фруктов, вина), таких как экотуризм способствует охране природных ресурсов, развитию экологического образования, просвещения и воспитания и снижает негативное воздействие местных сообществ на окружающую среду. Применение устойчивых практик, таких как переработка отходов и использование возобновляемых источников энергии, помогает существенно сократить объем бытового мусора и снизить углеродный след. Устойчивое развитие подразумевает заботу о сохранении уникальных природных и природно-антропогенных ландшафтов. С этой целью в Приднестровье в заповеднике «Ягорлык» была создана экологическая тропа. Аналогичные проекты реализуются в, так называемой, «Приднестровской Швейцарии», в пределах архитектурно-ландшафтного комплекса старинного села Рашково Каменского района, в живописных окрестностях села Строенцы Рыбницкого района, среди лавандовых полей вблизи села Гояны Дубоссарского района и в регионе Нижнего Днестра, открыты десятки агропансионатов и сельских гостевых домов.

С учетом уникального культурного и исторического наследия Приднестровья, важным аспектом является активное продвижение региона на туристическом рынке. Девизом ГУ «Агентство по туризму ПМР» является «Открой для себя Приднестровье». Посыл на открытость региона является приоритетом стратегии развития приднестровской туристско-рекреационной сферы. Это может включать в себя создание бренда Приднестровья как туристически притягательной дестинации, а также участие в международных выставках и ярмарках. В регионе успешно развивается индустриально-технологический туризм, отвечающий на вопрос: «Как это сделано?» Среди приднестровских промышленных и аграрных предприятий выделяются следующие лидеры данного направления: Тираспольский вино-коньячный завод «KVINT», АОЗТ «Тиротекс», ООО «Акватир», ЗАО «Букет Молдавии», ЗАО «Молдавская ГРЭС», ГУП «Дубоссарская ГЭС». Все вышеперечисленные инструменты эффективного управления туристско-рекреационной сферой Приднестровья повышают его аттрактивность – привлекательность как для иностранных, так и для внутренних туристов.

Туризм нуждается в государственном, региональном и местном стратегическом планировании. Эффективное управление требует разработки долгосрочных стратегий, которые учитывают как социально-экономические, так и экологические аспекты. Необходимо разрабатывать программы, объединяющие усилия различных заинтересованных сторон: местных властей, бизнеса, общественных организаций и населения. Также требуется введение эффективных систем мониторинга для оценки воздействия туристической

активности на социально-экономическое и экологическое состояние региона. Для этого необходимо совершенствование туристической статистики, обеспечение ее максимальной достоверности и доступности. Эта система мер в свою очередь направлена на оперативную минимизацию негативных последствий и оптимизацию эксплуатации разнообразных ресурсов.

Использование инновационных технологий предусматривает внедрение цифровых платформ для бронирования (мобильные приложения, включая блокчейн), виртуальные экскурсии (виртуальная реальность (VR), дополненная реальность (AR), искусственный интеллект (AI) для создания чат-ботов), социальных сетей и контент-маркетинга, упрощения финансовых транзакций через мобильные устройства. Перечисленные меры помогут сделать туристическую инфраструктуру более доступной и эффективной. Внедрение технологий устойчивого управления, например, системы умного освещения и управления отходами, может улучшить качество туристических услуг и сохранить окружающую среду. В перспективе планируется внедрение системы «умный город», которая позволит интегрировать инновационные туристические технологии в инфраструктуру городов Тирасполь и Бендеры поможет улучшить качество жизни, что, в свою очередь, привлекает большее количество туристов. Умные транспортные системы, кибербезопасность и интеллектуальные решения для управления потоками людей станут важными факторами в развитии туристической привлекательности Приднестровья.

Устойчивое развитие Приднестровья на основе эффективного управления туристско-рекреационной сферой требует реализации комплексного подхода. Он включает в себя взаимодействие различных секторов экономики, учет интересов государства, бизнеса и местного населения, защиту окружающей среды и применение инновационных технологий. При грамотном подходе к развитию туризма, он может стать основой для формирования долгосрочного благосостояния региона и повышения качества жизни его жителей. Таким образом, только через синергию всех перечисленных элементов можно достичь настоящей устойчивости как туристических инициатив, так и процветания региона.

## **ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «РАЗВИТИЕ ТУРИСТСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ» КАК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦИИ СФЕРЫ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА В РФ**

**ЧЕПУРКО В.А.**

*преподаватель*

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



**ХАЙРУЛИН М.Р.**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В статье на основе рассмотрения Национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», а также Федерального проекта «Развитие туристской инфраструктуры», являющегося его неотъемлемой частью, обосновывается значимость выше обозначенных документов для комплексной трансформации сферы туризма и гостеприимства Российской Федерации и Донецкой Народной Республики.

*Ключевые слова:* национальный проект, туристская инфраструктура, туризм, сфера гостеприимства, развитие, трансформация.

## **THE NATIONAL PROJECT «DEVELOPMENT OF TOURIST INFRASTRUCTURE» AS THE BASIS FOR THE TRANSFORMATION OF TOURISM AND HOSPITALITY IN THE RUSSIAN FEDERATION**

**CHEPURKO V.A.,**

*Teacher*

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

**KHAIRULIN M.R.**

*Master's student*

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

*Annotation.* The article, based on the consideration of the National Project «Tourism and the Hospitality Industry», as well as the Federal project «Development of Tourist Infrastructure», which is an integral part of it, substantiates the importance of the above-mentioned documents for the comprehensive transformation of the tourism and hospitality sector of the Russian Federation and the Donetsk People's Republic.

*Keywords:* national project, tourist infrastructure, tourism, hospitality, development, transformation.

Количество проектов, программ и портфелей проектов растет во всем мире с беспрецедентной скоростью. В прошлом отмечалось доминирование строительных и оборонных проектов, они по-прежнему остаются важными, но важная роль отводится также проектам в сфере информации и коммуникационных технологий, организационного развития, производства продукции, рыночных изменений, развития производства, научных исследований, проведения мероприятий, а также с политическими, законодательными, образовательными и социальными проектами в различных

отраслях экономики.

В настоящее время туризм является одним из наиболее доходных и динамичных секторов экономики. Осознание значимости туристской сферы для экономики государства привело к появлению и реализации в России национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства». Основная идеология национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» – «обеспечить максимальную доступность разнообразных и качественных туристских услуг для населения в целях удовлетворения потребности в отдыхе и личностном развитии, через познание духовно нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций»[1].

Национальный проект был разработан с целью решения следующих задач: обеспечение приоритетности развития внутреннего туризма, насыщение рынка туристскими продуктами, способными обеспечить импортозамещение;

удовлетворение потребительского запроса на расширение цифрового пространства туризма в РФ (повышение качества и привлекательности информационного контента, расширение ассортимента туристских онлайн-сервисов и цифровизация пользовательского опыта);

повышение значимости вопросов безопасности, формирование новых стандартов гигиены, чистоты и обслуживания на туристских объектах;

цифровая трансформация управления в сфере туризма;

обеспечение доступности туристских услуг по цене или по критерию удаленности территории проживания.

Национальный проект согласуется с основными положениями Стратегии развития туризма в Российской Федерации до 2035 года и ее целевыми установками.

Согласно Национальному проекту, комплексное развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации обеспечивается за счет создания условий для формирования и продвижения качественного туристского продукта, являющегося конкурентоспособным на внутреннем и мировом рынках, а также за счет усиления социальной роли туризма, увеличения доступности услуг туризма, отдыха и оздоровления для всех жителей Российской Федерации.

Цели национального проекта, как планируется в Проекте, будут достигнуты за счет модернизации туристской, обеспечивающей и сопутствующей инфраструктуры, а также предложения туристских услуг качественно нового уровня. Качественно новый уровень, как ожидается, будет достигнут за счет создания и реконструкции объектов туристской индустрии, широкой поддержки общественных и предпринимательских инициатив в сфере туризма и гостеприимства, развития кадрового потенциала отрасли, в том числе за счет повышения престижности специальностей, сопряженных со сферой туризма и гостеприимства, ранней профориентации и увеличения численности работников в возрасте до 35 лет, а также создания цифровой экосистемы для удовлетворения потребностей туристов и совершенствования государственного управления в сфере туризма и гостеприимства.

Для достижения целей национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» было сформировано три федеральных проекта: 1) Развитие туристской инфраструктуры (реализация в полномочиях АО «Корпорация Туризм.РФ»); 2) Повышение доступности туристских услуг (реализация в полномочиях Федерального агентства по туризму) и 3) Совершенствование управления в сфере туризма (реализация в полномочиях Федерального агентства по туризму) [1].

