

## **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ**

**УДК [[005.21:658.8]:334.72]:339.13**

### **КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ СБЫТА ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР НА ВИРТУАЛЬНЫХ РЫНКАХ: ФАКТОРЫ, КРИТЕРИИ, ПОКАЗАТЕЛИ**

**Е.М. Азарян<sup>1</sup>,  
д-р экон. наук, профессор,**

1 – ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, ДНР, e-mail: azaryan.elena@gmail.com

**И.И. Княжевский<sup>2</sup>,  
аспирант**

2 – ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, ДНР, e-mail: kniazhevskiy91@mail.ru

### **COMPETITIVE STRATEGY OF MARKETING PRODUCTS OF ENTERPRISES IN VIRTUAL MARKETS: FACTORS, CRITERIA, INDICATORS**

**Helena Azaryan<sup>1</sup>,  
is the Doctor of Economics,  
is professor**

1 – SO HPE «Donetsk National University of Economics and Trade Named After M. Tugan-Baranovsky», Donetsk, DPR, e-mail: azaryan.elena@gmail.com

**Илья Kniazhevskiy<sup>2</sup>,  
is the graduate student**

2 – SO HPE «Donetsk National University of Economics and Trade Named After M. Tugan-Baranovsky», Donetsk, DPR, e-mail: kniazhevskiy91@mail.ru

#### **Реферат**

**Цель.** Целью статьи является анализ факторов, критериев и показателей формирования конкурентной стратегии сбыта продукции предпринимательских структур на виртуальных рынках.

**Методика.** В процессе исследования использованы методы теоретического обобщения и сравнения, анализа и синтеза.

**Результаты.** Изучены теоретические и практические аспекты формирования концепции обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур на виртуальных рынках, базирующейся на идентификации и диагностике конкурентных рынков, которые нацеливают на использование категорий «цена потребления» и «восприятие потребителей». Рассмотрен порядок формирования конкурентной стратегии сбыта продукции предпринимательских структур на виртуальных рынках, которая будет соответствовать и опережать тенденции развития рыночной ситуации и

оптимально использовать имеющиеся преимущества предпринимательских структур на виртуальных рынках.

**Научная новизна.** Усовершенствован научно-методический подход к формированию конкурентной стратегии сбыта продукции предпринимательских структур на виртуальных рынках. Определены основные типы конкурентной стратегии предпринимательских структур на виртуальных рынках, их характерные особенности, факторы и показатели, воздействующие на формирование данной стратегии. Разработан оценочный комплекс преимуществ и недостатков для различных типов конкурентных стратегий предпринимательских структур на виртуальных рынках с использованием тест-таблиц соответствия, на основании которых предприятие оценивает сильные и слабые стороны своего потенциала согласно параметрам деятельности предприятия выбранной им конкурентной стратегии.

**Практическая значимость.** Полученные результаты направлены на определение преимуществ и недостатков для различных типов конкурентных стратегий предпринимательских структур на виртуальных рынках.

**Ключевые слова:** *предпринимательские структуры, виртуальные рынки, конкурентоспособность, конкурентная стратегия сбыта.*

**Постановка проблемы.** Торговое предпринимательство играет интегрирующую роль во взаимодействии всех отраслей экономики, которая устойчиво продолжала развиваться до кризисных явлений 2009 г. Именно предпринимательство – как крупное, так и малое – является двигателем прогрессивных тенденций в экономике. Существенный вклад в развитие экономики вносят розничная и оптовая торговля, как важнейшие сферы торгового предпринимательства.

До настоящего времени продолжался постоянный рост товарооборота в розничной и оптовой торговле (в среднем на 6% в год). Росло число торговых предприятий, формировались новые интегрированные формы торгового предпринимательства, основой которых выступали торговые сети. Значительно вырос торговый ассортимент продовольственных и потребительских товаров, повысилось качество обслуживания населения.

Однако насыщение рынка товарами, активное проникновение на рынки импортных товаров, повышение культуры поведения потребителей, рост требований к качеству товаров и к процессу обслуживания выдвигают на первый план роль и значение внедрения в практику прогрессивных торговых технологий, направленных на значительное повышение конкурентных преимуществ отечественных товаров и конкурентоспособности торговых предпринимательских структур.

В последние годы этим вопросам уделяется определенное внимание. Торговые сети имеют значительный потенциал в своем дальнейшем развитии, для освоения которого необходимы инвестиции. Это значительно повысит устойчивость отечественных сетей в конкуренции с иностранным ритейлом [1, с. 15-21].

Особое значение в эффективном развитии торгового предпринимательства имеют проблемы разработки, адаптации и использования организационных структур торговых предприятий, повышение их конкурентоспособности как основы роста конкурентоспособности этой отрасли экономики.

**Анализ публикаций.** Вопросам, связанным с существенным изменением конкурентной среды на виртуальном рынке, обострением конкуренции, а также с интенсивной экспансией иностранного ритейла на отечественный торговый рынок уделено недостаточно внимания.

В.Н. Бугорски, А.И. Ястребов [2], Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов [3], С.В. Степова [4], И.Х. Баширов [5] рассматривают конкуренцию как соперничество отдельных юридических или физических лиц (конкурентов) на рынке с целью завоевания предпочтений потребителей. Следует иметь в виду, что она зависит от наличия потенциала превосходства (преимущества) каждого из субъектов, участвующих в конкуренции в ресурсах, а также от креативного менеджмента, от умения использовать эти преимущества в конкурентной среде, т.е. от уровня конкурентоспособности товара, фирмы, отрасли и экономики в целом.

**Изложение основного материала.** Конкурентное преимущество – это превосходство субъекта в соперничестве с другим субъектом (конкурентом) на рынке в процессе завоевания предпочтений потребителей при реализации своего товара. А конкурентоспособность – это уровень, эффективность реализации имеющихся конкурентных преимуществ субъекта (фирмы) в процессе производства, продвижения, маркетинга, логистики товара или услуги и их реализации (продажа, торговля) на рынке [6, с. 30].

Конкурентоспособность можно определить как устойчивую во времени способность розничного торгового предприятия сохранять некоторое положение на рынке товаров и услуг, определяемое эффективностью управления экономическим потенциалом организации и степенью реализации им своих конкурентных преимуществ. Исследование позволило установить, что в настоящее время характерным для торгового предпринимательства является формирование и развитие интегрированных торговых систем, которые по своей сущности представляют форму производственных отношений, систему взаимодействия между крупным и малым предпринимательством [7, с. 12].

В экономическом отношении интегрированная торговая система представляет собой форму концентрации торговых операций отдельных торговых структур при минимизации их хозяйственного риска и затрат. Этим процессом интеграции охвачены как оптовые, так и розничные предприятия торговли.

При формировании концепции обеспечения конкурентоспособности предпринимательских торговых структур ее необходимо адаптировать к конкурентной среде на рынке, так как структура (фирма) не может достичь конкурентных преимуществ по всем потребительским характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке [8, с. 48]. Следует учитывать, что имеет

место вектор вариантов, который связан с выбором приоритетов и разработкой стратегии, которая наиболее соответствует (а может и опережает) тенденции развития рыночной ситуации и оптимально использует имеющиеся преимущества фирмы. В этом контексте концепция обеспечения конкурентоспособности – это превентивная реакция предпринимательской структуры на воздействие внешней среды, рыночных сил, а также на сложившиеся и перспективные (ожидаемые) предпочтения потребителя [9, с. 105-121].

Однако используемая на практике концепция обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур, в том числе и торговых, основывается на методике идентификации трех основных критериев: «качество», «цена» и «уровень рекламы». Полученные оценки с использованием этих критериев не позволяют получить объективную картину внешних угроз и перспектив ситуационного планирования. Более объективной концепцией обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур может считаться концепция, базирующаяся на идентификации и диагностике конкурентных рынков, которые нацеливают на использовании категорий «цена потребления» и «восприятие потребителей».

Эти представления потребителей о ценности позволяют сделать вывод, что воспринимаемая ценность – это интегрированная (всесторонняя) оценка полезности товара, хотя ценность представляет собой соотношение компонентов выгод и потерь. Как зарубежные, так и отечественные ученые выделяют четыре основных типа конкурентной стратегии предпринимательских структур, которые определяются как наступательный; лидирующий; нишевый; оборонительный. Для каждого типа конкурентной стратегии характерны некоторые особенности, представленные в таблице.

Таблица – Характерные особенности различных типов конкурентных стратегий предпринимательских структур

Особенности, характеристики	Тип конкурентной стратегии			
	наступательный	лидирующий	нишевый	оборонительный
	Инновационность корпоративной среды	Высокие организационные способности	Высочайшая квалификация и профессионализм персонала	Маркетинговая активность управленцев
	Новые технологии	Положительный имидж фирмы	Престижная торговая марка	Низкие цены
	Новые виды продукции	Дифференциация продукции	Дифференцированная под конкретный спрос высококачественная элитная продукция	Пользующаяся постоянным спросом массовая продукция
	Рост мощностей	Большой производственный потенциал	Высокотехнологичное, специализированное производство	Минимально необходимый уровень производства
	Интенсивный рост доли рынка	Большая стабильная доля рынка	Локальный рынок	Локальный рынок

На формирование конкурентной стратегии предпринимательских структур на различных уровнях воздействуют выделенные типовые факторы и показатели (рис. 1).

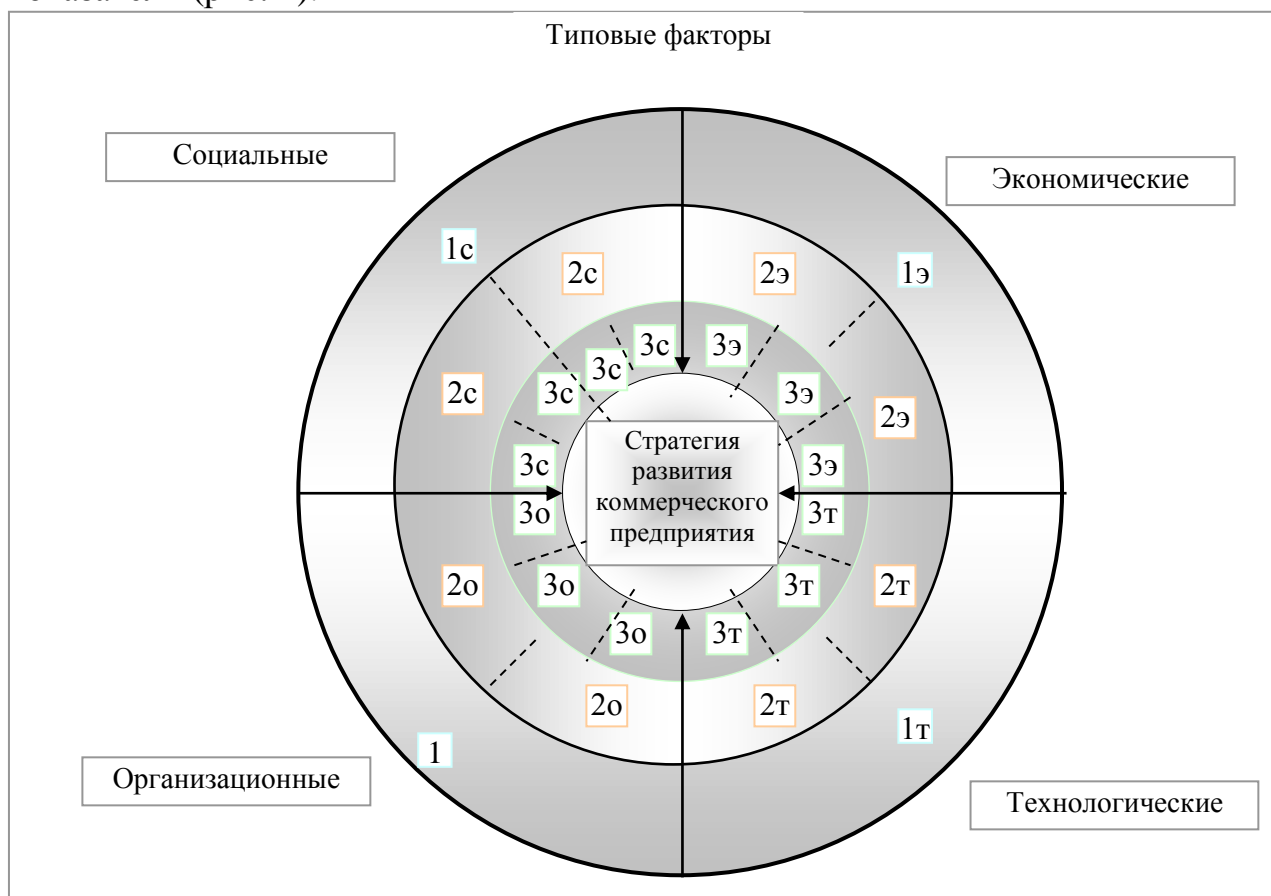


Рис. 1 – Типовые факторы и показатели, влияющие на формирование конкурентной стратегии коммерческого предприятия

Пояснения к рисунку:

уровень 1 – факторы внешней среды косвенного воздействия;

уровень 2 – факторы внешней среды прямого воздействия;

уровень 3 – факторы внутренней среды.

*Социальные факторы и показатели:*

1с – Наличие рынка труда; 2с<sub>1</sub> – Качественные характеристики трудовых ресурсов; 2с<sub>2</sub> – Специализация трудовых ресурсов; 3с<sub>1</sub> – Инновационность среды; 3с<sub>2</sub> – Организационные способности; 3с<sub>3</sub> – Уровень квалификации и профессионализм; 3с<sub>4</sub> – Активность менеджмента.

*Экономические факторы и показатели:*

1э – Экономическая, налоговая политика; 2э<sub>1</sub> – Уровень конкуренции; 2э<sub>2</sub> – Входные барьеры рынка; 3э<sub>1</sub> – Динамика и доля рынка; 3э<sub>2</sub> – Уровень производственных издержек; 3э<sub>3</sub> – Ассортимент.

*Организационные факторы и показатели:*

1о – Тип государственного устройства; 2о<sub>1</sub> – Стиль управления; 2о<sub>2</sub> – Тип коммуникаций; 3о<sub>1</sub> – Культура менеджмента; 3о<sub>2</sub> – Уровень рекламы и PR; 3о<sub>3</sub> – Структура закупочно-сбытовой сети.

*Технологические факторы и показатели:*

1т – Уровень НТП; 2т<sub>1</sub> – Наличие необходимых технологий; 2т<sub>2</sub> – Наличие необходимого оборудования, материалов; 3т<sub>1</sub> – Тип НИОКР; 3т<sub>2</sub> – Стадия разработки продукции; 3т<sub>3</sub> – Качество продукции.

При этом товарный рынок определяется как совокупность набора товаров, оценка которого предполагает поиск выгоды не только для производителей, дистрибьютора и продавца, но и главное – поиск выгоды для потребителя, его предпочтений. В качестве объекта товарного рынка могут выступать товары, спрос на них, а также торговые марки и бренды, которым подвержены потребители (покупатели). В этом отношении можно говорить и о воспринимаемой ценности для потребителя, и о имидже фирмы как потребительских, а не только коммерческих категориях [10, с. 15-20].

К основным показателям конкурентоспособности предпринимательских структур на основании проведенного исследования следует отнести следующие: состав и структура менеджмента предприятия; тип НИОКР; уровень производственных издержек; стадия разработки продукции; качество продукции; ассортимент; динамика и доля рынка; реклама и PR; закупочно-сбытовая сеть; корпоративные особенности среды. Согласно основным показателям конкурентоспособности предложен оценочный комплекс преимуществ и недостатков для различных типов конкурентных стратегий предпринимательских структур (рис. 2).