Федеральный проект «Развитие туристской инфраструктуры» направлен на повышение качества жизни граждан путем их обеспечения современными туристскими услугами и объектами туристической и обеспечивающей инфраструктуры, что станет возможным в результате: территориального проектирования туризма; разработки документов территориального планирования РФ; разработки документов территориального планирования субъектов РФ; реализации инвестиционных проектов по созданию многофункциональных комплексов туристской инфраструктуры; обеспечения реализации инвестиционных проектов по созданию коллективных средств размещения; поддержки инвестиционных проектов путем софинансирования строительства (реконструкции) объектов обеспечивающей инфраструктуры с длительным сроком окупаемости.

В системе мер поддержки федерального проекта «Развитие туристской инфраструктуры» целевая субсидия из федерального бюджета бюджетам субъектов РФ на софинансирование строительства (реконструкции) объектов обеспечивающей инфраструктуры с длительным сроком окупаемости, необходимой для реализации инвестиционных проектов развития внутреннего и въездного туризма, создания и развития туристских кластеров, дополняется новаторскими для сферы туризма методами поддержки, а именно – использованием облигаций специализированных обществ проектного финансирования и возмещением затрат на технологическое присоединение к газораспределительным и электрическим сетям. Также как мера поддержки применяется льготная ставка кредитования инвесторам для реализации инвестиционных проектов.

Территориальное проектирование туризма позволит определить концептуальные аспекты развития приоритетных туристских территории РФ, выявить точки притяжения туристов и мест локации коллективных средств размещения, объектов туристского показа и посещения, особенности туристского обслуживания на особо охраняемых природных территориях, прибрежных и пляжных территориях морей, рек и иных водоемов, уточнить необходимые типы и виды обеспечивающей и сопутствующей инфраструктуры.

Процесс инфраструктурного обновления сферы туризма и гостеприимства в РФ запущен уже давно. В качестве примера реализованных или частично реализованных проектов в этой сфере можно указать отдельные проекты, в том числе такие, как создание туристско-рекреационных и автотуристских кластеров: «Орто-Дойду» и «Ленские столбы» (Республика Саха (Якутия),

«Еврейское местечко» (Еврейская автономная область), «Паратунка» (Камчатский край), «Круизы по Амуру» (Хабаровский край), «Маленькая Венеция», «Золотая миля», «Албазинский острог» (Амурская область), «Пидан», «Уссурийск – Михайловка», «Арсеньев», «Шмаковский», «Находка – Партизанск», «Хасанский» (Приморский край), трансграничный туристский кластер «Восточные Ворота России Забайкальск – Маньчжурия», водный туристский кластер на озере Байкал, автотуристский кластер «Золотые пески», туристский этнокультурный кластер «Прибайкалье», туристский комплекс «Парк Сибирского периода» (Иркутская область), «Никола-Ленивец» (Калужская область), «Плес» (Ивановская область), «Кладезь Земли Костромской», «Музейное подворье» (Костромская область), «Рязанский» (Рязанская область), «Псковский» (Псковская область), «Завидово», «Тверь Марина» (Тверская область), «Насон город» (Вологодская область), «Астраханский» и автотуристский кластер в Наримановском районе (Астраханская область), «Устьяны» (Архангельская область). Кроме того, имеются примеры строительства отдельных объектов туристской направленности, например, строительство горнолыжного комплекса «Марчекан» (Магаданская область), спортивно-туристского комплекса «Горный воздух», морского туристского клуба на побережье бухты Нагаево, строительство туристского комплекса с минеральными источниками на острове Итуруп (Сахалинская область), туристско-рекреационного комплекса «Русская деревня» на территории Забайкальского района (Забайкальский край) и т.д.

Таким образом, Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» создал предпосылки для формирования материальной базы и трансформации всей туристско-рекреационной отрасли в РФ. Формирование туристской инфраструктуры следует осуществлять на комплексной, управляемой, контролируемой и устойчивой основе, применяя принципы планирования и проектного управления.

В Донецкой Народной Республике реализация Национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», а также Федерального проекта «Развитие туристской инфраструктуры» должна учитывать региональные особенности и стать инструментом комплексной трансформации существующей материально-технической базы сферы туризма и гостеприимства, что особенно актуально для курортов или курортных местностей, в которых туристская инфраструктура полностью устарела и не соответствует ни современным требованиям, ни запросам отдыхающих.

### Список источников

1. Туризм и индустрия гостеприимства (strategy24.ru). – Текст: электронный // URL: <https://strategy24.ru/rf/news/turizm-i-industriya-gostepriimstva?ysclid=> (дата обращения: 25.10.2024 г.).

## **ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ РЕСУРСОВ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ С ГРУППИРОВКОЙ ПО РАЙОНАМ**

**ШАБАНОВА Ю.Н.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля»,  
Луганск, Луганская Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Для оценки состояния ресурсов развития туризма региона в статье предлагается применять комплексный подход, который позволит выявить районы Луганской Народной Республики, благоприятные для развития туризма и готовые к туристскому освоению с учетом значимости ресурсов развития туризма, а также сформировать комплекс программных мероприятий по повышению туристской привлекательности всей Республики.

*Ключевые слова:* ресурсы, комплексная оценка ресурсов, туризм, туристский потенциал, туристская привлекательность.

## **ASSESSMENT OF THE STATE OF TOURISM DEVELOPMENT RESOURCES LUGANSK PEOPLE'S REPUBLIC WITH GROUPING BY DISTRICTS**

**SHABANOVA Yu.N.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

*FSBEI HE «Lugansk State University named after Vladimir Dahl»,  
Lugansk, Lugansk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* To assess the state of tourism development resources in the region, the article proposes to apply an integrated approach that will identify areas of the Luhansk People's Republic that are favorable for tourism development and ready for tourist development, taking into account the importance of tourism development resources, as well as to form a set of program measures to increase the tourist attractiveness of the entire Republic.

*Keywords:* resources, integrated assessment of resources, tourism, tourism potential, tourist attractiveness.

При формировании туристского продукта туроператоры учитывают специфику различных регионов, городов и стран. В частности, учитывается наличие природных, исторических, культурных, рекреационных ресурсов, которые имеются на территории. Многие регионы стремятся развивать разные виды туризма, вследствие чего формируют места отдыха, которые отвечали бы различным потребностям.

Ресурсы для развития сферы туризма есть практически в каждом регионе. Особенность данного исследования заключается в попытке показать специфичность оценки потенциала индустриально-аграрного региона – Луганской Народной Республики как территории, требующей выявления новых «точек роста».

В работе предлагается для оценки состояния ресурсов развития туризма региона применять комплексный подход, который сформирован на основе общей методики оценки туристского потенциала и состоит из последовательных действий.

Применение методики комплексной оценки позволит выявить районы Луганской Народной Республики, благоприятные для развития туризма и готовые к туристскому освоению с учетом значимости ресурсов развития туризма, а также сформировать комплекс программных мероприятий по повышению туристской привлекательности всей Республики.

Луганская Народная Республика – государство в Восточной Европе существовавшее в период с 12 мая 2014 до 2022 года. Была включена в состав Российской Федерации в результате референдума 30 сентября 2022 года.

На востоке и юге граничит с Белгородской, Воронежской и Ростовской областями России, на западе, юго-западе и севере – с Донецкой (включая территорию ДНР) и Харьковской областями Украины. Выхода к морю ЛНР не имеет.

Основой промышленности и вообще экономики является Донецкий каменноугольный бассейн, значительная часть которого располагается в пределах Республики, что предопределило развитие здесь угледобывающей, а также, в меньшей степени, металлургической, машиностроительной и химической промышленности. Наивысшая точка ЛНР (и всего Донбасса) – возвышенность Могила Мечетная (367,1 м над уровнем моря), которая расположена в окрестностях города Петровского.

В Луганской Народной Республике существуют административно-территориальные единицы, а именно: 14 городов областного подчинения (Луганск, Алчевск, Антрацит, Брянка, Кировск, Краснодон, Красный Луч, Первомайск, Ровеньки, Свердловск, Стаханов, Лисичанск, Северодонецк, Рубежное) и 17 районов (Антрацитовский, Беловодский, Белокуракинский, Краснодонский, Кременской, Лутугинский, Марковский, Меловской, Новоайдарский, Перевальский, Сватовский, Свердловский, Славяносербский, Станично-Луганский, Старобельский, Троицкий).

Комплексная оценка ресурсов развития туризма Луганской Народной Республики проводится впервые. Следует отметить, что регион не имеет высокой туристской привлекательности, но он перспективен для развития внутреннего и въездного туризма по определенным направлениям.

Цель комплексной оценки состоит в выявлении потенциала развития туризма в районах Луганской Народной Республики и с учетом значимости

ресурсов развития туризма сформировать комплекс программных мероприятий по повышению туристкой привлекательности всей Республики.

Оценка потенциала рассчитывается индексным методом, на основе которого могут сопоставляться разноразмерные показатели натуральной формы. Если раньше туристский потенциал в значительной мере определялся неуправляемыми факторами – природно-ресурсным и культурно-историческим потенциалами, в настоящее время все важнее становятся экономическая и инфраструктурная составляющая, так как объекты туристского показа могут создаваться искусственно, в т.ч. и целенаправленно. Поэтому для комплексной оценки выделено три категории ресурсных групп:

культурно-исторические ресурсы;

инфраструктурные;

природно-рекреационные.

Категории ресурсных групп и частные показатели оценки состояния туристских ресурсов региона представлены в таблице 1.

Таблица 1

Структурно-оценочная таблица ресурсов развития туризма

Категории ресурсных групп	Вид ресурса	Критерии оценки	Лимитирующие факторы
Культурно-исторические ресурсы	Объекты туристского показа (мирового, национального и местного значения)	Археологические	Норма пропускной способности объекта
		Исторические	
		Архитектуры и градостроительства	
		Монументального искусства	
		Садово-парковое искусство	
	Ландшафтные		
Экскурсионная деятельность	Количество экскурсоводов (гидов), получивших свидетельства об аттестации экскурсовода (гида) и бейджи	Количество экскурсионных маршрутов, прошедших регистрацию	Категории гидов и срок действия свидетельства
Инфраструктурные ресурсы	Средства размещения	Классность (звездность)	Количество мест номерного фонда
		Ориентированность предприятия по сегментам потребителя	
		Санаторно-курортные предприятия	
		Базы отдыха, лагеря	
	Предприятия питания	Тип предприятия	Количество накрытий
		Классность предприятия	
		Кухонная направленность	
Другие критерии			
Транспортное сообщение		Виды транспортной доступности	Пропускная способность
		Интенсивность движения	

	Развлекательно-зрелищные предприятия	Другие критерии	транспортной системы
		Аттрактивные туристские объекты	Вместимость (количество посадочных мест)
		Музеи	
		Спортивные залы и сооружения Зоопарки	
Субъекты туриндустрии	Туроператоры	Государственная поддержка	
	Туристские агенты		
Природно-рекреационные ресурсы	Природно-заповедный фонд	Заказники	Экологическая пропускная способность
		Памятники природы	
		Парки-памятники садово-паркового искусства	
		Заповедники	
		Заповедные урочища	
Водный ресурс	Вид ресурса	Применимость в развитии туризма	Допустимая антропогенно-рекреационная нагрузка

Данная таблица указывает на важнейшие направления развития туризма в рамках определенного района, позволяет определить те ресурсы, которые будут включены в план и программу развития туризма, а также поможет грамотно распределять средства бюджета, ассигнованные на развитие туристской сферы. При заполнении структурно-оценочной таблицы особое значение уделено территориальному фактору, а именно местоположению рассматриваемых ресурсов в территориальном разрезе. Оценка туристских ресурсов является одним из инструментов для комплексного планирования развития туризма в том или ином районе.

По выбранным критериям определены весовые коэффициенты и составлена матрица оценки состояния природно-рекреационных, культурно-исторических и инфраструктурных ресурсов развития туризма по отдельным районам Луганской Народной Республики, что представлено в таблице 2.

Для определения туристской привлекательности районов области по значению потенциала развития туризма Ушаковой Е.О. предложены следующие ограничения значений [1, с.46]:

1) районы с очень высоким значением потенциала развития туризма ( $I > 0,86$ );

2) районы с высоким значением потенциала развития туризма ( $0,85 > I > 0,66$ );

3) районы со значением потенциала развития туризма выше среднего ( $0,66 > I > 0,51$ );

4) районы со средним значением потенциала развития туризма ( $0,50 > I > 0,36$ );



- 5) районы со значением потенциала развития туризма ниже среднего ( $0,35 > I > 0,21$ );
- 6) районы с низким значением потенциала развития туризма ( $0,20 > I > 0,06$ );
- 7) районы с отсутствием потенциала развития туризма ( $I < 0,05$ ).

Анализ значений ресурсных показателей развития туризма в Луганской Народной Республике с детализацией по районам и городским округам дает возможность разделить субъекты оценки на следующие группы:

- 1) районы с уровнем развития туризма выше среднего: Луганск (горсовет) и отдельные территории Станично-Луганского района;
- 2) районы со средним значением потенциала развития туризма: г. Стаханов, г. Краснодон и Краснодонский район;
- 3) районы со значением потенциала развития туризма ниже среднего: г. Антрацит и Антрацитовский район, Свердловск (горсовет) и Свердловский район, Лутугинский и Перевальский районы;
- 4) районы с низким значением потенциала развития туризма: Славяносербский район, г. Красный Луч, г. Алчевск, г. Первомайск и отдельные территории Попаснянского района, г. Ровеньки;
- 5) районы, в которых отсутствует туризм: г. Брянка и г. Кировск.

Значения потенциала культурно-исторических ресурсов расположены неравномерно, их наличие способствует развитию познавательного туризма: этнографического, археологического, исторического, архитектурного и др. Сопоставив значения групп культурно-исторических и инфраструктурных ресурсов в Луганской Народной Республике, можно сделать вывод о недостаточном развитии в первую очередь группы инфраструктурных ресурсов, что требует инвестиции в районы Республики, такие как: Лутугинский и Славяносербский районы, Брянка, Кировск, Первомайск.

Необходимо отметить, что туристская привлекательность районов Республики неравномерная и носит очаговый характер. Анализ показывает, что потенциал природно-рекреационных ресурсов значительно превышает потенциал инфраструктурных ресурсов. Наличие природно-рекреационного потенциала позволяет развивать базовые виды туризма: лечебно-оздоровительный и рекреационный, активный. А также специальные виды туризма: экологический, спортивный, рыболовный, событийный и др. Развитие данных видов туризма требует значительных инвестиций в развитие группы инфраструктурных ресурсов.

Таблица 2

Матрица оценки состояния природно-рекреационных, культурно-исторических и инфраструктурных ресурсов развития туризма по районам Луганской Народной Республики

№ п/п	Район/город	Культурно-исторические ресурсы			Индекс (весовой коэффициент)	Инфраструктурные ресурсы								Индекс (весовой коэффициент)	ППР		Индекс (весовой коэффициент)	Интегральный показатель по району	Уровень развития
		Объекты туристского показа	Количество экскурсоводов (типов), получивших свидетельства об аттестации экскурсовода (типа) и бейджи	Количество экскурсионных маршрутов, прошедших регистрацию		Гостиницы	Детские учреждения оздоровления и отдыха	Базы отдыха	Санатории и профилактории	Аттрактивные туристские объекты	Музеи	Спортивные залы и сооружения	Туристские агенты		Природно-заповедный фонд	Водные ресурсы			
1	г. Алчевск	0,004	0	0,056	0,020	0,071	0	0	0	0	0,05	0,17	0,074	0,045	0	0,154	0,077	<b>0,142</b>	низкий
2	Антрацит (горсовет) и Антрацитовский район	0,254	0	0,028	0,094	0,071	0,333	0	0	0	0,05	0,08	0,037	0,072	0,20	0,077	0,138	<b>0,304</b>	ниже среднего
3	Брянка (горсовет)	0,005	0	0,000	0,002	0	0	0	0	0,06	0	0,08	0	0,018	0,02	0	0,008	<b>0,027</b>	отсутствует
4	Кировск (горсовет) и отдельные и отдельные территории Попаснянского района	0,000	0	0,000	0,000	0	0	0	0	0	0,05	0,08	0	0,017	0	0	0,000	<b>0,017</b>	отсутствует
5	Краснодон (горсовет) и Краснодонский район	0,067	0,231	0,167	0,155	0	0	0	0,50	0,12	0,10	0,08	0,037	0,105	0,11	0,077	0,092	<b>0,36</b>	средний
6	Красный Луч (горсовет)	0,036	0	0,028	0,021	0	0,167	0	0	0	0,05	0,17	0,019	0,050	0,06	0	0,031	<b>0,102</b>	низкий
7	Луганск (горсовет) и отдельные территории Станично-Луганского района	0,080	0,385	0,194	0,220	0,786	0	0	0	0,47	0,30	0,17	0,722	0,306	0,06	0	0,031	<b>0,556</b>	выше среднего
8	г. Первомайск и отдельные территории Попаснянского района	0,016	0	0,028	0,015	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0,006	0	0,077	0,038	<b>0,059</b>	низкий
9	Ровеньки (горсовет)	0,095	0	0,028	0,041	0,071	0,333	0	0	0	0,05	0	0	0,057	0,06	0	0,031	<b>0,129</b>	низкий
10	Свердловск (горсовет) и Свердловский район	0,236	0	0,056	0,097	0	0,167	0	0,50	0,18	0,05	0,08	0,019	0,124	0,12	0,077	0,100	<b>0,322</b>	ниже среднего
11	Стаханов (горсовет)	0,006	0,231	0,250	0,162	0	0	0,375	0,06	0,05	0,08	0,093	0,082	0	0,462	0,231	0,476	<b>0,476</b>	средний
11	Лутугинский район	0,089	0,154	0,000	0,081	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0,20	0,077	0,138	0,219	<b>0,219</b>	ниже среднего
13	Перевальский район	0,042	0	0,167	0,069	0	0	0,625	0,12	0,15	0	0	0,112	0,09	0	0,046	0,227	<b>0,227</b>	ниже среднего
14	Славяносербский район	0,049	0	0,000	0,016	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0,006	0,08	0	0,038	<b>0,061</b>	низкий

Источник: разработано автором с учетом официальных данных с сайтов министерств

Следует так же отметить, что природно-рекреационные и культурно-исторические ресурсы являются естественными, устойчивыми ресурсами территории. Поэтому имеющийся потенциал данных групп ресурсов можно развивать только за счет инфраструктурных ресурсов в районы Республики по развитию отдельных направлений туризма.