Тип конкурентной стратегии	Показатели уровня конкурентоспособности		
	<b>Состав и структура менеджмента предприятия</b>		
	Учредители	Учредители + менеджер	Наемный менеджмент
	<b>Тип НИОКР</b>		
	Прорывной	Улучшающий	Приспособительный
	<b>Уровень производственных издержек</b>		
	Высокий	Средний	Низкий
	<b>Стадия разработки продукции</b>		
	Модель	Образец	Технология
	<b>Качество продукции</b>		
	Высокое	Среднее	Низкое
	<b>Ассортимент</b>		
	Широкий	Средний	Узкий
	<b>Динамика и доля рынка</b>		
	Высокая	Средняя	Малая
	<b>Реклама и PR</b>		
	Массовая	Специализированная	Индивидуальная
	<b>Закупочно-сбытовая сеть</b>		
	Собственная или контролируемая	Неконтролируемая	Отсутствует
	<b>Корпоративные особенности среды</b>		
	Высокая инновационность	Высокая квалификация и профессионализм	Высокая активность

Рис. 2 – Преимущества и недостатки конкурентной стратегии «N» типа

При оценке конкурентоспособности и рекомендациях предприятию по стратегическому выбору развития предлагаются тест-таблицы соответствия, на основании которых оно оценивает сильные и слабые стороны своего потенциала согласно параметрам деятельности выбранной им конкурентной стратегии.

**Выводы.** Таким образом, изучен генезис становления и проблемы развития предпринимательских структур, выявлены проблемы повышения его конкурентоспособности и предложены концептуальные основы формирования концепции системы обеспечения и комплексной оценки конкурентоспособности с учетом факторов предпочтения и лояльности покупателей. Дальнейшие исследования должны быть направлены на моделирование конкурентной маркетинговой стратегии торгового предприятия на основе оптимизационного подхода.

### Литература

1. Реструктуризация и устойчивое развитие экономических систем / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А. В.Бабкина. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2006. – 715 с.

*Restrukturizacija i ustojchivoe razvitie jekonomicheskikh sistem / Pod red. d-ra jekon. nauk, prof. A. V.Babkina. SPb.: Izd-vo Politehn. un-ta, 2006. – 715 s.*

2. Бугорский В.Н. Моделирование оценки стоимости виртуальных предприятий / В.Н. Бугорский, А.И. Ястребов // Прикладная информатика. 2008. № 1. С. 3–14.

*Bugorskij V.N. Modelirovanie ocenki stoimosti virtual'nyh predpriyatij / V.N. Bugorskij, A.I. Jastrebov // Prikladnaja informatika. 2008. № 1. S. 3–14.*

3. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336с.

*Ojhma E.G., Popov Je.V. Reinzhiniring biznesa: reinzhiniring organizacij i informacionnye tehnologii. – M.: Finansy i statistika, 1997. – 336s.*

4. Степова С.В. Интернет-магазин як об'єкт фінансових інвестицій / С.В. Степова, Д.П. Юшко // Інноваційна економіка. – 2012. - № 3 (29). – С. 186 – 191.

*Stepova S.V. Internet-magazin jak ob'ekt finansovih investicij / S.V. Stepova, D.P. Jushko // Innovacijna ekonomika. – 2012. - № 3 (29). – S. 186 – 191.*

5. Баширов И.Х. Модели и методы маркетинговых исследований на персональных компьютерах: Учебное пособие. – Донецк: ДонГУЭТ, 1999. – 268 с.

*Bashirov I.H. Modeli i metody marketingovyh issledovanij na personal'nyh komp'juterah: Uchebnoe posobie. – Doneck: DonGUJeT, 1999. – 268 s.*

6. Бугорский В.Н. Сетевая экономика. М.: Финансы и статистика, 2008. – 256 с.

*Bugorskij V.N. Setevaja jekonomika. M.: Finansy i statistika, 2008. – 256 s.*

7. Flood, R. and Jackson, M., Creative Problem Solving, Wiley, England (1991).

8. Прикладная информатика: Справочник / Под ред. В.Н. Волковой и В.Н. Юрьева. – М.: Финансы и статистика, ИНФРА– М. 2008. – 768 с.

*Prikladnaja informatika: Spravochnik / Pod red. V.N. Volkovoj i V.N. Jur'eva.*  
– М.: *Finansy i statistika, INFRA*– М. 2008. – 768 s.

9. Райсс М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // [http://vasilievaa.narod.ru/17\\_1\\_97.htm](http://vasilievaa.narod.ru/17_1_97.htm)

*Rajss M. Granicy «bezgranichnyh» predpriyatij: perspektivy setevyh organizacij [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: //*  
*[http://vasilievaa.narod.ru/17\\_1\\_97.htm](http://vasilievaa.narod.ru/17_1_97.htm)*

10. Бармен Скотт. Разработка правил информационной безопасности. М.: Вильямс, 2002. – 208 с.

*Barmen Skott. Razrabotka pravil informacionnoj bezopasnosti. M.: Vil'jams, 2002. – 208 s.*

УДК 005.336:[334.72.012.6:004.4/9]

### **СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

**Е.М. Азарян<sup>1</sup>,  
д-р экон. наук, профессор,  
Д.Э. Возиянов<sup>2</sup>,  
аспирант**

1 – ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, ДНР, e-mail: [azaryan.elena@gmail.com](mailto:azaryan.elena@gmail.com)

2 – ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, ДНР, e-mail: [nagasado@yandex.ru](mailto:nagasado@yandex.ru)

### **MODERN INSTRUMENTS OF ENSURING COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE STRUCTURES**

**Helena Azaryan,  
is the Doctor of Economics,  
is professor<sup>1</sup>,  
Dmitry Voziyanov,  
is the graduate student <sup>2</sup>**

1 – SO HPE «Donetsk National University of Economics and Trade Named After M. Tugan-Baranovsky», Donetsk, DPR,  
e-mail: [azaryan.elena@gmail.com](mailto:azaryan.elena@gmail.com)

2 – SO HPE «Donetsk National University of Economics and Trade Named After M. Tugan-Baranovsky», Donetsk, DPR,  
e-mail: [nagasado@yandex.ru](mailto:nagasado@yandex.ru)

#### **Реферат**

**Цель.** Цель статьи заключается в исследовании современных инструментов обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур.



**Методика.** В процессе исследования применялись общенаучные методы, а именно индукции и дедукции; анализа и синтеза; сравнения, группировки, обобщения и систематизации информации; моделирования.

**Результаты.** Проведен анализ современных инструментов, обеспечивающих конкурентоспособность предпринимательских структур, выделены экономические, организационно-управленческие и технические; определено, что веб-сайт предприятия должен быть инструментом, который выполняет ряд функций и решает четко определенные задачи; дана классификация веб-сайтов по целевому признаку. Установлено, что важным инструментом для развития предпринимательских структур, направленным на обеспечение их конкурентоспособности, является использование современного программного обеспечения, для чего необходимы специальные знания руководителей предприятий по его формированию. Это позволяет создавать программное обеспечение, адекватное решаемым на предприятии задачам.

**Научная новизна.** Разработана классификация веб-сайтов по целевому признаку, определены функции и задачи веб-сайта предприятия и дана их характеристика, определен подход для моделирования, проектирования систем и программ.

**Практическая значимость.** Предложены практические шаги по организации использования современных инструментов обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур.

**Ключевые слова:** *развитие, моделирование, предпринимательские структуры, сайт, программное обеспечение, конкурентоспособность, инструменты.*

**Постановка проблемы.** Развитие современных предприятий и их конкурентоспособность тесно связаны с использованием современных методов и технологий, технических средств, которые позволяют стать ближе к своему потребителю. Целесообразно выделить направления современных технологий и инструментов, которые обеспечивают конкурентоспособность развития предпринимательских структур: экономические, организационно-управленческие, технические. Предприятия малого и среднего бизнеса особенно нуждаются в комплексном использовании современных технологий и инструментов. При этом руководители таких предпринимательских структур должны обладать четким пониманием того, что они сами должны концентрировать в себе ряд знаний, а также управленческой прозорливостью, чтобы либо самостоятельно создавать конкурентные преимущества, либо использовать услуги профильных специалистов. В этой связи вопросы применения современных инструментов, обеспечивающих конкурентоспособность предпринимательских структур весьма актуальны, особенно для развития Донецкой Народной Республики.

**Анализ публикаций.** Вопросам методологии и технологии разработки мультимедиа посвящены работы В. Вымятина, В. Демкина, Г. Можяевой, Т. Руденко [1], программирования – М. Томаса [2], создания web-сайтов и

приложений – М. Жара [3], К. Крамора [4], Б. Пфаффенбергера, С. Шафера, Ч. Уайта, Б. Кароу [5], Дж. Шмуллера [6], компьютерным сетям и аналитическим исследованиям – А. Додонова, Д. Ландэ, В. Путятин [7], моделированию информационно-электоральных процессов – В. Фурашева, С. Брайчевского [8] и др. Однако недостаточно исследованными остаются вопросы, связанные с использованием современных инструментов обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур.

**Изложение основного материала.** Важнейшими инструментами, наряду с экономическими, являются организационно-управленческие и технические, которые при умелом сочетании позволяют эффективно управлять собственным бизнесом, выстраивать взаимоотношения с клиентами и поставщиками и даже усиливать и обеспечивать рост экономической составляющей их деятельности.

Сайт предприятия может использоваться и в качестве инструмента развития товарооборота и создания комфортных условий для потребителей, и как инструмент руководителя предприятия. Сайт (веб-сайт – англ. «website» от «web» – паутина и «site» – «место») – это место во всемирной сети (Интернете), которое имеет свой адрес, собственного владельца и состоит из отдельных веб-страниц, которые пользователь видит как одно целое. В наше время веб-сайт может являться визитной карточкой предприятия, представительством владельца сайта, его портфолио, каталогом примеров работ. Существует множество классификаций веб-сайтов, в основе которых лежат различные параметры и характеристики [9-13]. Рассмотрим две из таких классификаций [10]. Итак, в зависимости от того, какие цели преследует веб-сайт, он может быть классифицирован исходя из целей его создания и дальнейшего использования (рис. 1).

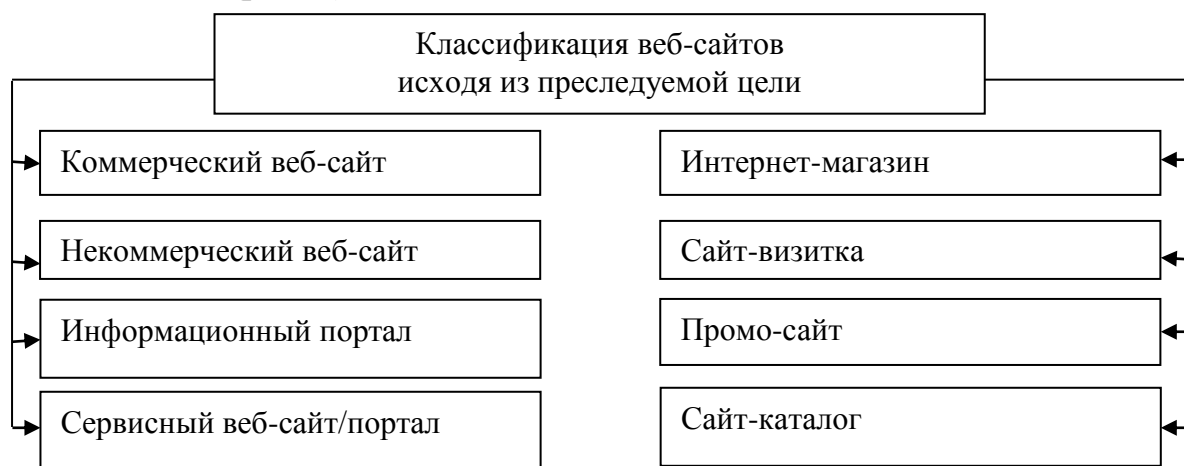


Рис. 1 – Классификация веб-сайтов по целевому признаку  
(авторская разработка)

На основании проведенных исследований целесообразно выделить пять основных функций (рис. 2), выполняемых сайтом предприятия, на которые следует обратить внимание руководителю для эффективного использования этого инструмента.



Рис. 2 – Функции веб-сайта предприятия (авторская разработка)

Пять основных функций, реализуемых сайтом предприятия для развития торговли и удобства и комфортности осуществления покупок, представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Функции сайта предприятия и их характеристика

Функция	Характеристика
Информационная	Предоставление общей информации о предприятии – это наиболее распространенный способ использования своего сайта на настоящий момент. Данная функция заключается в том, что интернет-ресурс должен предоставить посетителям максимум регулярно обновляемой тематической информации о предприятии, его услугах, ценах, партнерах
Рекламная	Сайт представляет собой удобный и современный рекламный носитель. Сайт любой компании автоматически становится инструментом рекламы. Ведь на нем имеется все, что связано с деятельностью предприятия – услуги, продукция, сервисы. А вся информация представлена именно в том виде, который позволяет обратить на себя внимание конкретных пользователей
Коммуникативная	Данная функция предполагает предоставление пользователям средств общения между собой и представителями предприятия. Таким средством может служить форма обратной связи
Имиджевая	Такая информация отвечает за создание положительного образа предприятия в сети Интернет. Сайт повышает престиж учреждения (услуг, товаров), позволяет оперативно информировать о новых достижениях, направлениях работ
Маркетинговая	Заключается в том, что сайт помогает продавать товар или же услуги, представленные на сайте. Сайт в данном случае помогает осуществлять продажи и увеличивать спрос на товар или услугу, проведение PR-акций. Данная функция играет важную роль в работе интернет-магазинов и корпоративных сайтов

Важным фактором, позволяющим эффективно использовать этот инструмент, является проведение анализа сайта. Анализ информации с сайтов предприятий, осуществляющих свою деятельность в ДНР, позволяет сделать вывод о недостаточной реализации субъектами предпринимательства функций и возможностей своих сайтов. Практически ни одна из функций сайта не реализуется предприятиями в полном объеме. Следовательно, целесообразно

порекомендовать выделять специалиста, который бы отвечал за этот инструмент, например, менеджера отдела интернет-маркетинга. Для удобства руководителей предприятий сформулированы три основных блока типовых задач, которые должны решаться с помощью коммерческого веб-сайта и естественно анализироваться и контролироваться его собственником, то есть руководителем предприятия (табл. 2).

Еще одним важным инструментом для развития предпринимательских структур, особенно в сфере малого и среднего бизнеса и обеспечения их конкурентоспособности, является использование современного программного обеспечения. Для успешного использования этого инструмента руководителям предприятий необходимо иметь общие системные знания и понимание процесса формирования этого инструмента и их роли в нем.

Таблица 2 – Задачи, решаемые с помощью веб-сайта предприятия

Задача	Обоснование
Привлечение новых клиентов и партнеров	Формирование неограниченного комплекса информации, доступной 24x7 в любой точке планеты; организация целевых и широкомасштабных рекламных кампаний; продвижение товаров и услуг; географическое расширение бизнеса
Поддержка существующих клиентов и партнеров	Моментальное обновление информации; организация обратной связи; предоставление услуг в режиме on-line; организация поддержки в режиме on-line; расширение возможностей по сопровождению клиентов
Маркетинг	Проведение статистических исследований; организация опросов и анкетирования; оценка поведения посетителей сайта; использование других инструментов маркетинга

В настоящее время программное обеспечение моделирует отдельные функциональные возможности как материальных, так и знаковых систем и в этом смысле является знаковой моделью или знаковой системой. Если интеллектуальная деятельность мозга является знаковой моделью материального мира, то программное обеспечение – это знаковая система интеллектуальной деятельности, представления материальных и (или) знаковых систем.

Методология объектно-ориентированного анализа и проектирования программного обеспечения как разновидность реализации системного подхода успешно применяется для создания сложных программных систем, которые можно отнести к знаковым. Основные системологические принципы распространяются на создаваемые программной системы и на методологию их создания.