#### **Список источников**

1. Ушакова, Е.О. Методический подход к комплексной оценке ресурсов развития туризма региона / Е.О. Ушакова – Текст : непосредственный // Региональная экономика: теория и практика. – 12-2013. – №48 (327). – С. 42-49.

### **КУЛЬТУРНО-ПОЗНАВАТЕЛЬНЫЙ ТУРИЗМ В ДНР: КОНЦЕПЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ**

**ЩЕТИНИНА А.Е.,**

*старший преподаватель*

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

**ШАПОВАЛ В. С.,**

*магистрант*

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

*Аннотация.* Культурно-познавательный туризм в контексте интеграции Донецкой Народной Республики в Российскую Федерацию рассматривается как важный сегмент комплексного развития и приобщения граждан к культурному, природному и историческому наследию в рамках обширной активизации внутреннего туризма в стране. В работе рассмотрены концепции и перспективы развития культурно-познавательного туризма в современных экономических условиях Донецкого региона.

*Ключевые слова:* туризм, развитие, культурно-познавательный туризм, внутренний туризм, концепции, перспективы, Донецкая Народная Республика.

### **CULTURAL AND EDUCATIONAL TOURISM IN THE DPR: CONCEPTS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT AT THE REGIONAL LEVEL**

**SHCHETININA A.E.,**

*Senior Lecturer*

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

**SHAPOVAL V. S.,**

*Master's student*

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

*Annotation.* Cultural and educational tourism in the context of the integration of the Donetsk People's Republic into the Russian Federation is considered as an important segment of the integrated development and familiarization of citizens with cultural, natural and historical heritage as part of the extensive activation of domestic tourism in the country. The paper considers the concepts and prospects for the development of cultural and educational tourism in the modern economic conditions of the Donetsk region.

*Keywords:* tourism, development, cultural and educational tourism, domestic tourism, concepts, prospects, Donetsk People's Republic.

На сегодняшний день культурно-познавательный туризм в мире является одной из главнейших, активно развивающихся отраслей экономики, осуществляющих важную роль в обеспечении устойчивого социально-экономического развития территориальных общностей разного уровня. Современный познавательный туризм превращается в успешную технологию, дающую возможность развиваться туристским центрам, выявлять, сохранять и эффективно использовать культурно-историческое наследие [1].

Донецкая Народная Республика известна как промышленный регион с яркой историей и многообещающим будущим. Она славится своим разнообразным культурным и историческим наследием, традициями, а также уникальными объектами туристско-рекреационной значимости.

Культурно-познавательный туризм в Донецкой Народной Республике (ДНР) представляет собой важный аспект развития региона, привлекает внимание своим уникальным сочетанием исторического, культурного и природного наследия.

Основной целью данного вида туризма является сохранение и популяризация уникальных культурно-исторических объектов и традиций, а также развитие местной экономики через использование историко-культурного туристского потенциала.

Стоит отметить, что культурно-познавательный туризм во многих странах мира признан одной из наиболее доходных и интенсивно развивающихся отраслей экономики. Объекты культурного и исторического наследия способны приносить прибыль и существенно влиять на экономическое развитие современных городов, являясь их важнейшим активом [1].

В настоящее время на территории Донецкой Народной Республики находится 3070 памятников истории и культуры, состоящих на государственном учёте, из них 1938 археологических объектов, 1085 памятников истории и монументального искусства и 47 памятник

архитектуры. Все вышеперечисленные культурные объекты представляют собой уникальную ценность и являются неотъемлемой частью всемирного культурного наследия [2].

Несмотря на имеющийся в ДНР туристский потенциал, внутренний туризм в регионе за последние годы был практически уничтожен, в результате чего Донецкий регион столкнулся с рядом таких проблем, как сложности с транспортной доступностью из-за ограничений на пересечение линии разграничения, а также потерей значительной части инфраструктуры, что стало причиной многих негативных последствий, связанных с отсутствием рекреации, затем ухудшением здоровья граждан и понижением уровня удовлетворенности жизнью в целом. Вследствие этого, несмотря на достаточно беспокойную окружающую обстановку, власти ДНР активно работают над восстановлением инфраструктуры по всему региону.

Разработка концепций культурно-познавательного туризма в ДНР включает:

- создание новых познавательных туристических маршрутов, которые не только задействуют культурно-историческое наследие региона, но и будут ориентированы на другие интересы туристов (экотуризм, промышленный и гастрономический туризм);

- восстановление исторических памятников культуры;

- организацию мероприятий и фестивалей, способствующих активному вовлечению местных жителей и туристов;

- формирование новой и совершенствование уже имеющейся инфраструктуры (гостиницы, рестораны, транспорт и т.д.) для обеспечения комфортного пребывания туристов;

- улучшение имиджа региона и привлечение инвестиций;

- участие в туристических выставках;

- формирование эффективных информационных каналов и проведение рекламных кампаний;

- создание рабочих мест в сфере туризма и гостиничной деятельности, общепита;

- повышение уровня образования и культуры населения.

В нынешних условиях, внедрение и применение данных концепций может стать важным вектором экономического роста и повышения качества жизни местного населения в Донецком регионе.

Перспективы развития культурно-познавательного туризма в ДНР заключаются в сотрудничестве с соседними регионами и странами, в результате чего появляется возможность создания общих туристических маршрутов на базе активного продвижения местных культурных инициатив.

Организация мероприятий и фестивалей, посвящённых культурному наследию региона, станет одним из важных инструментов для привлечения массового внимания к Донецкому региону. Такие события могут включать традиционные выставки, разнообразные мастер-классы, гастрономические

фестивали и концерты, которые позволят продемонстрировать разнообразие местной культуры Донбасса. Стоит отметить, что привлечение местных артистов и ремесленников к участию в этих мероприятиях поспособствует не только показу специализированных навыков и искусству их деятельности, но и создаст благоприятную платформу для обмена опытом и яркими впечатлениями между местным населением и туристами.

Благодаря культурно-познавательному туризму усиливается внимание к региональным музейным ресурсам как части туристской инфраструктуры региона. Музей, продолжая оставаться некоммерческим учреждением, становится социальным партнером туристической индустрии, сочетая философию просвещения и технологию развлечения.

Наличие множества музеев позволяет сохранить исторические документы родного края, экспонаты, связанные с его природой и культурой, а также познакомить жителей и гостей Республики с историей, наукой и промышленностью, культурой и выдающимися личностями Донецкой Народной Республики. Поэтому необходимо стимулировать развитие музейной деятельности в ДНР путем модернизации комплексов, улучшения инфраструктуры и расширения экспозиций, чтобы посещения для посетителей были не только более комфортными, но также очень интересными и познавательными.

Благодаря внедрению некоторых инновационных технологий можно создать интерактивные экспонаты, проводить виртуальные выставки, а также создать доступную и комфортную среду для людей с ограниченными возможностями.

Стоит отметить, что музеи и музейная деятельность играют важную роль в сфере образования. Сотрудничество с образовательными учреждениями позволит проводить достаточно информативные семинары и лекции, посвященные истории и культуре Донбасса. Путем интеграции программ в учебный процесс получится привлечь молодежь [3].

Таким образом, Донецкая Народная Республика обладает значительным экономическим, промышленным, культурным и природным потенциалом, что является прочным фундаментом для развития и совершенствования туристической отрасли в регионе. Развитие культурно-познавательного туризма может принести многочисленные преимущества и перспективы, в том числе привлечение серьезных инвестиций на восстановление и продвижение туристического потенциала территории, создание значимого количества рабочих мест, повышение уровня образования и культуры населения. Кроме того, культурно-познавательный туризм позволит не только активизировать внимание местных жителей на внутренний туризм и привлечь туристов, но и сформировать положительный имидж Донецкого региона как на национальном, так и на международном уровне, способствуя его устойчивому развитию и процветанию.

### Список источников

1. Архипова, О. В. Маркетинг дестинаций и проблема продвижения услуг культурно-познавательного туризма / О. В. Архипова, Т. Е. Сиволап, В. И. Терехова – Текст : электронный // Прочие социальные науки. – 2018. – С. 57-69. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-destinatsiy-i-problema-prodvizheniya-uslug-kulturno-poznavatel'nogo-turizma/viewer> (дата обращения 24.10.2024).
2. ИА Красная весна // Восстановление памятников ДНР [сайт]. – Донецк. – URL: <https://rossaprimavera.ru/news/c8debf56> (дата обращения 24.10.2024). – Текст : электронный.
3. Степанова Е. Туризм в Донецкой народной Республике сегодня и перспективы его развития / Е. Степанова – Текст : электронный // Экономика и бизнес. – 2024. – С. 92-99. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/turizm-v-donetskoj-narodnoy-respubliki-segodnya-i-perspektivy-ego-razvitiya> (дата обращения 25.10.2024).

# СОДЕРЖАНИЕ

## СЕКЦИЯ 1

<b>БАЗИЛЕВИЧ С.В., РЕКИДА А.Г.</b> РЕГИОНАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ДЕЙСТВИЯ САНКЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ .....	<b>6</b>
<b>БЕЛОБОРОДОВА Ю.К., МИТЕВА А.С.</b> АНАЛИЗ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ И ОГРАНИЧЕННЫХ РЕСУРСОВ.....	<b>10</b>
<b>ГРУЗДО А.Д.</b> ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ РАЗВИТИЯ ЭКОСИСТЕМНОЙ МОДЕЛИ БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ.....	<b>13</b>
<b>ГУЛАКОВА М.Г., ШКЛЯРИК В.В.</b> КОНТРОЛЬ КАК ВАЖНЫЙ ОТДЕЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ ОБУЧЕНИЯ МАТЕМАТИКЕ.....	<b>20</b>
<b>ГУРИЙ П.С., ГНИЛИЦКАЯ О.С.</b> ПРАКТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КАФЕДРАЛЬНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ВЫПУСКНИКОВ.....	<b>24</b>
<b>ГУРИЙ П.С., ЖУКОВА А.О.</b> РОЛЬ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ В СОЗДАНИИ ЦИФРОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ БИЗНЕСА.....	<b>29</b>
<b>ГУРИЙ П.С., КИРИЕНКО О.Э.</b> КАФЕДРАЛЬНАЯ ПОДСИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ВЫПУСКНИКОВ ТРЕТЬЕГО ПОКОЛЕНИЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ИДЕИ И РЕШЕНИЯ.....	<b>34</b>
<b>ГУРИЙ П.С., ЛОСКУТОВА В.В.</b> РОЛЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРА В ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ НА ЛОКАЛЬНОМ УРОВНЕ.....	<b>38</b>



<b>ДЕДЯЕВА Л.М., КИНАШ А.О.</b> ИТ-КОНСАЛТИНГ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	<b>41</b>
<b>ДЕДЯЕВА Л.М., ПЕКЛУН И.А.</b> КОНСАЛТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ.....	<b>45</b>
<b>ДОКТОРОВА Н.П.</b> ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ПОДХОДЫ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ.....	<b>50</b>
<b>ДОКТОРОВА Н.П., ВИННИК Т.В.</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ УГРОЗ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ.....	<b>53</b>
<b>ДОКТОРОВА Н.П., ГУТРОВА Д.А.</b> СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	<b>57</b>
<b>ЖУКОВА А.О., БУРДУЖА А.Р., НАЗАРОВА А.А.</b> АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ.....	<b>62</b>
<b>ЖУКОВА А. О., ПАНЧЕНКО Е.С.</b> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	<b>67</b>
<b>ЖУКОВА А.О., ТОКАРЬ Т.А.</b> РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	<b>71</b>
<b>ИВАНОВ Н.Ю., ЦЫНЗАК М.П.</b> КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: СТРУКТУРНАЯ ИЕРАРХИЯ.....	<b>76</b>
<b>КИРИЕНКО О.Э., КУЛИК Е.В.</b> СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ В РЕСТОРАННОМ БИЗЕСЕ.....	<b>81</b>
<b>КИРИЕНКО О.Э., ЦАРЕНКО А.В.</b> ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ.....	<b>84</b>

<b>КЛИМОВА П.А., ЖУКОВ Р.А.</b> ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ПОСРЕДСТВОМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.....	<b>87</b>
<b>КОЗЛОВ В.С., ЛЕПА Р.Н.</b> АНАЛИЗ И ОБОСНОВАНИЕ ПРИМЕНЯЕМЫХ ИНСТРУМЕНТОВ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА.....	<b>91</b>
<b>КОЗЛОВ В.С., ЧЕРНЕЦКИЙ В.Ю., КОЗЛОВА Е.А.</b> АНАЛИЗ МЕХАНИЗМОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ.....	<b>94</b>
<b>КУЗЬМЕНКО М.И., ГАЙВОРОНСКАЯ В.А.</b> ТИПЫ КРИЗИСНЫХ СИГНАЛОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	<b>99</b>
<b>КУЗЬМЕНКО М.И., СВИТЮХА Д. С.</b> ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ.....	<b>102</b>
<b>ЛАВРУК Л.Г.</b> НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СТУДЕНТАМИ-ЭКОНОМИСТАМИ ОСНОВ МАТЕМАТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА.....	<b>106</b>
<b>ЛОСКУТОВА В.В., БАБИЧЕВА Е.И.</b> ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	<b>109</b>
<b>ЛОСКУТОВА В.В., ЦЫМАХ А.М.</b> ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	<b>113</b>
<b>ОБОДЕЦ Р.В., ХАРСЕВ И.П.</b> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ХИМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	<b>118</b>
<b>ПАПАЗОВА Е.Н., ЧЕРНЫХ О. Г.</b> АНАЛИЗ РЫНКА ЦИФРОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПЛАТФОРМ.....	<b>122</b>
<b>ПАСТУШЕНКО С.Я., БАЗАЛЕВСКИЙ А.Р.</b> ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКОВ.....	<b>125</b>

<b>ПЕТРЕНКО И.В.</b> БАЗОВЫЕ АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ.....	<b>128</b>
<b>РОМОДАН Ю.О.</b> ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ЦИФРОВИЗАЦИИ СФЕРЫ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ: ОПЫТ, ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИНТЕГРАЦИИ РЕГИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМ.....	<b>133</b>
<b>РОМОДАН Ю.О., СЕМЕНЧУК В.В., СВИТЮХА Д.С.</b> ЭВОЛЮЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ И УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ.....	<b>136</b>
<b>РОМОДАН Ю.О., ХАЛИУЛЛИНА К.Р.</b> ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ.....	<b>141</b>
<b>СМИРНОВА Е.А., ВЕРШИНИНА А.С.</b> ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ КАК ОБЪЕКТ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА: ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ И ПОДХОДЫ.....	<b>145</b>
<b>СТАСЮК Н.В., УДАЛЫХ О.А.</b> ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И СОЦИАЛЬНАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ: ПУТИ РАЗРЕШЕНИЯ ПРОТИВОРЕЧИЙ.....	<b>150</b>
<b>ТАРАСОВА Е.В., ГЛУХОВА Е.А.</b> ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ...	<b>155</b>
<b>ТАРАСОВА Е.В., СЕРЕДА К.С.</b> СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ....	<b>160</b>
<b>ЧЕРТОВ Д.В.</b> СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ РЕШЕНИЯ АКТУАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ В ОБЛАСТИ КОММУНИКАЦИЙ СФЕРЫ ЖКХ ДНР.....	<b>164</b>
<b>ШПАРЧУК И.С.</b> УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ С УЧЕТОМ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ.....	<b>168</b>

<b>ЯРУНИЧЕВ А.И.</b> ПОВЫШЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ: КЛЮЧ К УСПЕХУ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ .....	<b>172</b>
<b>ЯХИН А.Р., ШАКАРИШВИЛИ Г.Б.</b> ОПТИМИЗАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ РАЗРАБОТКИ МЕСТОРОЖДЕНИЙ НЕФТИ И ГАЗА НА НАЦИОНАЛЬНОМ И РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЯХ.....	<b>178</b>