Исходя из вышесказанного для моделирования, проектирования систем и программ используются также различные диаграммы: диаграмма деятельности;

диаграмма вариантов использования; диаграмма компонентов (табл. 3), определяющие этапы создания программного продукта.

Диаграммы деятельности используются при моделировании бизнес-процессов, технологических процессов, последовательных и параллельных вычислений. Графически диаграмма деятельности представляется в форме графа, вершинами которого являются состояния действия, а дугами-переходами показываются изменения от одного состояния действия к другому. Диаграммы деятельности можно считать частным случаем диаграмм состояний. Основным направлением использования диаграмм деятельности является визуализация особенностей реализации операций классов, когда необходимо представить алгоритмы их выполнения. При этом каждое состояние может являться выполнением операции некоторого класса либо ее части, позволяя использовать диаграммы деятельности для описания реакций на внутренние события системы. Диаграмма деятельности описывает действия для создания, назначения и распределения задач и проектов внутри предприятия с помощью web-приложения (рис. 3).

Таблица 3 – Характеристика диаграмм, используемых для моделирования, проектирования систем и программ <sup>1</sup>

Диаграмма	Характеристика
Диаграмма деятельности	Диаграмма деятельности – UML-диаграмма, на которой показано разложение некоторой деятельности на ее составляющие части. Под деятельностью понимается спецификация исполняемого поведения в виде координированного последовательного и параллельного выполнения подчиненных элементов – вложенных видов деятельности и отдельных действий, соединенных между собой потоками, которые идут от выходов одного узла ко входам другого
Диаграмма вариантов использования	Диаграмма вариантов использования в UML-диаграмме отражает отношения между актерами и прецедентами и является составляющей частью модели прецедентов, описывающей систему на концептуальном уровне. Прецедент – возможность моделируемой системы (часть ее функциональности), благодаря которой пользователь может получить конкретный, измеримый и нужный ему результат. Прецедент соответствует отдельному сервису системы, определяет один из вариантов ее использования и описывает типичный способ взаимодействия пользователя с системой. Варианты использования обычно применяются для спецификации внешних требований к системе. Визуальное моделирование в UML можно представить как некоторый процесс поуровневого спуска от наиболее общей и абстрактной концептуальной модели к логической, а затем и к физической модели соответствующей информационной системы
Диаграмма компонентов	Диаграмма компонентов – статическая структурная диаграмма, показывающая разделение программной системы на структурные компоненты и связи (зависимости) между компонентами. Физическими компонентами могут выступать файлы, библиотеки, модули, исполняемые файлы, пакеты и т.п.

<sup>1</sup> Составлено на основе данных источников [14; 15].

Чтобы производить действия внутри системы, необходимо пройти процесс авторизации или регистрации. Впоследствии зарегистрированный пользователь может просматривать интересующий проект или задачу, а также просмотреть, к какому сотруднику, руководителю или отделу относится данная задача. Для дальнейшей работы внутри системы необходимо либо произвести поиск по проектам и задачам, либо создать собственную задачу/проект. Создание или просмотр проектов и задач подразумевает их редактирование. При создании нового проекта у пользователя появляется возможность выбрать трекер, в котором будет располагаться проект, ввести его тему, написать краткое описание (если потребуется), далее обязательно следует выбрать или назначить руководителя на проект и соответственно выбрать исполнителя или исполнителей. Если это создание новой задачи внутри существующего проекта, то следует выбрать, к какому проекту будет привязана задача и, возможно, указать, в каких проектах эта задача будет отображаться.

В случае редактирования существующего проекта или задачи пользователь имеет доступ ко всем вышеперечисленным функциям. Уполномоченный пользователь может изменить приоритет, поменять тему, сменить исполнителей и кураторов, что впоследствии будет автоматически отображено в комментариях внизу задачи и отправлено всем участникам измененного проекта (оповещение на электронную почту). Личный кабинет позволяет идентифицировать сотрудника и предоставляет доступ к проектам и задачам, позволяя просматривать задачи, назначенные на пользователя.

Форма обратной связи предоставляет возможность комментирования и обсуждения поставленных перед коллективом задач.

Основное назначение диаграммы вариантов использования – описание функциональности и поведения, позволяющее заказчику, конечному пользователю и разработчику совместно обсуждать проектируемую или существующую систему.

Для достижения этих целей вначале строится модель вариантов использования, которая описывает функциональное назначение системы, то есть предназначена для функционального моделирования системы.

Построение этой модели необходимо для выявления:

- основных функций системы (вариантов использования) с возможным уточнением;
- внешнего окружения, взаимодействующего с системой (актеров);
- нефункциональных требований (платформы производительности, надежности, защищенности и т.д.).

Так, пользователь имеет доступ к вариантам использования «Авторизация» или «Регистрация». Незарегистрированные пользователи не имеют доступа к системе. Актер имеет доступ к: «Список проектов», «Поиск» или «Выбор из списка», что позволяет проводить поиск проектов и задач внутри приложения.

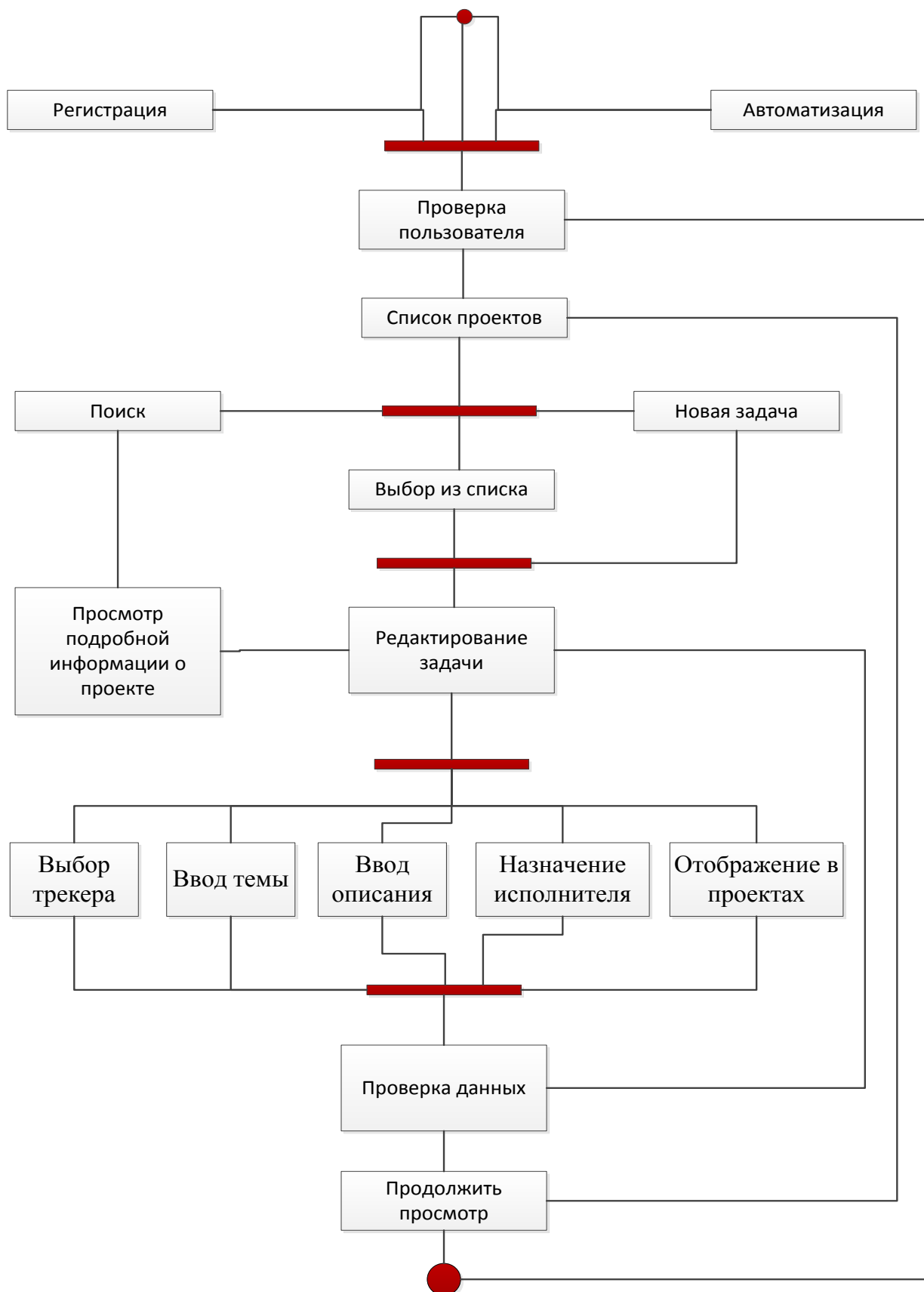


Рис. 3 – Диаграмма деятельности предприятия

Далее, после поиска или выбора нужной задачи, сотрудник имеет возможность осуществить просмотр проекта подробнее при помощи «Просмотр

подробной информации», что позволяет как осуществить просмотр, так и произвести редактирование выбранной задачи при помощи функции «Редактирование задачи». «Список проектов» также позволяет осуществить создание нового проекта или задачи при помощи функции «Новая задача», после чего появляется возможность ее редактирования. «Редактирование задачи» позволяет осуществлять изменение проекта/задачи при помощи «Ввод темы», а также изменение «Ввод описания». В уже созданной задаче возможно изменить исполнителя при помощи «Назначение исполнителя». Для более удобного и правильного поиска и сортировки проектов сотрудник имеет возможность указать «Выбор трекера» и указать, в каком проекте будет отображаться задача, при помощи функции «Отображение в проектах». После совершенных действий пользователем происходит «Проверка данных», в которую входят: «Проверка личного кабинета», которая осуществляет проверку авторизации пользователя; «Проверка исполнителя»; «Проверка темы» на совпадение; «Анализ существующего проекта» проверка на одновременное изменение одного и того же проекта несколькими пользователями в рамках имеющихся полномочий и кодов доступа.

По завершению всех действий осуществляется «Создание проекта» или сохранение уже существующего и оповещение всех участников проекта/задачи по «Отправка оповещения по E-mail».

Также важным элементом является построение диаграммы компонентов, отображающей структурные компоненты системы и связи между ними. Одним из основных файлов является «Private Office», который хранит все данные о пользователях, связан с «User Data» и всеми компонентами системы, что обеспечивает сохранение данных.

В «Личном кабинете» предоставляется информация обо всех совершенных действиях пользователя. Чтобы попасть в «Личный кабинет» для доступа к функциям создания, удаления или корректировки проектов и задач, пользователь должен пройти процесс авторизации или регистрации, за которые отвечают блоки «Registration» и «Authorization».

После процесса авторизации пользователь имеет возможность выбрать интересующий его проект из списка при помощи функции «List Projects» или произвести поиск по проектам при помощи функции «Search». «List Projects» связана с «Личным кабинетом» для обеспечения сохранности и контроля изменений, совершенных пользователем. Основными функциями приложения является создание и редактирование проектов и задач, доступ к которым открывается при помощи функций «Editing Task» и «New Task», что обозначает «Редактирование задачи» и «Новая задача» соответственно. При создании и/или редактировании задачи пользователь должен заполнить поля «Selection of tracker» – это обозначает «Выбор трекера», «Enter the subject», что является «Вводом темы». Также необходимо «Назначить исполнителя» при помощи функции «The appointment by» и выбрать, в каких проектах будет производиться отображение при помощи «The mapping in the projects». После сохранения совершенных действий происходит обновление и/или создание



проекта, что сохраняется в модуле «Личный кабинет». После этого пользователь может продолжить просмотр или завершить заботу с приложением.

**Выводы.** Исследование современных инструментов обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур позволяет констатировать, что важнейшими инструментами, наряду с экономическими, являются организационно-управленческие и технические. В наше время веб-сайт может выступать визитной карточкой предприятия, представительством владельца сайта, его портфолио, каталогом примеров работ. Определены функции веб-сайта предприятия и дана их характеристика; сформулированы задачи, решаемые с помощью веб-сайта предприятия, что должно служить основой для проведения анализа сайта предприятия как инструмента руководителя. Установлено, что важным инструментом для развития предпринимательских структур, направленным на обеспечение их конкурентоспособности, является использование современного программного обеспечения, для которого необходимы специальные знания руководителей предприятий по его формированию. Это позволяет создавать программное обеспечение, адекватное решаемым на предприятии задачам.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на формирование методического обеспечения осуществления анализа сайтов и использования экономических технологий концепции монетизации.

## Литература

1. Вымятнин В. М. Мультимедиа курсы: методология и технология разработки / В. М. Вымятнин, В. П. Демкин, Г. В. Можаяева, Т. В. Руденко. – Томск: издательство ТГУ, 2003. – 375 с.

*Vymyatnin V. M. Multimedia courses: methodology and technology of development / V. M. Vymyatnin, V. P. Demkin, G. V. Mozhaeva, T. V. Rudenko. – Tomsk: TGU publishing house, 2003. – 375 pages.*

2. Томас М. Секреты программирования для Internet / М.Томас, П.Пател. - СПб.: Питер-Пресс, 1997. – 640 с.

*Thomas M. Programming secrets for Internet / M. Thomas, P. Patel. - SPb.: St. Petersburg Press, 1997. – 640 pages.*

3. Жара М.В. Создание Web-сайтов / М.В.Жара. – М.: Вильямс, 2007. — 288 с.

*Zhara M. V. Websites / M.V.Zhara. – M.: Williams, 2007. — 288 pages.*

4. Крамор К.П. Web-приложения для начинающих / К.П.Крамор. – М.: Вильямс, 2010. – 58 с.

*Kramor K. P. Web applications for beginners / K.P.Kramor. – M.: Williams, 2010. – 58 pages.*

5. Пфаффенбергер Б. HTML, XHTML и CSS. Библия пользователя / Б. Пфаффенбергер, С.Шафер Ч.Уайт, Бы.Кароу. - М.:Диалектика, 2006. – 752 с.

*Pfaffenberger B. HTML, XHTML i CSS. Bible of the user / B. Pfaffenberger, S. Shafer Ch. Whyte. Karou. - M of a.: dialektik, 2006. – 752 pages.*

6. Джозеф Шмюллер. Освой самостоятельно UML. Практическое пособие – М.: Вильямс, 2005. - 416 с.

*Joseph Shmuller. Master independently UML. A practical grant – M.: Williams, 2005. - 416 pages.*

7. Додонов А.Г., Ландэ Д.В., Путятин В.Г. Компьютерные сети и аналитические исследования. – К.: ИПРИ НАН Украины, 2014. - 486 с.

*Dodonov A. G., Lande D.V., Putyatin V. G. Computer networks and analytical researches. – To.: IPRI NAN of Ukraine, 2014. - 486 pages.*

8. Фурашев В.Н., Ландэ Д.В., Брайчевский С.М. Моделирование информационно-электоральных процессов: Монография. – К.: НИЦПИ АпрН Украины, 2007. – 182 с.

*Furashev V. N., Lande D.V., Braychevsky S. M. Modeling of information and electoral processes: Monograph. – To.: NITSP Aprn of Ukraine, 2007. – 182 pages.*

9. Зачем нужен веб-сайт? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <https://virtech.ru/qa/218.2.html>

*Why the web site is necessary? [Electronic resource]. – Access mode://https://virtech.ru/qa/218.2.html*

10. Зачем нужен сайт? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://alpha-spb.ru/helpful-information/44-why-need-website>

*Why the website is necessary? [Electronic resource]. – Access mode://http://alpha-spb.ru/helpful-information/44-why-need-website*

11. Для чего нужен свой сайт? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://artex-studio.ru/articles/need-a-website/>

*For what the website is necessary? [Electronic resource]. – Access mode://http://artex-studio.ru/articles/need-a-website/*

12. Зачем нужен сайт? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://webc.com.ua/questionnaire/whyyineed>

*Why the website is necessary? [Electronic resource]. – Access mode://http://webc.com.ua/questionnaire/whyyineed*

13. Что такое веб-сайт и из чего он состоит [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://diatekc.net/blog/about-site.html>

*What is the web site and what it consists of [An electronic resource]. – Access mode://http://diatekc.net/blog/about-site.html*

14. Диаграмма деятельности, Свободная энциклопедия Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // [http://ru.wikipedia.org/wiki/Диаграмма\\_деятельности](http://ru.wikipedia.org/wiki/Диаграмма_деятельности)

*Chart of activity, Free encyclopedia Wikipedia [An electronic resource]. – Access mode://http://ru.wikipedia.org/wiki/ Chart \_of activity*

15. Диаграмма прецедентов, Свободная энциклопедия Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://ru.wikipedia.org/wiki/%C4%E8%E0%E3%F0%E0%EC>

*Chart of precedents, Free encyclopedia Wikipedia [An electronic resource]. – Access mode://http://ru.wikipedia.org/wiki/%C4 of %*

## ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ТУРИЗМА

**И.А. Ангелина, д.э.н., доцент,  
В.Г. Антонен, ст. преподаватель**

ГО ВПО «Донецкий национальный  
университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»,  
г. Донецк, ДНР,  
e-mail: irinaangelina5566@gmail.com  
e-mail: vikuvi555@mail.ru

## SPECIFICATIONS OF MARKETING STRATEGY DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL TOURISM

**I.A. Angelina, Doctor of Economics,  
assistant professor,  
V.G. Antonets, senior lecturer**

SO HPE «Donetsk National University  
of Economics and Trade named after  
Mykhayilo Tugan-Baranovsky»,  
Donetsk, DPR,  
e-mail: irinaangelina5566@gmail.com  
e-mail: vikuvi555@mail.ru

### Реферат

**Цель.** Теоретическое аргументирование и выявление особенностей формирования маркетинговой стратегии развития промышленного туризма в регионе.

**Методика.** Для достижения поставленной цели использованы современные методы исследования, а именно: анализа и синтеза, индукции и дедукции, обобщения – при определении сущности дефиниций маркетинговой стратегии развития промышленного туризма; теоретическое знание – при разработке блок-схемы определения маркетинговой стратегии развития промышленного туризма.

**Результаты.** На основании проведенного анализа выявлены особенности и разработан алгоритм определения маркетинговой стратегии развития промышленного туризма в регионе.

**Научная новизна.** Усовершенствована блок-схема алгоритма определения маркетинговой стратегии развития промышленного туризма в регионе.

**Практическая значимость.** Результаты статьи представляют интерес для Министерства молодежи, спорта и туризма ДНР, Управления молодежи, туризма и международных связей администрации г. Донецка, промышленных и туристических предприятий в целях улучшения механизма управления промышленным туризмом.

**Ключевые слова:** *маркетинговая стратегия, промышленный туризм, регион, контент-анализ.*

**Постановка проблемы.** Одним из наиболее эффективных инструментов экономического развития региона является разработка маркетинговых стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности территории. Использование туристско-рекреационного потенциала приобретает стратегическое значение как направление устойчивого развития, основанного на максимальном применении местных ресурсов, одновременно практическое введение промышленных городов в состав туристических регионов требует оценки их возможностей, установления экономической целесообразности и потребностей развития туристического бизнеса.

Необходимость преодоления ограниченности перспектив развития промышленных регионов требует поиска новых направлений деятельности, в том числе в сфере услуг. Поэтому выявление перспектив и стратегических маркетинговых приоритетов развития промышленного туризма приобретает актуальность.

**Анализ публикаций.** Проблеме обоснования сущности и содержания маркетинговой стратегии, ее методам и методологии, возможностям применения на предприятиях посвящены работы зарубежных и отечественных ученых, среди которых Т. Амблер, Л. Балабанова, А. Длигач, А. Дурович, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, О. Уолкер, Р. Фатхутдинов, Дж. Шонесси. Однако среди ученых не существует единого мнения относительно определения понятия маркетинговой стратегии в целом и в туристической деятельности.

**Цель статьи.** На основании анализа научных подходов определить особенности разработки маркетинговой стратегии развития промышленного туризма в регионе.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

провести контент-анализ термина «маркетинговая стратегия»;

определить особенности и роль маркетинга в разработке стратегии развития промышленного туризма в регионе;

разработать блок-схему алгоритма определения маркетинговой стратегии развития промышленного туризма.

**Изложение основного материала.** Создание высокоэффективной и конкурентоспособной туристской индустрии является перспективным направлением развития региональной экономики. Устойчивое развитие туризма в промышленном регионе возможно на основе формирования и внедрения обоснованной маркетинговой стратегии, направленной на определение, поддержку и наращивание потенциальных и фактических конкурентных преимуществ региона.

Существует много различных подходов к определению содержания понятия «маркетинговая стратегия», однако данный термин применяется исключительно к деятельности предприятия, а потому все они привязаны к предприятию. В связи с этим возникает необходимость проведения контент-анализа термина «маркетинговая стратегия» (см. таблицу).

Таблица – Контент-анализ термина «маркетинговая стратегия»

Автор	Сущность термина	Подход к определению	Особенности
1	2	3	4
Т. Амблер [1]	Маркетинговый процесс, осуществляемый фирмой с рыночной ориентацией с целью достижения показателей, превышающих среднерыночные, путем систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов	Инновационный	Предусматривает борьбу за потребителя путем удовлетворения его потребностей с использованием новых подходов к разработке товаров и услуг
А. Длигач [2]	Процесс управления рыночной деятельностью предприятия, который заключается в анализе маркетинговой среды, определении рыночных целей предприятия и формировании маркетинговой стратегии	Управленческий	Рассматривает стратегический маркетинг как целостный процесс
Ф. Котлер [3]	Логическая схема маркетинговых мероприятий, с помощью которой компания надеется выполнить свои маркетинговые задачи	Программный	Предусматривает разработку определенной программы мероприятий для достижения поставленных целей
Ф. Котлер [4]	Процессы сегментирования, целеполагания и позиционирования	Организационный	Рассматривает стратегический маркетинг как целостный процесс
Ж.-Ж. Ламбен [5]	Систематический и непрерывный анализ потребностей и запросов ключевых потребительских групп, а также разработка и производство товаров (предоставление услуг), который позволит компании обслуживать выбранные группы и сегменты более эффективно, чем конкуренты	Использование инструментов маркетинга	Акцентирует внимание на применении инструментов стратегического маркетинга – сбор и анализ информации, товарную инновационную политику
О. Уолкер [6]	Фундаментальная модель текущих и плановых целей, размещения ресурсов и взаимодействия организации с рынками, конкурентами и другими факторами внешней среды	Организационный	Учитывает влияние факторов внутренней и внешней среды предприятия

*Продолжение таблицы*

1	2	3	4
Р. Фатхут-динов [7]	Деятельность по разработке нормативов конкурентоспособности организации и ее товаров на основе исследований стратегических потребностей, ценностей, товаров и рынков	Управленческий	Рассматривает стратегический маркетинг как основной инструмент обеспечения конкурентоспособности организации
Дж. Шонесси [8]	Широкая концепция того, как товар, цена, продвижение и распределение должно функционировать скоординированным образом, чтобы преодолеть противодействия достижению задач маркетинга	Использование инструментов маркетинга	Акцентирует внимание на планировании комплекса маркетинга (маркетинг-микс)

Как видно из таблицы, маркетинговая стратегия предполагает систематический и непрерывный анализ потребностей и запросов основных групп потребителей, прогноз тенденций развития собственных рынков, оценку и отбор приоритетных направлений развития, а также разработку и производство товара или предоставления услуги, которая позволит предприятию обслуживать выбранные группы или сегменты эффективнее, чем конкуренты.

Опираясь на выделенные элементы и учитывая направленность стратегии не на предприятие, а на регион, определим понятие «маркетинговая стратегия» следующим образом: маркетинговая стратегия – это совокупность направлений деятельности стратегического характера, заключающихся в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности, механизмов и инструментов реализации выбранной стратегии.

Для дальнейшего исследования необходимо дать определение терминологической конструкции «маркетинговая стратегия развития промышленного туризма».

Туризм как динамично развивающаяся отрасль экономики выдвигает к разработке стратегии особые условия. С одной стороны, туризм нуждается в координации и регулировании, но с другой – регламентация ограничивает предпринимательскую инициативу, тормозит развитие рыночных отношений. Стратегию развития туризма рассматривают как комплексный структурно-функциональный методический подход, который заключается в сочетании различных компонентов туристической индустрии и ее инфраструктуры.

Стратегия развития туризма может быть определена как комплекс решений (система мер, совокупность целевых программ), направленных на определение перспектив, приоритетов и направлений развития туристической отрасли, формирование и эффективное использование потенциала, обеспечение динамичного и устойчивого развития отрасли. Стратегия развития должна сочетать в себе интересы отрасли и общества, объединять усилия государства и

предпринимательского сектора для решения перспективных экономических задач.

Туристический бизнес, развиваясь, приобретает все большее значение для страны и регионов. В современных условиях туризм рассматривается как катализатор региональной экономики, позволяющий не только задействовать весь комплекс рекреационных ресурсов, но и наиболее эффективным образом использовать производственный и социально-культурный потенциал территории. В последнее время можно проследить такую тенденцию: туристы уже в полной мере насытились морскими и горнолыжными курортами и хотят увидеть что-то новое, не менее впечатляющее и не менее интересное, но качественно новое. В список достопримечательностей теперь входят заводы и промышленные предприятия. В индустриальном регионе существует мощный потенциал для развития промышленного туризма, который может дать территории дополнительные дивиденды.

Промышленный туризм – это вид активного туризма, связанный с организацией регулярных туров в промышленно развитые регионы на действующие (или когда-то действовавшие) промышленные предприятия с целью удовлетворения познавательных, профессиональных, деловых, научных, образовательных и иных интересов.

Таким образом, *маркетинговая стратегия развития промышленного туризма в регионе* – это разработка долгосрочной комплексной программы мероприятий, направленных на достижение поставленных целей и приоритетных задач повышения конкурентоспособности региона за счет развития промышленного туризма, а также разработка механизмов и инструментов реализации выбранной стратегии.

Роль маркетинга в формировании стратегических основ развития промышленного туризма в регионе заключается в следующем:

во-первых, маркетинг помогает определить потребителей промышленной территории, выявить их интересы, ожидания;

во-вторых, маркетинг предоставляет исходные данные для разработки стратегических планов, помогая выявить возможности и угрозы рынка, а также позволяет оценить потенциал промышленной территории. Статистических данных недостаточно для обеспечения всей информацией, необходимой при стратегическом планировании;

в-третьих, маркетинг помогает разработать стратегию и выполнить задачи, поставленные в стратегическом плане.

Роль маркетинга в стратегическом планировании развития промышленного туризма в регионе будет заключаться в создании основы, определении общих принципов развития промышленного туризма, ориентации стратегии на нужды целевого рынка, обеспечении информационной базы для стратегического планирования и определении оптимальных способов достижения целей. Основой для разработки маркетинговой стратегии является анализ состояния и тенденций развития промышленного туризма в регионе, выступает важной исходной базой для принятия управленческих решений

региональными органами управления, которые призваны постоянно и активно действовать в направлении обеспечения эффективного развития региона и повышения уровня жизни населения.

В качестве алгоритма определения маркетинговой стратегии развития промышленного туризма можно использовать блок-схему, приведенную на рисунке.

Выбор маркетинговой стратегии развития промышленного туризма осуществляется на основе мониторинга маркетинговой среды и использования ряда методов, которые можно разделить на две группы:

1) матричные – матрица Бостонской консалтинговой группы (матрица «рост – доля рынка»); матрица «Мак-Кинси – Дженерал Электрик» (матрица «привлекательность отрасли (рынка) – конкурентоспособность»); матрица конкуренции М. Портера (матрица «сфера конкуренции – конкурентное преимущество»); матрица жизненного цикла; матрица Ансоффа (матрица «возможностей по товарам – рынкам»); другие перекрестные матрицы;

2) аналитико-экспертные – SWOT-анализ (предусматривает определение стратегии с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды); STEP-анализ (предусматривает определение стратегии с учетом факторов внешней макросреды, в частности, социальных, технологических, экономических, политических факторов, влияющих на уровень социально-экономического развития региона и на его конкурентоспособность); метод написания сценария (заключается в построении картины будущего исходя из конкретной ситуации); методы эконометрического и математического моделирования [9].

Для разработки маркетинговой стратегии развития промышленного туризма на уровне региона наиболее приемлемыми являются аналитико-экспертные методы, а матричные целесообразно использовать на микроуровне.

При формировании маркетинговой стратегии развития промышленного туризма необходимо ориентироваться на такие сегменты целевого рынка, как регион, туристы, промышленные и туристические предприятия.

Для производителей внедрение туристических маршрутов и экскурсий является оригинальным способом представить свою продукцию, улучшить имидж компании и отрасли в целом, а для туристов – возможность увидеть своими глазами производственные мощности, познакомиться с историей промышленности и узнать, что происходит со знакомыми им товарами до того, как они попадают на прилавки магазинов.

Открытость предприятий для посещения, возможность познакомиться с технологическими процессами, посещение специализированных индустриальных музеев предполагают посещение не только с познавательной целью, но и с возможностью привлечения потенциальных инвесторов. Развитие промышленного туризма способствует подъему не только экономики, но также и имиджа региона.



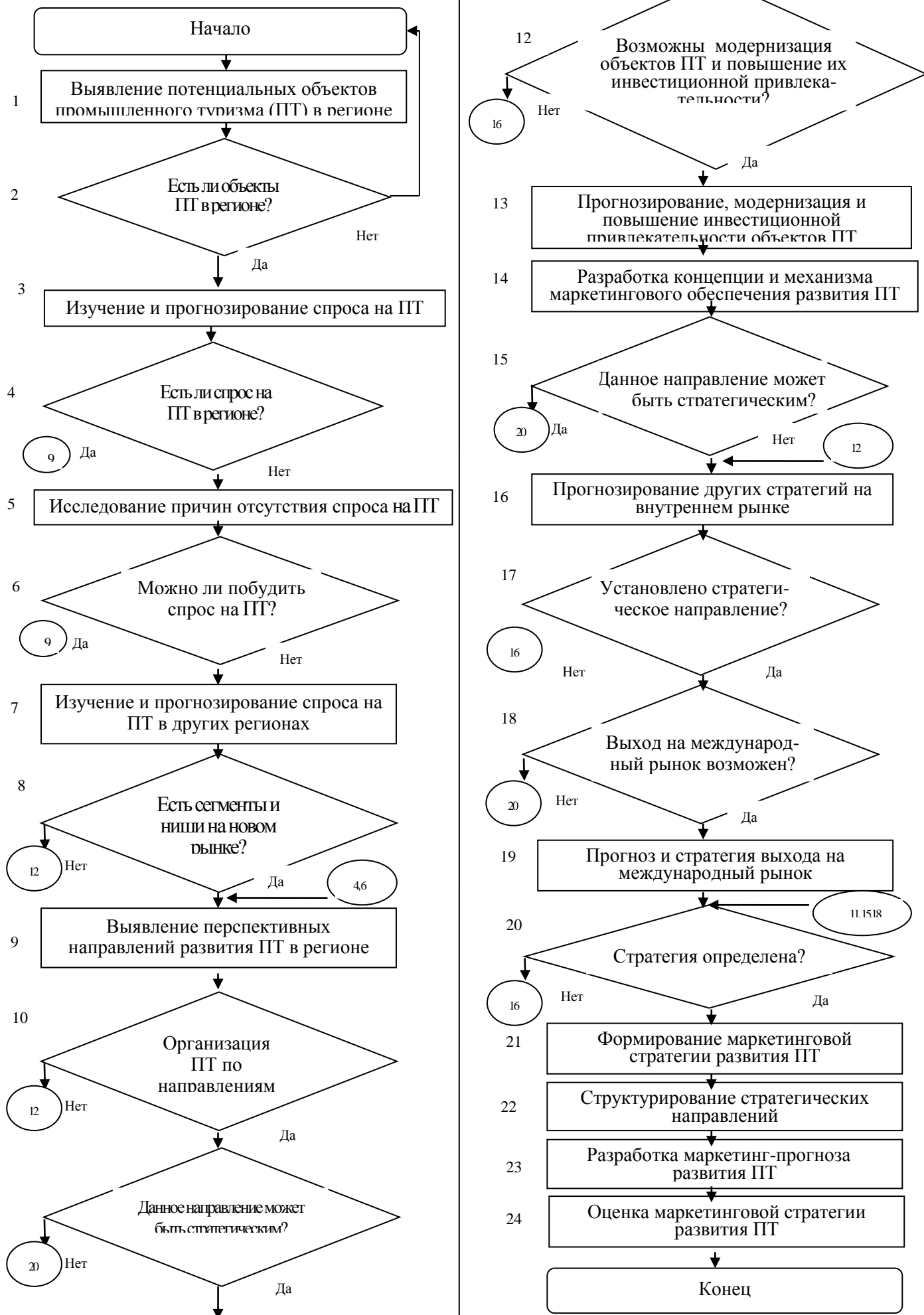


Рисунок – Блок-схема алгоритма определения маркетинговой стратегии развития промышленного туризма

**Выводы.** Проведенный контент-анализ дефиниций «маркетинговая стратегия», «стратегия развития туризма», «промышленный туризм» позволил выявить, обобщить особенности и дать определение маркетинговой стратегии развития промышленного в регионе, которая представляет собой разработку долгосрочной комплексной программы мероприятий, направленных на достижение поставленных целей и приоритетных задач повышения конкурентоспособности региона за счет развития промышленного туризма, а также разработку механизмов и инструментов реализации выбранной стратегии.