## Секция 2

<b>АГАФОНОВА А.А., ДЕНИСЕНКО А.С.,</b> АДАПТАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА К НОВЫМ ВЫЗОВАМ: ОТ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ДО САНКЦИОННЫХ РЕЖИМОВ .....	<b>183</b>
<b>АПЛЁТОВА Д.М.</b> СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИМПЕРАТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОБЩЕСТВА .....	<b>188</b>
<b>БЕЛЕНЦОВ В.Н., БУРИК Н.А.</b> ПРОБЛЕМА ОПРЕДЕЛЕНИЯ И РАЗЛИЧЕНИЯ ТЕРМИНОВ «РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ» И «ОТРАСЛЕВОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ» .....	<b>192</b>
<b>ГЛУХОВА М.И.</b> «ПСЕВДОФРАНЧАЙЗИНГ» КАК АКТУАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ .....	<b>197</b>
<b>ДЮЖЕВА М.Б., ПОЛЕВОЙ М.Д.</b> КРИЗИСЫ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ..	<b>202</b>
<b>ЕПИШЕНКОВА А.А.</b> МОНИТОРИНГ И РЕГУЛИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО- ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ В СТРУКТУРЕ ПРЕВЕНТИВНЫХ АНТИКРИЗИСНЫХ ПРОГРАММ ОРГАНИЗАЦИЙ .....	<b>208</b>
<b>ЕПИШЕНКОВА А.А., РЫБИНА А.А.</b> ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ КАК ИНСТРУМЕНТ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ .....	<b>213</b>

<b>КОНСТАНТИНОВА М.А.</b> ФОРМИРОВАНИЕ КЛАСТЕРОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА .....	<b>217</b>
<b>КОНСТАНТИНОВА М.А., ЗАВАЛЬНАЯ А.А.</b> СОВРЕМЕННАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ .....	<b>222</b>
<b>КУСКОВ А.Е.</b> РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ КАК ВАЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ .....	<b>227</b>
<b>ЛЕВКИН Г.Г.</b> ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АУДИТ КАК ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ .....	<b>232</b>
<b>МЫЗНИКОВ И.А.</b> ДОНЕЦКИЙ РЕГИОН: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ .....	<b>235</b>
<b>МЫЗНИКОВ И.А., ФЕДОРОВСКАЯ Г.Л.</b> ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ В ПЕРИОД КРИЗИСА .....	<b>238</b>
<b>МЫЗНИКОВ И.А., ЮДИНА А.Н.</b> ПРИМЕНЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ: НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ .....	<b>241</b>
<b>ОБОДЕЦ Р.В., ЛЕПИХОВ А.В.</b> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ .....	<b>243</b>
<b>ПЕРЕВОЗНИКОВА Е.В., БОНДАРЕВА А.Л.</b> ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ И ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ОЦЕНКИ ВНУТРЕННИХ РЕЗЕРВОВ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	<b>248</b>
<b>ПЕРЕВОЗНИКОВА Е.В., ЕРМАНТОВИЧ В.О.</b> ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ОТРАСЛИ ИЛИ СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	<b>254</b>
<b>ПЕРЕВОЗНИКОВА Е.В., ЛОСЕВ В.А.</b> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА «КОЛЕСО БАЛАНСА» ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭНЕРГОПОСТАВЛЯЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	<b>257</b>

<b>ПЕТРОВА И.В.</b> ЗНАЧЕНИЕ ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ .....	<b>262</b>
<b>ПЕТРОВА И.В., МОГИЛЕВ С.Р.</b> СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ .....	<b>265</b>
<b>ПЕТРОВА И.В., ТАХТАУЛОВ В.В.</b> ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ВЫБОРУ МОТИВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ .....	<b>268</b>
<b>РОГОВСКАЯ Н.И., ДЮЖЕВА М.Б.</b> ПРОФИЛАКТИКА ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ...	<b>271</b>
<b>РУМЯНЦЕВ В.К., ЕПИШЕНКОВА А.А.</b> МЕХАНИЗМЫ ПРОВЕДЕНИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ .....	<b>277</b>
<b>РЫТОВА Н.А.</b> ОСНОВНЫЕ СТРУКТУРНЫЕ ПРОПОРЦИИ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ НА МАКРОУРОВНЕ .....	<b>282</b>
<b>ЦВЕТКОВА И.И., ГАВРИК Д.А.</b> ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	<b>287</b>
<b>ЩЕКАТУРОВА К.С.</b> ВЛИЯНИЕ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	<b>290</b>

### **Секция 3**

<b>АГАРКОВА Н.В., ЛАВРОВА Н.В.</b> ВЛИЯНИЕ СТОРИТЕЛЛИНГА НА МАРКЕТИНГОВУЮ СРЕДУ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	<b>295</b>
<b>АГАРКОВА Н.В., ЛЕВИН М.М., ЧЕЛЯХ Г.О.</b> КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ.....	<b>298</b>
<b>АНЦИФЕРОВА Е.А.</b> ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ БЕНЧМАРКИНГА.....	<b>301</b>

<b>БЕРКО А.К., ВАЛИУЛИНА Е.Н.</b> СКЛАДСКАЯ ЛОГИСТИКА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ КРИЗИСОВ...	<b>304</b>
<b>БЕРКО А.К., ТУПИЦА М.В.</b> ПРИМЕНЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ В УПРАВЛЕНИИ ИТ-ИНФРАСТРУКТУРОЙ: ОПТИМИЗАЦИЯ РЕСУРСОВ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	<b>309</b>
<b>БЛИЗКАЯ Н.В.</b> УСЛОВИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ – ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ.....	<b>315</b>
<b>ВАЛОВА Ю.И., ДАВЫДОВ Н.Е.</b> ЛОГИСТИКА В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ.....	<b>319</b>
<b>ЗАГОРНАЯ Т.О., МЕРКУЛОВ И.Д.</b> АКТУАЛЬНОСТЬ ЦИФРОВЫХ РЕШЕНИЙ В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА.....	<b>322</b>
<b>КИРИЛЮК О.М., КУЗНЕЦОВА К.А.</b> ИНТЕГРАЦИЯ ОФЛАЙН И ОНЛАЙН МАРКЕТИНГА.....	<b>327</b>
<b>КИРИЛЮК О.М., РЕДЬКО В.С.</b> ЛОГИСТИКА 4.0: МОСТ МЕЖДУ ЭЛЕКТРОННЫМ МАРКЕТИНГОМ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ.....	<b>332</b>
<b>КИРИЛЮК О.М., РЕДЬКО В.С.</b> ПРОМЫШЛЕННЫЙ ТУРИЗМ КАК ИНСТРУМЕНТ КРЕАТИВНОГО МАРКЕТИНГА.....	<b>337</b>
<b>ЛЕВКИН Г.Г.</b> УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК И ЛОГИСТИКА В ЯПОНИИ: КРАТКИЙ ОБЗОР.....	<b>342</b>
<b>ЛЕВКИН Г.Г.</b> ХАРАКТЕРИСТИКА ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ВЕТЕРИНАРНОЙ УНИВЕРСИТЕТСКОЙ КЛИНИКИ .....	<b>345</b>
<b>ЛИЗОГУБ Р.П.</b> ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ СОВРЕМЕННОГО МАРКЕТИНГА НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ.....	<b>348</b>
<b>ЛИЗОГУБ Р.П., АЛЕЙНИКОВ С.С.</b> ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ВЛИЯНИЯ НА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	<b>352</b>

<b>ЛИЗОГУБ Р.П., ПАВЛЮК Д.А.</b> ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В РАМКАХ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ РЫНОЧНОЙ МОДЕЛИ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ.....	<b>356</b>
<b>ЛУНИНА В.Ю.</b> МАРКЕТИНГОВЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ В БОРЬБЕ С ИНФОРМАЦИОННЫМИ УГРОЗАМИ.....	<b>359</b>
<b>ЛУНИНА В.Ю., БЛИЗКАЯ Д.М.</b> СОВРЕМЕННЫЙ МАРКЕТИНГ И ЕГО ПОДХОДЫ К НОВОМУ ТИПАЖУ ПОТРЕБИТЕЛЯ.....	<b>364</b>
<b>ЛУНИНА В.Ю., ГЛУШКО Ю.А., ФАСХУТДИНОВ Д.С.</b> ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ И ЕГО РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	<b>369</b>
<b>МАКАРОВА О.В.</b> СОЗДАНИЕ ИННОВАЦИОННО-ПРОИЗВОДСТВЕННОГО КЛАСТЕРА КАК КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ....	<b>373</b>
<b>МЕРКУЛОВА А.В., КАРЛОВА Д.В.</b> АКТУАЛЬНОСТЬ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ НА ПРИМЕРЕ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	<b>376</b>
<b>ПОПОВ Д.В.</b> ЭЛЕКТРОМОБИЛИ: ИННОВАЦИИ В ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКЕ.....	<b>381</b>
<b>ПОПОВА Т.А.</b> ЦИФРОВАЯ ТРАНСПОРТИРОВКА: ПЕРСПЕКТИВЫ И ПРЕИМУЩЕСТВА НАЦИОНАЛЬНОЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ПЛАТФОРМЫ.....	<b>386</b>
<b>ПОПОВА Т.А., КУЗЬМЕНКО М.Ю.</b> ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА НА СКЛАДАХ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	<b>391</b>
<b>ПОПОВА Т.А., ШВАЙКОВА А.Д.</b> УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ.....	<b>396</b>
<b>САЕНКО О.Н.</b> ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ И УПРАВЛЕНИЮ ТОВАРНЫМ ПОРТФЕЛЕМ.....	<b>401</b>