На основе определения роли маркетинга в стратегическом планировании развития промышленного туризма в регионе представлена блок-схема алгоритма разработки маркетинговой стратегии развития промышленного туризма. Данный алгоритм позволяет системно подходить к проблеме формирования научно обоснованной маркетинговой стратегии развития промышленного туризма. Именно формирование такой маркетинговой стратегии требует разработки концепции и механизма, учитывающих весь спектр факторов маркетинговой среды, позволяющих оптимизировать траекторию достижения стратегических целей.

### Список литературы

1. Амблер, Т. Практический маркетинг / Т. Амблер; пер. с англ.; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 400 с.
2. Длігач А. Стратегічний маркетинг в сучасних умовах [Текст] // Матер. Х міжн. конф. «Маркетинг в Україні» 22–23 жовтня 2009 р. — К.: КНЕУ, 2009. — 118 с. — С. 35–36.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г.Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг: Пер. с англ. – 2-е Европ. изд. – М.; СПб. Издательский дом «Вильямс», 2012 – 945 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок [Текст] / пер. с англ. В. А. Гольдига и А. И. Оганесовой. — М.: ООО «Издательство АСТ», 2000. — 272 с
5. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок [Текст] / Перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2013. — 800 с. — (Серия «Класика МВА»).
6. Уолкер О. Маркетинговая стратегия: курс МВА: пер. с англ. /О. Уолкер мл., Х. Бойд мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз. – М.: Вершина, 2006. – 492 с.
7. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 346 с.
8. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: Питер, 2002. – 864 с.
9. Семенов В.Ф. Управление региональным развитием туризма / В.Ф. Семенов, В.Г. Герасименко, Г.П. Горбань. – Одесса: Одесский государственный экономический университет, 2011. – 225 с.

**СТРУКТУРНАЯ МОДЕЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**И.Х. Баширов, к.э.н., профессор,  
В.Л. Агбаш, к.т.н., доцент**

ГО ВПО «Донецкий национальный  
университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»,  
г. Донецк, ДНР,  
e-mail: ffmts@dek.donnuet.education

**THE STRUCTURAL MODEL OF MARKETING COLLATERAL  
ECONOMIC POLICY ENTERPRISES  
OF THE DONETSK PEOPLE`S REPUBLIC**

**I.H. Bashirov,  
Candidate of Sciences(Economics),  
Professor,  
V. L. Agbash,  
Candidate of Sciences  
(Technical's), Assoc.**

SO HPE «Donetsk National University  
of Economics and Trade named after  
Mikhail Tugan-Baranovsky», Donetsk,  
DPR,  
e-mail: ffmts@dek.donnuet.education

**Реферат**

**Цель.** Цель статьи заключается в исследовании специальных торгово-экономических вопросов, связанных с использованием зарубежного и собственного опыта по созданию и разработке экономической политики предприятий Донецкой Народной Республики на ее внутреннем рынке.

**Методика.** В процессе исследования использованы методы теоретического обобщения маркетингового обеспечения с учетом степени их коммуникабельности и адекватности к современным экономическим ситуациям на Республиканском рынке. При этом структурная модель маркетингового обеспечения республиканской экономической политики предприятий исследуется с позиции ее планирования, особенностей платежеспособности субъектов, новых рыночных отношений, законодательных прав, требований и ограничений в деятельности предпринимателей и предприятий малого бизнеса.

**Результаты.** На основании проведенного исследования маркетинговой деятельности отдельных экономических и промышленных предприятий разработаны и рекомендованы коммуникационные инструменты и организационные меры для достижения экономической эффективности в рыночной деятельности таких предприятий на территории Донецкой Народной Республики.

Разработаны и рекомендованы методические подходы к оценке платежеспособности, финансовой устойчивости и конкурентоспособности внутреннего республиканского рынка с использованием современной школы бальных оценок сервисных факторов, особо рекомендуется маркетинговый подход в процессе выбора рынков сбыта для каждого целевого рыночного сегмента в зависимости от фактического состояния экономики Донецкой Народной Республики.

**Научная новизна.** Впервые разработан научно-методический подход к оценке состояния различных рыночных ситуаций Донецкой Народной Республики и становления внутреннего рынка Донецкой Народной Республики с использованием возможностей банков, реализации маркетинговых стратегий для ключевых субъектов экономической деятельности в новой государственно-правовой атмосфере Донецкой Народной Республики.

**Практическая значимость.** Полученные результаты исследования направлены на оптимизацию модели маркетингового обеспечения экономической политики предприятий Донецкой Народной Республики посредством внедрения эффективных мер по созданию прогрессивной модели управления ими с учетом их мобильности, конкурентоспособности и других факторов.

**Ключевые слова:** *структурная модель маркетингового обеспечения, маркетинговый подход, экономическая политика, зарубежный и отечественный опыт организации рыночной деятельности Донецкой Народной Республики.*

Современный рынок представляет собой специфический способ организации экономической деятельности государства, в котором хозяйственные отношения между субъектами рынка выступают как отношения между предметами или товарами. Постоянная эволюция современного республиканского рынка в общественном процессе, наличие особых подходов в историческом познании рыночных процессов вызвали появление различных концепций, в том числе и маркетингового обеспечения экономической политики предприятий Донецкой Народной Республики.

Характер экономической деятельности этого рынка обусловил классификационный подход к содержанию его деятельности. При этом, в первую очередь, выделяются классическая и неоклассическая концепции развития рынка, к которым и успешно добавляют макроэкономическую, равновесную, институциональную и другие концепции, характеризующиеся реальным экономическим смыслом и стадиями развития экономического подхода в оценке рыночных ситуаций.

Любые рыночные отношения функционируют в условиях кругооборота ресурсов, различных доходов между субъектами рынка, товаров и продукции производственно-технического назначения услуг; у домашнего хозяйствования, которые в зависимости от назначения образуют ресурсный и затратный уровни доходов. Указанные уровни доходов влияют на планирование и диагностику

конкурентной сферы; конкурентоспособность товаров, выбор сегментов рынка сбыта, так как именно эти составляющие экономической деятельности позволяют определить направления реструктуризации сегментов рынка, его инновационную деятельность и разработку объемов производства товаров и предоставление услуг в соответствии с запросами рынка.

Одними из главных объектов анализа маркетинговой деятельности на предприятии являются планирование его работы и диагностика конкурентной сферы в пользу его экономической деятельности.

Планирование обеспечивает формирование оптимальной производственной программы, модели ее планирования по уравнению

$$X = (X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_n), \quad (1)$$

где  $X = (X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_n)$  – максимально допустимый план выпуска изделий;

$Y = (Y_1, Y_2, \dots, Y_j, \dots, Y_n)$  – вектор недозагрузки оборудования.

В качестве критерия оптимальности планирования сравниваются или имеющиеся производственные фонды, или минимизации неиспользуемых резервов производства.

Характеристика структурной модели маркетингового обеспечения экономической политики предприятий Донецкой Народной Республики содержит вопросы диагностики конкурентной среды, которые сегодня нашли достаточно широкое освещение в экономической литературе. Обобщение таких научных публикаций позволило сделать вывод в том, что они наиболее плотно, логично и целенаправленно излагают методологию проведения аналитической диагностики современной экономической деятельности и способствуют разработке и внедрению маркетинговой стратегии экономической деятельности предприятий на рынке Донецкой Народной Республики.

Кроме того, на основании анализа научных публикаций по вопросам диагностики конкурентной среды предложены организационные меры по содержанию модели диагностики конкурентной среды.

Так, для развития конкуренции в экономической деятельности предприятий Республики и условий деловой активности субъектов предпринимательской деятельности рекомендовано предусматривать щадящий налоговый режим для новых предпринимательских структур, осуществлять бюджетную поддержку путем госзаказа и льготного кредитования.

В качестве основных направлений развития конкурентной политики и совершенствования рыночной конкурентной среды необходимо в срочном порядке осуществить:

- согласование промышленной и конкурентной политики;
- совершенствование законодательства, в частности антимонопольного;
- снижение или снятие барьеров вступления субъектов хозяйствования на монополизированные рынки;

- защиту интересов субъектов предпринимательской деятельности и потребителей от неправомерных ограничений конкуренции, преодоление негативного влияния «теневого» сектора экономики на конкуренцию;

- существенное ограничение практики объединения функций исполнительной власти, органов территориальной самоуправления с хозяйственными функциями предприятий.

Как показал экономический анализ рыночных отношений, устранению существующих искусственных барьеров вступления хозяйствующих субъектов в рынок препятствуют некоторые просчеты административной деятельности. За такие нарушения необходимо предусматривать наложение на руководителей соответствующих органов исполнительной власти персональной ответственности, в том числе применение к ним мер дисциплинарного наказания, вплоть до освобождения от занимаемых должностей. К сожалению, на практике это положение систематически не реализуется, так как оно не содержит приемлемого механизма реализации, предусматривающего вопрос о том, кто должен контролировать соблюдение законодательства, какова периодичность проверок, кто их должен осуществлять и кого привлекать к ответственности на нарушение.

Тем не менее, диагностику конкурентной среды следует начинать с анализа экономической республиканской политики в области регулирования конкуренции и изучения характерных для текущего периода признаков конкурентной среды, так как это позволит при формировании конкурентной стратегии предприятия предусмотреть меры, повышающие степень его адаптации к реалиям экономики.

Характерными признаками конкурентной среды субъектов экономической деятельности на рынке Донецкой Народной Республики являются:

- рост количества неплатежеспособных деловых партнеров;
- опережение спроса за счет присутствия на рынке широкого ассортимента импортных товаров и низкой платежеспособности населения;
- убыточность производителей товаров и услуг, в том числе за счет игнорирования маркетингового подхода;
- слабая видовая дифференциация торговых и промышленных предприятий;
- ярко выраженное стремление к реализации монопольных преимуществ;
- распространение практики законодательных ограничений в хозяйственной деятельности предпринимателей;
- недобросовестная конкуренция, обусловленная неразвитостью и недействительностью механизмов реализации законодательных актов.

Субъектами конкурентной среды предприятия считаются не только конкуренты, потребители, поставщики, изготовители товаров-заменителей и другие предприятия отрасли. Последние в значительной степени влияют на формирование рыночной конкурентной стратегии.

Ключевой проблемой для диагностики конкурентной среды является также получение достаточной информации о конкурентах. Чем больше информации о конкурентах будет известно и проанализировано, чем выше ее достоверность, тем меньше риск получения неправильных выводов о конкурентных позициях анализируемых предприятий. В то же время получение большого количества информации требует, с одной стороны, значительных средств и времени на ее осмысление, а с другой – интенсификации усилий по преодолению барьеров конфиденциальности.

Практически это означает, что достоверность полученных результатов обработки информации является основополагающей категорией, которую следует учитывать при формировании конкурентной стратегии в условиях конкурентных сегментов рынка ДНР.

Как правило, информация о конкурентах должна содержать следующие сведения:

- объем выпускаемой продукции, продаж;
- себестоимость единицы продукции;
- уровень заработной платы сотрудников и характер мотивации их деятельности;
- численность персонала и уровень его квалификации;
- каналы снабжения и сбыта;
- обеспеченность информационными технологиями и новейшим оборудованием;
- наличие дочерних предприятий и филиалов;
- конкурентоспособность изделий и услуг;
- кредиторская задолженность;
- финансовая устойчивость;
- круг деловых контактов;
- ценообразование;
- инновации и планы их внедрения;
- планируемые маркетинговые мероприятия;
- наличие в штате экономистов-аналитиков;
- спрос на акции;
- перспективные планы.

При сборе информации следует ориентироваться на следующие легитимные источники:

- данные отчетности перед статистическими и налоговыми органами;
- газетные и журнальные статьи;
- беседы с деловыми партнерами;
- беседы со знакомыми сотрудниками предприятий-конкурентов;
- выставки, ярмарки, презентации, конференции, семинары;
- радио и телевидение;
- беседы с потребителями продукции предприятий-конкурентов;
- беседы с предпринимателями торговой сети;
- патентная информация;

- реклама;
- информация органов стандартизации и сертификации;
- авторефераты и публичные защиты диссертационных работ.

В зарубежных странах существует также практика так называемой коммерческой разведки, осуществляемой специализированными предприятиями при наличии и заказчика.

Оценка возможности появления на рынке новых конкурентов анализируется с использованием следующих факторов:

- уровень отраслевой себестоимости. Низкий уровень себестоимости снижает вероятность появления на рынке новых конкурентов;
- степень дифференциации продукции – чем она выше, тем больше и разнообразнее группы потребителей с установившимися предпочтениями и тем сложнее появиться на рынке новым конкурентам;
- доступность каналов распределения – чем плотнее они заняты действующими конкурентами, тем труднее появится новым;
- потребность в капитальных вложениях. Если создание нового или реструктуризация старого предприятия для выпуска продукции требует привлечения значительных финансовых ресурсов, то при этом существенно затрудняется его появление на рынке.

Оценка влияния потребителей на интенсивность конкуренции, по сути, сводится к использованию известных методов анализа и прогнозирования спроса. Оценка такого влияния поставщика на интенсивность конкуренции осуществляется путем анализа и качества поставляемых материалов и комплектующих изделий, возможностей выбора субъектов поставки, в том числе среди специализирующихся на выполнении функций субпоставщиков несложных деталей или полуфабрикатов для крупных компаний.

Угроза со стороны изготовителей товаров-заменителей, фальсификатов тем реальнее, чем большее количество заменителей и объем их производства и чем они дешевле. При этом следует учитывать негативные факторы, имеющие место в современной экономике, к которым относятся: нелегальные производства товаров, имитация, дублирование известных товаров, марок, товарных знаков и наименований.

Оценка конкуренции между предприятиями Донецкой Народной Республики начинается с выбора субъектов оценки, рыночная позиция которых устанавливается на основании целей и намерений конкурентов, определения их рыночной доли, оценки товарной и сбытовой политики, динамики цен, инноваций, финансовой стабильности предприятий-конкурентов.

Для выбора субъектов диагностики можно использовать их классификацию как критерии выбора. При наличии значительного количества анализируемых предприятий целесообразно их ранжировать и по другим критериальным показателям, а именно: рыночной доле, объему реализации, прибыльности, рентабельности, бюджету, маркетинговой самостоятельности.

Степень достижения конкурентами своих целей и намерений целесообразно оценить по величине доли в целевом сегменте рынка в общих



количествах и объеме реализованной на рынке аналогичной продукции. Расчет обычно производится по формулам

$$Y_i^g = \frac{g_i}{\sum_{i=1}^n g_i}, I = 1, 2, \dots; 0 < Y_i^g \leq 1; \quad (2)$$

$$Y_i^v = \frac{g_i P_i}{\sum_{i=1}^n g_i P_i}, I = 1, 2, \dots; 0 < Y_i^v \leq 1, \quad (3)$$

где  $Y_i^g$  – рыночная доля  $i$ -го предприятия в общем количестве реализованной продукции в натуральных единицах измерения (штуки, тонны, метры, литры и т.д.) за анализируемый промежуток времени,

$g_i$  – количество реализованной продукции в натуральных единицах за анализируемый промежуток времени;

$n$  – количество предприятий-конкурентов;

$Y_i^v$  – рыночная доля  $i$ -го предприятия в общем количестве реализованной продукции в денежном выражении за анализируемый период времени;

$P_i$  – цена единицы продукции  $i$ -го предприятия.

Предпосылками для оценки результатов следует использовать следующие условия: если  $\frac{Y_i^g}{Y_i^v} > 1$ , то предприятие работает в недорогом сегменте рынка;

если  $\frac{Y_i^g}{Y_i^v} < 1$ , то в дорогом; при  $\frac{Y_i^g}{Y_i^v} = 1$  – в среднем.

На величину рыночной доли предприятия влияет также объем сбыта, зависящий от ассортимента, ценовой политики, предложений потребителей и их качества, уровня проникновения на рынок.

Важным этапом диагностики конкурентной среды выступает исследование товарной политики конкурента. Результатом диагностики является также определение группы покупателей, конкурирующих товаров и причин, побуждающих совершение покупок (цена, количество, дизайн, бренд, упаковка, сервис и т.п.).

Достаточно сложным элементом диагностики конкурентной среды республиканского рынка является оценка динамики цен конкурентов, зависящей от спроса, изменения цен на материалы и комплектующие изделия, величины транспортных тарифов, стоимости энергоносителей, уровня реализации мероприятий по снижению себестоимости производства единицы товара и ряда других причин.

Исследование ценовой политики конкурентов требует от маркетолога умения рассчитать с достаточной степенью точности коэффициент эластичности спроса  $K_s$ , используя формулу

$$K_s = \frac{\Delta Q}{\Delta P}, \quad (4)$$

где  $\Delta Q$  – процентное изменение количества реализованной продукции за анализируемый период времени;

$\Delta P$  – процентное изменение цены единицы продукции за этот же промежуток времени.

Таким образом, решение проблемы маркетингового обеспечения экономической политики предприятий Донецкой Народной Республики предполагает следующее:

- Донецкая Народная Республика имеет колоссальные потенциальные возможности по реализации стратегии экономического роста не только в торговле, но и в угольной отрасли за счет разработки и внедрения новых видов техники и энерго-, ресурсосберегающих технологий, создания производственно-финансовых систем «уголь электроэнергия – металл», малых теплоэнергетических компаний, утилизации метана и других факторов; в металлургической промышленности – за счет повышения конкурентоспособности продукции, внедрения прогрессивных технологий, трансформации бизнес-процессов на основе расширения комплекса маркетинга, увеличения доли сбыта готовых изделий и др.; в коксохимической промышленности и других отраслях народного хозяйства – за счет повышения конкурентоспособности продукции на основе реализации инноваций;

- исследование рыночной конъюнктуры товаров и продукции позволяет определить пути реструктуризации субъектов экономической деятельности для завоевания прочных рыночных позиций. Реструктуризация – достаточно сложный и длительный процесс, реализация которого требует последовательного выполнения анализа внешней среды и состояния предприятия (SWOT-анализа), разработки концепции и целей реструктуризации, выбор формы и методов реструктуризации и разработки ее программы;

- достижение экономического роста возможно при реализации действенной модели маркетингового обеспечения политики, которая должна суммировать целевые параметры субъектов экономической деятельности и воздействовать на них через механизмы планирования, методологического, консалтингового и кадрового обеспечения маркетинга на предприятиях (фирмах);

- главными объектами анализа маркетинговой деятельности предприятий являются планирование, диагностика конкурентной среды, конкурентоспособность товаров, выбор оптимальных сегментов рынков сбыта.

Внедрение структурных моделей маркетингового обеспечения политики субъектов экономической деятельности имеет важное значение как на уровне предприятия, так и на уровне развития современных технологий на базе новейшей техники и достижений науки, дает возможность производить конкурентные товары, продукцию и оказывать значительный перечень услуг.

Любое предприятие Донецкой Народной Республики независимо от особенностей его развития может быть рентабельно в том случае, если оно опережает своих конкурентов по основным вопросам маркетингового

обеспечения. Решение вопроса о постоянном увеличении рентабельности субъектов экономической деятельности торговых и промышленных предприятий Донецкой Народной Республики должно связываться с созданием новых видов товаров и продукции, а также улучшением потребительских свойств их традиционных видов.

Использование разработанных рекомендаций по эффективности реализации модели маркетингового обеспечения экономической политики предприятий Донецкой народной Республики позволит в ближайшие сроки удовлетворить потребности не только гражданского населения, но и промышленных предприятий.

Успешное воплощение указанных направлений в осуществлении экономики Донецкой Народной Республики способствует ее самостоятельности в экономическом и промышленном развитии, обеспечению высокого уровня жизни ее многонационального населения.

### **Список литературы**

1. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: монографий/Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудька.- Харьков: ИНЖЭК.2003.-179с.
2. Бевзенко В.Ф., Лазебник Р.Н., Баширов И.Х. Маркетинговые исследования : Учебное пособие:- Донецк: ООО"Юго-Восток " , Лтд, 2008.- 335с.
3. Бачевский Б.Е. Потенциал и развитие предприятия: учебное пособие/ Б.Е. Бачевский, И.В.Заблудская, О.О. Решетняк.- К.: центр учебной литературы, 2009,-400с.
4. Краснокутская Н.С. Потенциал торгового предприятия: теория и методология исследования: монография/Н.С. Краснокутская.- Харьков: Харьковский государственный университет питания и торговли, 2010,-247с.
5. Кузьмин О.Е. Национальная экономика : научно-методологическое пособие [О.Е. Кузьмин, У.И. Когут, И.С.Процик, Г.Л. вербигская]. Второе издание, переработанное и дополненное.// Под редакцией О.Е. Кузьминой.- Львов: Издательство с.
6. Симонян Т.В. Маркетинг для магистров: учебное пособие// Т.В. Симонян/ под редакцией Б.Ч. Месху.- Ростов на Дону : Феникс, 2013-317с.
7. Лапуста М.Г. Предпринимательство: учебник/под редакцией М.Г Лапуста-4-е изд.
8. Юрков М. Социальный пакет как разновидность социальной деятельности предприятия: правовые аспекты/М.Юрков//Право Украины: юридический журнал.-2007-№7-.С.38-41
9. Коротких И.Ю. Основы коммерческой деятельности: учебн.пособие /И.Ю. Коротких.- М: издательский центр"Академия", 2010.-208с.

## ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТОВАРОПРОВОДЯЩЕЙ СИСТЕМЫ АПТЕЧНОЙ СЕТИ

**Н.Ю. Возиянова<sup>1</sup>,**  
**д-р экон. наук, доцент,**  
**В.О. Левченко<sup>2</sup>,**  
**аспирант**

1 – ГО ВПО «Донецкий национальный  
университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»,  
г. Донецк, ДНР,  
e-mail: nagasadoo@narod.ru  
2 – ГО ВПО «Донецкий национальный  
университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»,  
г. Донецк, ДНР,  
e-mail: VLevchenko@gmail.ru

## APPROACHES TO MANAGEMENT AND ASSESSMENT OF EFFICIENCY OF COMMODITY DISTRIBUTION SYSTEM OF PHARMACY CHAIN

**N.Y. Voziyanova<sup>1</sup>,**  
**is the Doctor of Economics,**  
**is an associate professor**

**V.O. Levchenko<sup>2</sup>,**  
**is the graduate student**

1 – SO HPE «Donetsk National University  
of Economics and Trade Named After  
M. Tugan-Baranovsky», Donetsk, DPR,  
e-mail: nagasadoo@narod.ru  
2 – SO HPE «Donetsk National University  
of Economics and Trade Named After  
M. Tugan-Baranovsky», Donetsk, DPR,  
e-mail: VLevchenko@gmail.ru

### Реферат

**Цель.** Исследование вопросов управления и оценки эффективности товаропроводящей системы аптечной сети.

**Методика.** В процессе исследования использованы методы анализа, синтеза, дедукции, индукции; группировки; обобщения и детализации; аналогий; моделирования, математические.

**Результаты.** Исследованы вопросы оценки эффективности товаропроводящей системы аптечной сети как фактора ее конкурентоспособности. Определены направления для оценки инфраструктурной составляющей системы управления товаропотоком аптечной сети. Предложена методика формирования интегральных показателей оценки функциональной и инфраструктурной составляющих товаропроводящей системы аптечной сети.

**Научная новизна.** Обоснован подход к управлению товаропроводящей системой аптечных сетей на основе институционализации системы управления и обеспечения ее оптимальности с применением метода «предиктор-корректор»

и осуществления оценки эффективности через формирование интегрального показателя оценки эффективности управления товаропотоком в деятельности аптечной сети.

**Практическая значимость.** Предложен алгоритм оптимизации товаропроводящих систем аптечных сетей и алгоритм формирования интегрального показателя оценки эффективности товаропроводящей системы аптечной сети.

**Ключевые слова:** *эффективность, товаропроводящая система, аптечная сеть, управление, рынок, конкурентоспособность, методика.*

**Постановка проблемы.** Аптечный сегмент фармацевтического рынка характеризуется наличием определенных тенденций, отражающих современное состояние и перспективные направления его изменений. Специфика фармацевтического рынка, в том числе аптечного сегмента как его составляющей, обусловлена социальной направленностью функционирования, характерными особенностями товара – фармацевтических товаров и товаров медицинского назначения, особенностями нужд населения, которые данные товары удовлетворяют. Следовательно, для обеспечения комфортных условий для проживания населения Донецкой Народной Республики необходимо развивать предпринимательские структуры и их инфраструктуру.

**Анализ публикаций.** Проблемы управления логистическими системами предприятий рассматривают такие экономисты, как В.Г. Алькема [2], О.В. Елетенко [6], О.М. Ткачук, В.В. Турчак [9], М.А. Окландер [7], Т.В. Алесинская [1] и др. Однако недостаточно исследованными остаются вопросы, связанные с формированием релевантной системы управления и оценкой эффективности товаропроводящей системы или системы распределения товаров аптечной сети.

**Изложение основного материала.** С учетом специфики элементов системы распределения товаров аптечной сети целесообразно выделить следующие этапы ее формирования (авторский подход):

1. Структуризация факторов влияния на деятельность аптечной сети, их анализ по выбранным направлениям структуризации (по направлениям возникновения – внешние и внутренние факторы, по сфере возникновения – экономические, рыночные, политические, правовые, демографические, технологические факторы, по возможности влияния – управляемые и неуправляемые факторы).

2. Формирование целевых показателей функционирования системы распределения товаров аптечной сети (удовлетворение спроса на фармацевтические товары, максимизация прибыли аптечной сети, минимизация затрат аптечной сети, повышение качества информационного обеспечения деятельности, связанной с распределением товаров аптечных сетей и функционированием системы, оптимизация складских операций и т.п.).

3. Формирование функциональной подсистемы системы распределения товаров аптечной сети из элементов функциональных составляющих деятельности товаропроводящей системы.

4. Формирование инфраструктурной подсистемы системы распределения товаров аптечной сети из элементов, составляющих обеспечение деятельности товаропроводящей системы.

5. Формирование ресурсной подсистемы системы распределения товаров аптечной сети из элементов материальных, финансовых, инвестиционных, трудовых и информационных ресурсов, необходимых для обеспечения эффективного функционирования системы.

6. Формирование организационно-управленческой подсистемы системы распределения товаров аптечной сети.

7. Интеграция отдельных функциональных, инфраструктурных, ресурсных составляющих и составляющих обеспечения в единую интегрированную логистическую систему аптечной сети.

8. Оценка степени обеспечения целевых показателей функционирования системы распределения товаров аптечной сети.

Формирование системы распределения товаров аптечной сети по предложенным этапам позволит обеспечить достижение целевых показателей ее формирования и функционирования.

Система распределения товаров аптечной сети не находится в статическом состоянии. Динамические изменения данной системы обусловлены изменением факторов макросреды и изменениями внутреннего характера, которые ставят задачу развития системы для обеспечения ее соответствия и адекватности новым условиям. Таким образом, развитие системы является основой ее эффективности в коротко- и долгосрочном периоде и обуславливает возможности достижения поставленных целевых показателей посредством решения определенного круга задач.

Система распределения товаров аптечной сети объединяет организационно-управленческую, функциональную, инфраструктурную и ресурсную подсистемы (рис. 1).

Объединение таких элементов с установлением взаимосвязей между ними предоставляет возможность ее динамичного развития.

Каждая из приведенных подсистем содержит отдельные элементы, которые функционируют во взаимосвязи и взаимозависимости с целью обеспечения эффективности функционирования системы в целом. Наличие обратной связи позволяет своевременно реагировать на изменения внешней среды и адаптацию системы распределения товаров к выявленным изменениям. Исследования показали, что развитие системы распределения товаров является важным фактором конкурентоспособности отечественных предприятий, в том числе субъектов фармацевтического рынка. В связи с этим возникает необходимость анализа особенностей управления системой распределения товаров аптечных сетей.



Рис. 1 – Основные структурные элементы системы распределения товаров аптечной сети (*авторский подход*)

Вышесказанное позволяет утверждать, что управление системой распределения товаров требует дальнейшего исследования с точки зрения ее сложности. Возникает объективная необходимость управления системами распределения товаров аптечных сетей по схеме «предиктор-корректор» заключающейся в том, чтобы на основе знания возможных состояний объекта управления приводить систему к определенному выбранному варианту из множества возможных.

Исследования показали, что аптеки, как и формируемые сети аптек, стали представлять собой фактически магазины, только со специфическим товаром – лекарства и другая фармацевтическая продукция, а иногда и продажа сопутствующих товаров. Для удобства покупателей и повышения своей привлекательности и, как следствие, своей конкурентоспособности сети аптек стали все больше использовать маркетинговые инструменты, которые еще недавно были характерны только для продуктовой розницы. Как отмечает Е. Виноградова, аптечные сети в РФ все шире внедряют бонусы за объем, плату за маркетинговые услуги – в виде процента от оборота, т. е. производитель вынужден заплатить за вход на аптечную полку [4]. Причем особенности и обоснование введения бонусных платежей в розничной торговле описаны в работах В. Радаева [8], Н. Возияновой [3; 5], Е. Азарян [3]. При этом важной составляющей успешного ведения аптечного бизнеса является формирование эффективной товаропроводящей системы, позволяющей повысить конкурентоспособность аптечной сети.

При оценке эффективности системы распределения товаров аптечной сети недостаточно учитывать только эффективность функциональной составляющей системы. В связи с этим следующим этапом является анализ эффективности инфраструктурной составляющей товаропроводящей системы, а именно информационной, организационной подсистем и подсистемы обеспечения (материальными, финансовыми, трудовыми ресурсами).