<b>СТОГНИЙ А.М.</b> РЫНОК ХЛАДОГЕНОВ В РОССИИ: СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ.....	<b>405</b>
<b>СТРИЖАКОВА А.Ю.</b> АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАКАЗЧИКА В ПРОЦЕССЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПУБЛИЧНЫХ ЗАКУПОК.....	<b>410</b>
<b>ЮРМАНОВА Е.А., ГОНЧАРЫК А.В.</b> ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ АГРОЛОГИСТИКИ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА.....	<b>413</b>
<b>ЮРМАНОВА Е.А., МАРТЫНОВ К.Е.</b> РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	<b>419</b>
<b>ЮРМАНОВА Е.А., ОДНОЙКО Е.А.</b> СПОСОБЫ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК.....	<b>423</b>
<b>ЯГНЮК И.М., ВИКТОРОВА М.С.</b> ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СКЛАДСКОГО ХОЗЯЙСТВА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	<b>427</b>
<b>ЯГНЮК И.М., КИРЬЯКОВА В.В.</b> КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МАРКЕТИНГ: КЛЮЧ К УСПЕХУ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ.....	<b>432</b>
<b>ЯГНЮК И.М., ТАПОЛ И.В.</b> МАРКЕТИНГ-ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	<b>436</b>
<b>ЯНГИРОВА З.З., АНИСИМОВА М.Е.</b> ЗЕЛЕНАЯ ЛОГИСТИКА: СОКРАЩЕНИЕ УГЛЕРОДНОГО СЛЕДА В СОВРЕМЕННЫХ ЦЕПОЧКАХ ПОСТАВОК.....	<b>441</b>

#### **Секция 4**

<b>АНГЕЛОВА Д.С., ГЕНЦЕР М.Ю.</b> ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ.....	<b>447</b>
<b>БАНЧЕНКО В.А.</b> КРАТКОСРОЧНЫЕ ДОЛГОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ГОСУДАРСТВА В МЕХАНИЗМЕ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ДОЛГОМ.....	<b>450</b>

<b>БАРЫШНИКОВА Е.И.</b> УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ.....	<b>454</b>
<b>БЕГАНСКАЯ И.Ю., СЕМИЛЕТОВ Н.В., ПИСАРЕВА А.С.</b> РОЛЬ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.....	<b>458</b>
<b>ГОНЧАРОВА М.В., КАЙДА Н.М., ТАРАСОВ Н.Р.</b> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ .....	<b>464</b>
<b>ГОНЧАРОВА М.В., МИРОШНИЧЕНКО Е.А., БЕРЧУН А.В.</b> ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	<b>468</b>
<b>ГОНЧАРОВА М.В., ДЕГТЯРЁВА О.А., ЛАКОТА Л.А.</b> ВАЛЮТНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ .....	<b>472</b>
<b>ЗАЛАВСКАЯ А.В.</b> ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОЙ КАРЬЕРЫ .....	<b>476</b>
<b>КОВАЛЬЧУК О.Я.</b> УПРАВЛЕНИЕ СПОРТИВНОЙ ИНФРАСТРУКТУРОЙ: ПРИОРИТЕТЫ, ПРОБЛЕМЫ И ТЕХНОЛОГИИ.....	<b>480</b>
<b>КОЗИНА Н.Ю., ПИНЧУК П.А., НЕСВИТ А.А.</b> ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В РАЗВИТИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	<b>485</b>
<b>КОНДРЫКИНСКИЙ С.В.</b> ИНФРАСТРУКТУРА МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ.....	<b>490</b>
<b>КОСТРОВЕЦ Л.В., ХАРИТОНОВА С.В.</b> СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ В СФЕРЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	<b>494</b>

<b>КРАВЧЕНКО М.И.</b> РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ НА ОСНОВЕ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ.....	<b>499</b>
<b>КРЕТОВА А.В., ПРОТАСЕВИЧ В.Д.</b> СПЕЦИФИКА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ В КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЕ .....	<b>502</b>
<b>КУЛЕШОВ А.Э., НАЗАРЧИК И.С.</b> УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	<b>507</b>
<b>КУЛЕШОВА Л.В., ВОЛОШИНА Е.В.</b> СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ПОДДЕРЖКА СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА В СФЕРЕ ВЭД.....	<b>512</b>
<b>КУЛЕШОВА Л.В., ИВАХНЕНКО А.А.</b> ФАКТОРЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ-СУБЪЕКТОВ ВЭД В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ .....	<b>517</b>
<b>КУЛЕШОВА Л.В., ПРОХОРОВ Н.А.</b> ПОДХОДЫ К СОЗДАНИЮ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ – СУБЪЕКТА ВЭД .....	<b>522</b>
<b>КУЛИК Е.И., ЛАВРИК Г.В.</b> УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЭД ПРЕДПРИЯТИЯ.....	<b>527</b>
<b>КУРТ О.Б.</b> СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ.....	<b>532</b>
<b>ЛАХТИКОВА О.С., НЕГОВОРА Д.А., ГЛАДКИЙ Н.В.</b> ИССЛЕДОВАНИЕ СУЩНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОНИКНОВЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ.....	<b>536</b>
<b>МАШИНИСТОВА А.Е.</b> СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ.....	<b>539</b>
<b>МИШИНА Ю.А., БАЛИНА Е.С.</b> МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	<b>542</b>

<b>МИШИНА Ю.А., НОРЕНКО В.В.</b> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	<b>546</b>
<b>МИШИНА Ю.А., ФУРСОВА Е.Д.</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	<b>552</b>
<b>МОРОЗОВА В.К., ЕРЕШКО Д.В., ИЩЕНКО Н.Н.</b> УПРАВЛЕНИЕ ИМИДЖЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ.....	<b>556</b>
<b>МОРОЗОВА В.К., ТЕМНОВ В.А.</b> ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ НКО И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМ СООБЩЕСТВОМ: ПРЕИМУЩЕСТВА И ВЫЗОВЫ.....	<b>560</b>
<b>МОРОЗОВА В.К., ФРОЛЕНКО Ю.И., ВОЛОДИН А.В.</b> МОДЕЛИ ОПТИМАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ В УСЛОВИЯХ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ С УЧЕТОМ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ.....	<b>564</b>
<b>НАТРУС А.А.</b> РАЗВИТИЕ НОВЫХ РЕГИОНОВ РФ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ.....	<b>569</b>
<b>НАУМЕНКО С.В., КОСИСНКИЙ А.А.</b> ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И СТРАТЕГИИ.....	<b>573</b>
<b>НАУМЕНКО С.В., МИШИНЕВА К.А.</b> ЭВОЛЮЦИЯ 4P В ЭПОХУ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА.....	<b>581</b>
<b>НИКОЛАЕВА О.Н.</b> НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ .....	<b>586</b>
<b>НОВИКОВА А.К.</b> ПРОЕКТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СФЕРЫ ВЭД: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ.....	<b>590</b>
<b>ПАХОМОВ Д.Ю., ГОРЛЕНКО А.В., КЛИМЕНКО А.Д.</b> ОСОБЕННОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ.....	<b>594</b>

<b>ПАХОМОВ Д.Ю., КОВАЛЕНКО Н.С., АРТЕМОВ Р.Д.</b> ИССЛЕДОВАНИЕ ВОПРОСА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПРОЦЕССЕ ЗАКУПОК .....	<b>597</b>
<b>ПАХОМОВ Д.Ю., САКАРА Ю.А.</b> ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫХ ОСНОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОТРАСЛИ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ .....	<b>600</b>
<b>РОМАНЮК В.В., ОБУХОВСКАЯ Е.М., ЛАГОДА А.О.</b> ВЛИЯНИЕ ГЛОБАЛИЗАЦИИ НА МАРКЕТИНГ И ЛОГИСТИКУ В КОНТЕКСТЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	<b>603</b>
<b>СМЕЛЯНСКАЯ М.Е., ТОРМЫШЕВА С.А.</b> ТЕХНОЛОГИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ РЕАЛИЗАЦИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА.....	<b>607</b>
<b>УДОВИЧЕНКО К.А.</b> СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ .....	<b>614</b>
<b>ХАРХАРДИН Н.С.</b> ОСОБЕННОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА.....	<b>617</b>
<b>ЧЕРНАЯ Л.В., ВОЛОССКИЙ В.В., ДРЮК А.В.</b> ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ ИНКЛЮЗИВНОГО БИЗНЕСА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР.....	<b>620</b>
<b>ЧЕРНАЯ Л.В., ДОЩЕЧКИНА Д.С.</b> УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДАМИ НА ЛОКАЛЬНЫХ РЫНКАХ.....	<b>626</b>
<b>ЧЕРНАЯ Л.В., ПОГОДИН Н.В.</b> СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ВЫХОДА НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ АСПЕКТ.....	<b>631</b>
<b>ЧЕРНОБАЕВА С.В., САЛАХОВ М.М.</b> СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МИГРАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ.....	<b>638</b>