Инфраструктурная составляющая товаропроводящей системы аптечной сети оценивается по следующим направлениям (табл. 1).

Таблица 1 – Направления для оценки инфраструктурной составляющей системы управления товаропотоком аптечной сети

Система управления товаропотоком	Характеристика
Информационная подсистема	Направлена на полное и своевременное обеспечение товаропроводящей системы объективной логистической информацией
Организационная подсистема	Направлена на обеспечение эффективного управления товаропроводящей системой аптечной сети
Подсистема обеспечения	Направлена на эффективное обеспечение товаропроводящей системы ресурсами разных видов, а именно трудовыми, материальными и финансовыми



Методика формирования интегральных показателей оценки функциональной и инфраструктурной составляющих товаропроводящей системы аптечной сети представлена на рис. 2.



Рис. 2 – Формирование интегрального показателя оценки эффективности управления товаропотоком в деятельности аптечной сети  
(авторская разработка)

Для обеспечения сопоставления показателей оценки, предложенных в качестве частных показателей оценки по отдельным составляющим системы, выполнены расчеты темпов роста (снижения) этих показателей, что позволяет дать наиболее полную оценку эффективности функционирующей товаропроводящей системы.

Так, например, результаты оценки эффективности товаропроводящей системы ВТФ «Арника» (г. Донецк) показали, что между эффективностью

функциональной и инфраструктурной составляющих товаропроводящей сети существует высокая и прямая связь. Повышение эффективности функционирования и развития товаропроводящей системы аптечной сети в динамике требует обоснования направлений усовершенствования не только функциональных составляющих, а также информационного, организационного и ресурсного обеспечения функционирования данной системы.

Кроме того, необходим учет влияния на эффективность формирования и развития товаропроводящей системы аптечной сети факторов, обусловленных наличием внешних субъектов (табл. 2).

Таблица 2 – Система факторов внешнего влияния на эффективность системы распределения товаров аптечной сети

Внешние субъекты логистической системы	Проявления фактора
Поставщики	Территориальное размещение и доступность. Качество товаров и их соответствие заказам. Своевременность доставки товара. Условия поставок товара. Оптовые цены, соответствие цены и качества товара
Потребители	Численность населения в регионе. Уровень доходов населения. Платежеспособный спрос на лекарственные средства и его динамика. Степень удовлетворенности потребителей широтой ассортимента, качеством товаров, ценовым политикой и т.п.
Государственные органы и институты	Нормативно-правовое обеспечение деятельности сети. Экономическая политика государства. Система налогообложения. Государственная политика развития отрасли. Государственная финансовая поддержка отрасли
Негосударственные институты инфраструктуры	Уровень конкуренции в отрасли. Основные конкуренты, их территориальное размещение, количество торговых точек и доля рынка. Ассортимент, его широта и глубина, ценовой диапазон. Условия реализации товара и качество обслуживания

Позитивное отношение населения и потребительская лояльность к аптечной сети зависят от полноты, широты и новизны ассортимента товаров, высокий уровень которых обеспечивает возможности удовлетворения платежеспособного спроса населения в полном объеме и в соответствующие сроки. Это обуславливает необходимость постоянного расширения ассортимента и количества товара. Но при этом имеет место увеличение затрат сети на закупку товара, его складирование и транспортировку, что в условиях невозможности повышения торговой надбавки приводит к снижению прибыльности и рентабельности сети. Это вызывает необходимость разработки

мероприятий по оптимизации количества товара соответствующих ассортиментных групп на складах аптечной сети.

**Выводы.** Таким образом, исследование вопросов управления и оценки эффективности товаропроводящей системы или системы распределения товаров аптечной сети позволило констатировать следующее: с учетом специфики элементов системы распределения товаров аптечной сети целесообразно выделить восемь этапов ее формирования, что позволит достичь целевых показателей ее формирования и функционирования; сформированы основные структурные элементы системы распределения товаров аптечной сети; управление системами распределения товаров аптечных сетей по схеме «предиктор-корректор» позволяет приводить систему к определенному выбранному варианту из множества возможных. Установлено, что при оценке эффективности системы распределения товаров аптечной сети недостаточно учитывать только эффективность функциональной составляющей системы; определены направления для оценки инфраструктурной составляющей системы управления товаропотоком аптечной сети; предложена методика формирования интегральных показателей оценки функциональной и инфраструктурной составляющих товаропроводящей системы или системы распределения товаров аптечной сети; сформирована система факторов внешнего влияния на эффективность товаропроводящей системы аптечной сети.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на обоснование стратегий развития в структуре механизма управления системами распределения товаров аптечных сетей.

## Литература

1. Алесинская Т. В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления : учебное пособие / Т. В. Алесинская. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2005. – 121 с.

*Alesinskaja T. V. Osnovy logistiki. Obshhie voprosy logisticheskogo upravlenija : uchebnoe posobie / T. V. Alesinskaja. – Taganrog : Izd-vo TRTU, 2005. – 121 s.*

2. Алькема В. Г. Система економічної безпеки логістичних утворень : Монографія / В. Г. Алькема. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 378 с.

*Al'kema V. G. Sistema ekonomichnoї bezpeki logistichnih utvoren' : Monografija / V. G. Al'kema. – K. : Universitet ekonomiki ta prava «KROK», 2011. – 378 s.*

3. Азарян О.М. Інституціоналізація концепту розвитку торгівлі в сучасному конвенційному середовищі / О.М. Азарян, Н.Ю. Возіянова // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 4(142). – С. 8-14.

Azaryan O.M. *Institucionalizaciya konceptu rozvitku trgovli v suchasnomu konvencijnomu seredovishchi* / O.M. Azaryan, N.YU. Voziyanova // *Aktual'ni problemi ekonomiki*. – 2013. – № 4(142). – S. 8-14.

4. Виноградова Е. Аптеки ищут рецепты выживания в кризис [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/11/10/616114-apteki-ischut-retsepti-vizhivaniya-krizis>

*Vinogradova E. Apteki ishhut recepty vyzhivaniya v krizis [Jelektronnyj resurs]*. – *Rezhim dostupa:* // <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/11/10/616114-apteki-ischut-retsepti-vizhivaniya-krizis>

5. Возіянова Н.Ю. Внутрішня торгівля України: теоретичний базис, моніторинг, моделі розвитку : монографія / Н.Ю. Возіянова. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – 517 с.

*Voziyanova N.YU. Vnutrishnya trgovlya Ukraïni: teoretichnij bazis, monitoring, modeli rozvitku : monografiya* / N.YU. Voziyanova. – *Donec'k: DonNUET*, 2013. – 517 s.

6. Єлетенко О. В. Проблеми сучасної логістики та шляхи їх вирішення / О. В. Єлетенко // *Актуальні проблеми економіки*. – 2008. – № 4 (82). – С. 135-141.

*Єletenko O. V. Problemi suchasnoï logistiki ta shljahi ih virishennja* / O. V. Єletenko // *Aktual'ni problemi ekonomiki*. – 2008. – № 4 (82). – S. 135-141.

7. Окландер М. А. Логістика : підручник / М.А. Окландер. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 346 с.

*Oklander M. A. Logistika : pidruchnik* / M.A. Oklander. – *K. : Centr navchal'noï literaturi*, 2008. – 346 s.

8. Радаев В. Как обосновать введение новых правил обмена на рынках/ В.Радаев // *Вопросы экономики*. – 2011. – № 3. – С. 104-123.

*Radaev V. Kak obosnovat' vvedenie novyh pravil obmena na rynkah/ V.Radaev* // *Voprosy jekonomiki*. – 2011. – № 3. – S. 104-123.

9. Ткачук О. М. HR-підхід до управління логістичною системою підприємства / О. М. Ткачук, В. В. Турчак // *Сталий розвиток економіки*. – 2010. – № 10. – С. 232-235.

*Tkachuk O. M. HR-pidhid do upravlinnja logistichnoju sistemoju pidpriemstva* / O. M. Tkachuk, V. V. Turchak // *Stalij rozvitok ekonomiki*. – 2010. – № 10. – S. 232-235.

## **ФОРМИРОВАНИЕ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНИЯ ЗЕМЕЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Е.М. Вольская<sup>1</sup>**, д.гос.упр., доцент,  
**Е.И. Макарова<sup>2</sup>**, ассистент

1 – ГОУ ВПО «Донбасская  
национальная академия строитель-  
ства и архитектуры», г. Макеевка,  
ДНР, e-mail: manage\_nasa@mail.ru

2 – ГОУ ЛНР «Луганский  
национальный аграрный универ-  
ситет», г. Луганск, ЛНР,  
e-mail: 32oklena@rambler.ru

## **FORMATION OF MODERN LAND MARKETING SUPPORT SISTEM OF AGRARIAN ENTERPRISES**

**E.M. Volskaya<sup>1</sup>**,  
**d. pad. ad., assistant professor,**  
**E.I. Makarova<sup>2</sup>**, assistant

1 – SEL HPE «Donbas National  
Academy of Civil Engineering and  
Architecture»

2 – SEI LPR «Lugansk national  
agrarian university», Lugansk, LPR,  
e-mail: 32oklena@rambler.ru

### **Реферат**

**Цель.** Цель статьи заключается в развитии концептуальных основ применения маркетинговых исследований в управлении земельными ресурсами аграрных предприятий.

**Методика.** В качестве исследовательского инструментария использованы материалы собственных эмпирических исследований авторов.

**Результаты.** Обоснована необходимость применения маркетинговых исследований в системе управления использованием земельных ресурсов аграрных предприятий. Определено несовершенство современной системы управления использованием земельных ресурсов, а также необходимость формирования соответствующего инструментария для ее улучшения. Предложен порядок проведения маркетинга земельных ресурсов аграрного предприятия.

**Научная новизна.** Усовершенствован порядок проведения маркетинговых исследований при управлении земельными ресурсами аграрных предприятий.

**Практическая значимость.** Полученные результаты направлены на оптимизацию управления использованием земельных ресурсов аграрного предприятия.

**Ключевые слова:** *земля, земельные ресурсы, управление земельными ресурсами, маркетинг, аграрные предприятия.*

**Постановка проблемы.** В современных рыночных условиях хозяйствования, характеризующихся динамичностью внешней среды, жестким конкурентным давлением, быстрыми темпами инновационного развития, ростом требований потребителей, стратегической задачей аграрного предприятия становится наиболее полное использование имеющегося маркетингового потенциала. Одним из важнейших элементов при принятии управленческих решений является маркетинг, посредством которого обеспечиваются деловая активность, стабильность, конкурентоспособность и эффективность работы аграрного предприятия в целом и отдельных его составляющих в частности.

Цели маркетинговой деятельности аграрного предприятия заключаются в следующем:

- постоянный мониторинг информации о внешних условиях функционирования предприятия, а именно: информация о предложении на рынке, структуре и динамике конкретного покупательского спроса;
- создание такого ассортимента товаров и услуг, который более полно удовлетворяет требования рынка, чем товары и услуги конкурентов;
- необходимое воздействие на потребителя, спрос и рынок, обеспечивающее максимальную реализацию товаров и услуг.

**Актуальность.** Маркетинг в управлении использованием земельных ресурсов аграрного предприятия предполагает изучение и формирование потребительских запросов и предпочтений, а также использование земельных ресурсов и других средств аграрного предприятия для их удовлетворения с целью получения прибыли и для особой пользы потребителей. В общей системе организации управления использованием земельных ресурсов роль маркетинга проявляется в обеспечении собственников и пользователей информацией о состоянии имеющихся земельных ресурсов, уровне их использования, возможном плодородии, наличии вспомогательных ресурсов и т. п. Данные маркетинга позволяют принять управленческие решения и построить планы рационального и экономически эффективного использования земель, об оптимальных направлениях использования и необходимых способах обработки земельных ресурсов.

**Анализ публикаций.** Особенности маркетинговой деятельности предприятий различных секторов экономики рассмотрены в научных трудах таких ученых и практиков, как Г. Армстронг, Ф. Котлер, М. Портер, Л. Балабанова, И. Иртищева, А. Сохнич, А. Кашенко [1-5].

Изучение аспектов применения маркетинга в процессах управления земельными ресурсами аграрных предприятий в рыночных условиях – достаточно сложная задача, которая требует комплексного проблемно-ориентированного подхода к ее решению.

**Изложение основного материала.** Проведенные исследования показали, что в деятельности аграрных предприятий отсутствует сформированная система маркетинга управления использованием имеющихся земельных ресурсов, нет специалистов-маркетологов, которые бы занимались вопросами маркетинга в принятии управленческих решений по использованию земельных ресурсов.

Мы предлагаем отечественным предприятиям применять данные маркетинговых исследований при принятии управленческих решений по использованию земельных ресурсов для достижения планируемого экономического эффекта. Порядок проведения маркетинга земельных ресурсов приведен на рис. 1.

Маркетинг в управлении использованием земельных ресурсов следует проводить постоянно и непрерывно. Систематический анализ рынка, прежде всего покупателей и конкурентов, наличия в их распоряжении земельных ресурсов, способов обработки земель, применяемой техники и технологий позволяет предприятиям разрабатывать эффективные товарные и ценовые стратегии, направленные на конкретные сегменты потребителей продукции, предоставляя при этом предприятиям определенные конкурентные преимущества.

Однако возникают ситуации, когда принимать решения приходится в кризисных ситуациях, тогда следует проводить оперативный маркетинг.

Оперативный маркетинг предполагает разработку и проведение маркетинговых исследований в конкретной рыночной ситуации. Как правило, оперативный маркетинг проводится в течение короткого периода времени.

Проведение маркетинговых исследований в управлении использованием земельных ресурсов должно быть всегда обосновано научными исследованиями и разработками конкретных научных школ. Поэтому целесообразно выделить наряду с постоянным и оперативным также научный маркетинг.

Начальным этапом проведения маркетинга является сбор информации для принятия управленческих решений. От того, насколько информация, используемая при принятии управленческого решения, достоверна, полна и своевременна, будет зависеть эффективность принимаемого управленческого решения.

С одной стороны, маркетинговые исследования обеспечивают руководство аграрного предприятия необходимой информацией о рыночной ситуации, которая необходима для принятия обоснованных управленческих решений. Их проведение позволяет выбрать правильную стратегию на рынке, повысить эффективность использования земельных ресурсов, что, в свою очередь, позволит оптимизировать прибыль; с другой – принятие решения инвестором относительно качества и направлений использования земельных ресурсов требует маркетингового сопровождения данного процесса.