## Секция 5

<b>АЛЕКСЕЕВА Е.В.</b> РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН КАК ПРИМЕР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА.....	<b>644</b>
<b>БАЛАЕВА С. И.</b> КУРОРТНО-РЕКРЕАЦИОННО-ТУРИСТИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС КАБАРДИНО-БАЛКАРСКОЙ РЕСПУБЛИКИ.....	<b>648</b>
<b>БАЛАЕВА С. И.</b> РАЗРАБОТКА ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННЫХ ЗОН ЧЕРЕКСКОГО РАЙОНА КАБАРДИНО-БАЛКАРСКОЙ РЕСПУБЛИКИ.....	<b>653</b>
<b>БЕЛЯЕВ А.В., КАРАВАЕВА В.И.</b> АКТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА.....	<b>657</b>
<b>БУРЛА М.П., БУРЛА О.Н.</b> ВОЗМОЖНОСТИ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТУРИСТСКО- РЕКРЕАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРИДНЕСТРОВЬЯ В УСЛОВИЯХ УСЛОЖНЕНИЯ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ.....	<b>660</b>
<b>ДЕМИДОВА И.А.</b> РОЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА.....	<b>665</b>
<b>ДЕМИДОВА И.А., БЕЗРУЧЕНКОВА Д.С.</b> ИНТЕГРАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ ТУРПРЕДПРИЯТИЙ.....	<b>668</b>
<b>ДЕМИДОВА И.А., КУНПАН А.И.</b> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ВНУТРИРЕГИОНАЛЬНОГО ТУРПРОДУКТА.....	<b>672</b>
<b>ДУБРОВСКАЯ Н.И.</b> СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СОЦИАЛЬНОГО ТУРИЗМА КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НОВЫХ ТЕРРИТОРИЙ РФ....	<b>675</b>
<b>ДУБРОВСКАЯ Н.И., ВОЛЧЕК О.Г.</b> РОЛЬ ГЛЭМПИНГА В КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА.....	<b>680</b>

<b>ДУБРОВСКАЯ Н.И., СЫРМА А.А.</b> ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОГО МАРКЕТИНГА ДЛЯ ВИРТУАЛЬНОГО МУЗЕЯ.....	<b>684</b>
<b>ЗАДНЕПРОВСКАЯ Е.Л.</b> ПРОМЫШЛЕННЫЙ ТУРИЗМ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКОЙ ТЕРРИТОРИИ НА ПРИМЕРЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ.....	<b>688</b>
<b>ЗАЯЦ А.А.</b> УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	<b>691</b>
<b>ЗАЯЦ А.А., ЛЕВИЦКИЙ Д.В.</b> СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ СПОРТИВНОГО ТУРИЗМА НА БАЗЕ ОСОБО ОХРАНЯЕМЫХ ПРИРОДНЫХ ТЕРРИТОРИЙ.....	<b>695</b>
<b>ЗАЯЦ А.А., СОЛОМЯНЫЙ А.Э.</b> УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ В ТУРИЗМЕ И ГОСТЕПРИИМСТВЕ НА ОСНОВЕ РАЗРАБОТКИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ.....	<b>700</b>
<b>КУЛЬБИДА А.А., АРТЕМЧУК А.С.</b> ОБОСНОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНЫХ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ.....	<b>706</b>
<b>КУСКОВ А.Е., КУЛИК Е.В.</b> ВОЕННЫЙ ТУРИЗМ КАК ФАКТОР ТУРИСТИЧЕСКОЙ АТТРАКТИВНОСТИ НОВЫХ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	<b>711</b>
<b>ЛЕШКЕВИЧ С. А., ДРОФА В.А.</b> ВЛИЯНИЕ ЗАНЯТИЙ РЕКРЕАЦИОННОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ НА УРОВЕНЬ ФИЗИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВЛЕННОСТИ.....	<b>714</b>
<b>ЛЕШКЕВИЧ С. А., НАДЁЖКИНА М.А.</b> УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРОЙ В СЕВАСТОПОЛЕ И РЕСПУБЛИКИ КРЫМ.....	<b>717</b>
<b>ЛОГВИНА Е.В., КОЧЕТКОВА Н.В.</b> ТЕМАТИЧЕСКИЕ ОТЕЛИ В СОЦИОКУЛЬТУРНОМ ПРОСТРАНСТВЕ КРЫМА.....	<b>722</b>

<b>ОВЧАРЕНКО Л.А.</b> ТРАНСФОРМАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ НА ОСНОВЕ ПРИОРИТИЗАЦИИ СФЕРЫ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА (НА ПРИМЕРЕ ДНР И ДРУГИХ НОВЫХ ТЕРРИТОРИЙ РФ).....	<b>728</b>
<b>ОВЧАРЕНКО Л.А., ПИСАНЕНКО Е.Р.</b> ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ВНУТРЕННЕГО ТУРИЗМА.....	<b>733</b>
<b>ОВЧАРЕНКО Л.А., ЩЕТИНИНА А.Е., ЧЕПУРКО В.А.</b> ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ.....	<b>737</b>
<b>ПОДДУБНАЯ Т.Н., ВЕЧЕРОВ Н.А.</b> ПРОЕКТ ЭКСКУРСИОННОГО ТУРА ПО НОВОСТРОЙКАМ КРАСНОДАРА.....	<b>741</b>
<b>ПОДДУБНАЯ Т.Н., МАМЫРАЛИЕВА М.А.</b> ВОЕННО-ИСТОРИЧЕСКИЕ ЭКСКУРСИИ КАК СРЕДСТВО ПАТРИОТИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ МОЛОДЕЖИ.....	<b>746</b>
<b>ПОЛЗИКОВА Е.В.</b> НОВОВВЕДЕНИЯ В ОБЛАСТИ СТАНДАРТИЗАЦИИ КОЛЛЕКТИВНЫХ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ.....	<b>750</b>
<b>ПОЛЗИКОВА Е.В., СЕМЕНЯКИНА А.Э.</b> ТЕНДЕНЦИИ ГОСТЕПРИИМСТВА В ОБЛАСТИ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ.....	<b>754</b>
<b>ПОНОМАРЕНКО Е. А., НЕСТЕРЕНКО М. В.</b> УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО ТУРИСТИЧЕСКОГО РЫНКА.....	<b>757</b>
<b>ПРИХОДЬКО Т.П.</b> ТУРИЗМ И ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА РОССИИ В СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЯХ.....	<b>762</b>
<b>УДАЛЫХ С.К.</b> МОДЕРНИЗАЦИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ КАК ВАЖНЫЙ ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ БАЙКАЛЬСКОЙ ПРИРОДНОЙ ТЕРРИТОРИИ.....	<b>767</b>



<b>ФОМЕНКО В.Г.</b> ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРОЙ КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРИДНЕСТРОВЬЯ.....	<b>772</b>
<b>ЧЕПУРКО В.А., ХАЙРУЛИН М.Р.</b> ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «РАЗВИТИЕ ТУРИСТСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ» КАК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦИИ СФЕРЫ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА В РФ.....	<b>776</b>
<b>ШАБАНОВА Ю.Н.</b> ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ РЕСУРСОВ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ С ГРУППИРОВКОЙ ПО РАЙОНАМ.....	<b>781</b>
<b>ЩЕТИНИНА А.Е., ШАПОВАЛ В. С.</b> КУЛЬТУРНО-ПОЗНАВАТЕЛЬНЫЙ ТУРИЗМ В ДНР: КОНЦЕПЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ.....	<b>787</b>

*Научное издание*

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

**МАТЕРИАЛЫ ВСЕРОССИЙСКОЙ  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ  
С МЕЖДУНАРОДНЫМ УЧАСТИЕМ**

**6-7 ноября 2024 года  
г. Донецк**

*Публикуемые материалы, отражают точку зрения авторов,  
которая может не совпадать с мнением редколлегии*

*Ссылка на сборник при цитировании или частичном использовании  
материалов обязательна*

*Материалы приведены на языке оригинала*

Ответственный за выпуск: Докторова Н.П.  
Литературный редактор: Науменко С.Н.  
Технический редактор: Папазова Е.Н.

---

Подп. к публикации 10.11.2024 г. Формат 60x84 1/16  
36,82 усл.-печ. л.

---

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»  
РФ, ДНР, 283015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а