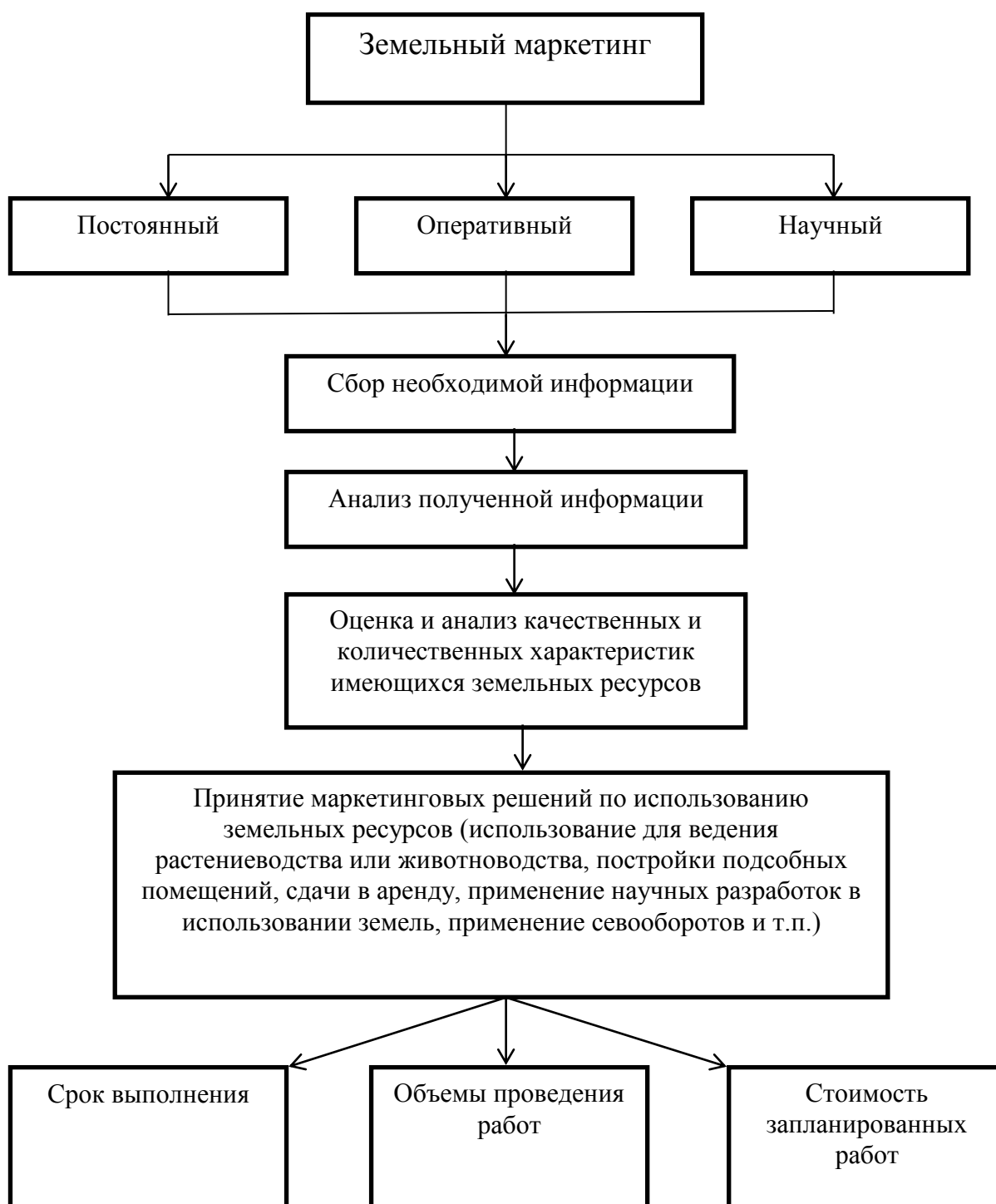


Рисунок 1 – Порядок проведения маркетинга земельных ресурсов аграрного предприятия

Для того чтобы эффективно проводить маркетинговые исследования в системе управления использованием земельных ресурсов аграрных предприятий, следует в полном объеме использовать внутреннюю и внешнюю информацию относительно среды их функционирования, поскольку это позволит спрогнозировать размер посевных площадей, объемы производства и реализации продукции, определить спрос и предложение на рынке, исследовать способы обработки земельных ресурсов конкурентов и т. п. В процессе получения такой информации возникает необходимость ее идентификации, анализа, накопления, хранения и использования.



С целью формирования эффективной информационной системы для проведения маркетинговых исследований для принятия управленческих решений по использованию имеющихся земельных ресурсов целесообразно выделить следующие типы информационных потоков: внутривозвратная, внешняя и исходящая информация.

Внутривозвратная информация, как правило, формируется руководством аграрного предприятия и используется для организации управления использованием земельных ресурсов.

Внешняя информация поступает из внешней среды и включает действующую в государстве нормативно-правовую базу, статистические данные, сведения о конкурентах, инвесторах, поставщиках, системах обработки земель.

Исходящая информация формируется на предприятии и передается по различным каналам во внешнюю среду. Это информация, которая передается в органы государственной власти и управления статистики, рекламная информация.

Учитывая специфику функционирования аграрных предприятий, уместно систематизировать систему информационного обеспечения для проведения маркетинговых исследований с целью принятия эффективных управленческих решений по управлению использованием земельных ресурсов (рис. 2).

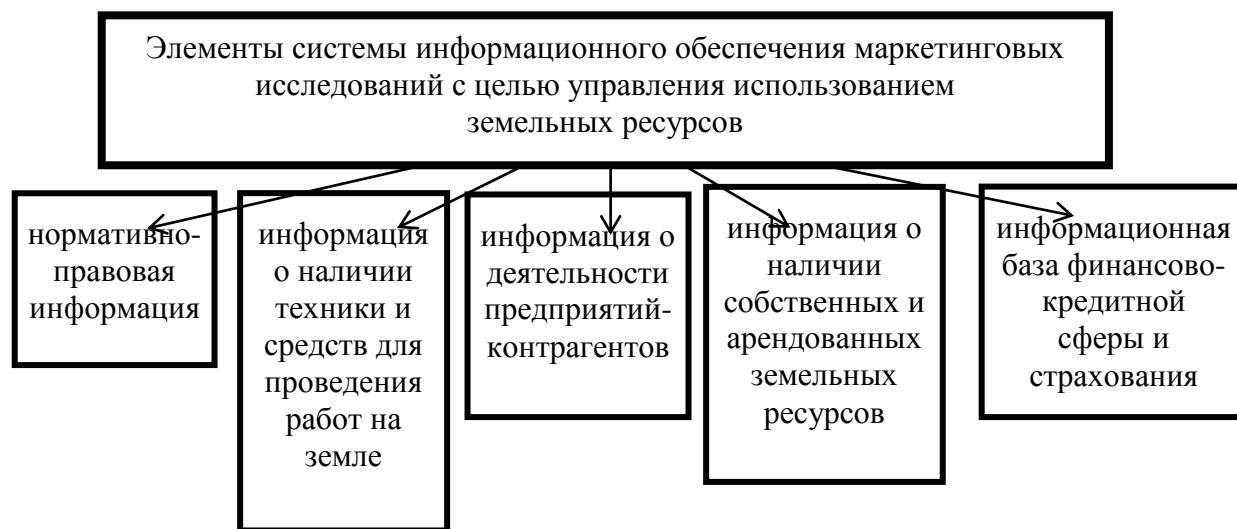


Рисунок 2 – Система информационного обеспечения маркетинговых исследований с целью управления использованием земельных ресурсов

Сущность такой системы заключается во взаимосвязи информационных ресурсов и информационной системы (программного обеспечения и технических средств), где все информационные ресурсы аккумулируются и обрабатываются для дальнейшей маркетинговой диагностики, по результатам которой они превращаются в необходимую для принятия управленческих решений информационную базу и передачи ее в соответствующие структурные подразделения предприятия, которые заинтересованы в такой информации. За счет систематизации информации маркетологи смогут обеспечить руководителей и менеджеров аграрного предприятия информацией для

принятия решений по управлению использованием земельных ресурсов, а именно:

- механизмы государственного регулирования отношений по использованию земельных ресурсов;
- информация о результатах проведения работ на земле (количество и качество производимой продукции, объемы реализации продукции, затраты на реализацию, валовой и чистый доход от реализации, рентабельность продаж и т.п.);
- прогнозы увеличения объемов производства и реализации продукции за счет использования современной техники и технологий, реконструкции и модернизации имеющейся техники;
- сведения о деятельности предприятий отрасли, информация о возможности кооперации с другими предприятиями;
- определение оптимальных цен реализации продукции и поддержки потребительского спроса, исследования рыночного предложения сельскохозяйственной продукции;
- исследование спроса и предложения, цен, численности продавцов и покупателей, потребности в дополнительных земельных ресурсах;
- информация об объемах собственного и привлеченного капитала для проведения работ на земле;
- информация о рисках и возможности их предупреждения и страхования;
- предложения привлечения свободных средств на пополнение оборотного капитала, модернизации технико-технологической базы, лизинга сельскохозяйственной техники;
- целесообразность использования собственных и арендованных ресурсов.

Указанные направления формирования информационного обеспечения системы управления земельными ресурсами аграрных предприятий позволяют аграрным предприятиям структурировать информацию в соответствии с требованиями пользователей, использовать ее по направлениям исследований, исследовать факторы влияния состояния земельных ресурсов, получать рыночную информацию для прогнозирования деятельности, разрабатывать направления развития ресурсного потенциала и принимать обоснованные управленческие решения, направленные на обеспечение рационального использования земельных ресурсов и получение запланированного экономического эффекта.

Деятельность аграрных предприятий всегда непосредственно связана с охраной и рациональным использованием земельных ресурсов. Поэтому следует обрабатывать информацию о количественном и качественном состоянии имеющихся земельных ресурсов. Наличие достоверной и оперативной информации о состоянии земель будет способствовать повышению экономической и экологической эффективности использования земельных ресурсов, создаст предпосылки для роста юридической ответственности и землепользователей, и землевладельцев.

После проведения оценки и анализа качественных и количественных характеристик имеющихся земельных ресурсов маркетологи принимают решения по использованию земельных ресурсов. Маркетологи дают рекомендации относительно целевого использования земельных ресурсов (использование для ведения растениеводства или животноводства, постройки подсобных помещений, сдачи в аренду), возможности применения последних научных разработок для обработки земельных ресурсов, наличия и необходимости применения той или иной техники, наличия потенциальных инвесторов и кредиторов. На основании проведенных маркетинговых исследований менеджеры и руководители предприятия ставят цели по использованию земельных ресурсов, определяют необходимые объемы финансовых вложений и сроки окупаемости.

Указанные выше мероприятия на аграрном предприятии должны проводиться специальным отделом или службой маркетинга. Поэтому на современном этапе развития аграрных предприятий возникает необходимость создания таких служб. Современные экономические условия требуют привлечения высококвалифицированных специалистов, которые умеют творчески мыслить, анализировать ситуации, четко формировать цели и определять пути их достижения, владеют методами объективной оценки и берут на себя ответственность при решении сложных экономических и управленческих задач.

**Выводы.** Регулярный маркетинг системы управления использованием земельных ресурсов обеспечивает принятие качественных и оперативных управленческих решений, которые должны приводить к безотходному ресурсосберегающему производству, снижению затрат на приобретение сырья и материалов, техники и технологий, а также позволяет более эффективно использовать имеющиеся производственные, природные, трудовые и финансовые ресурсы. Поэтому предложенные мероприятия представляют собой методическую основу для формирования и развития систем управления использованием земельных ресурсов аграрных предприятий.

### Список литературы

1. Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс: навч. посібник/ Ф. Котлер, Г. Амстронг; [пер. з англ.]. –[5те вид.]. –М.: ВД Вільямс, 2007. –608 с.
2. Портер М. Конкуренція / М. Портер. –К.: Вільямс, 2001. –С. 495.
3. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід / Л.В.Балабанова. –Донецьк: ДонДУЕТ, 2008. –294 с.
4. Кашенко О.Л. Земля як аграрний капітал / О.Л. Кашенко // Економіка АПК. –2003. –№ 6. –С. 57–62
5. Іртищева І.О. Інноваційний розвиток сільських територій: адаптація міжнародного досвіду в національних реаліях: монографія / І.О.Іртищева, А.Я. Сохнич. –Миколаїв: Іліон, 2012.–176 с

**УДК 334.021**

## **МЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**О.Н. Головинов, д.э.н., профессор,  
Л.А. Дмитриченко, к.э.н., доцент**

ГО ВПО «Донецкий националь-  
ный университет экономики и  
торговли имени Михаила Туган-  
Барановского», г. Донецк, ДНР,  
e-mail:1968golovinov@mail.ru

### **MEASURES OF STATE SUPPORT SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURSHIP**

**O.N. Golovinov,  
Doctor of Economics, Professor,  
L.A. Dmitrichenko,  
Candidate of economic sciences,  
associate professor**

SO HPE «Donetsk National  
University of Economics and Trade  
named after Mykhayilo Tugan-  
Baranovsky», Donetsk, DPR,  
e-mail:1968golovinov@mail.ru

#### **Реферат**

**Цель.** Целью статьи является системный анализ политики государства в области развития малого и среднего бизнеса в интересах совершенствования экономической системы национальной экономики в современных условиях.

**Методика.** В работе использовались методы анализа и синтеза, элементы системного метода, сравнительного анализа, статистические методы для решения теоретических и практических аспектов развития малых и средних предприятий.

**Результаты.** Сформулирована роль и значение малого и среднего бизнеса в обеспечении развития национальной экономики, повышении ее конкурентоспособности. Определена совокупность рекомендаций для органов государственной власти с целью формирования пакета мер государственного регулирования деятельности предприятий малого и среднего бизнеса. Проанализированы меры по совершенствованию финансового механизма поддержки малого и среднего бизнеса за счет оптимизации использования инструментов инвестирования, кредитования и налогообложения. Даны рекомендации по устранению недостатков при реализации государственных закупок у компаний малого и среднего бизнеса. Предложены меры по активизации внешнеэкономической деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства.

**Научная новизна.** Разработан научно обоснованный комплекс положений и практических предложений по оптимизации механизма функционирования малых и средних предприятий в национальной экономике.

**Практическая значимость.** Полученные результаты могут быть использованы органами законодательной и исполнительной власти при подготовке законотворческих актов, принятии экономических решений,

совершенствовании теоретических документов и положений экономического управления и развития.

**Ключевые слова:** *предпринимательство, средний бизнес, малый бизнес, национальная экономика, предпринимательская деятельность, государственное регулирование, инновационное развитие.*

**Анализ публикаций.** Деятельность предприятий малого и среднего бизнеса рассматривается в работах многих отечественных и зарубежных авторов. В монографии А. Адаменко, А. Ермоленко, Е. Ключко анализируются роль и значение малого и среднего бизнеса для развития региональной экономики [1]. В исследовании М. Матевосян акцентируется внимание на вкладе малого и среднего бизнеса в инновационное развитие, становление инновационной экономики [2]. По мнению О. Артемовой, именно малый и средний бизнес способен обеспечить устойчивое развитие российской экономики [3]. Российские ученые Б. Туренко и Т. Туренко в своей научной работе представили комплексную стратегию развития предприятий малого и среднего бизнеса [4]. Перспективы становления нового класса на основе деятельности предприятий малого и среднего бизнеса в современной России предложены в научном труде А. Дахина и Л. Орловой [5]. Монография К. Кренделева предлагает комплекс мероприятий по экономической стабилизации предприятий малого и среднего бизнеса [6].

**Формирование целей статьи (постановка задачи).** Развитие национальной экономики должно формироваться на основе саморазвития и саморегулирования, максимального задействования всех возможностей частного предпринимательства, что возможно лишь за счет использования потенциала малого и среднего бизнеса как одного из ведущих компонентов механизма структурных преобразований в экономике. Разработка государственных программ поддержки малого и среднего предпринимательства позволит ему стать системообразующим фактором развития, инструментом диверсификации и модернизации отечественной экономики.

**Изложение основного материала.** Малый и средний бизнес может быть наиболее интенсивно развивающимся сектором национальной экономики при благоприятных макроэкономических условиях его функционирования. В большинстве развитых стран мира именно на него возлагаются большие надежды, связанные с созданием глобальных компаний, способных придать ускорение развитию экономики. Такие компании создаются и функционируют, особенно в начальный период развития, на предпринимательской энергии, так как не имеют массового доступа к государственному заказу, не заняты традиционным производством и не зависят от биржевых цен. Кроме этого, малый и средний бизнес, в отличие от крупного, в большей степени привязан к стране, в которой локализовано производство, и не имеет, как правило, стремления выводить капитал из страны. С этой точки зрения он более патриотичен по сравнению с крупным бизнесом. «Малый и средний бизнес представляет собой один из ключевых элементов рыночной экономики. В научных кругах российского общества становится все более очевидной уже

довольно широко апробированная мировым опытом истина, суть которой состоит в том, что малый и средний бизнес – это важнейший стратегический ресурс, внутренний источник устойчивого экономического развития и обеспечения материального благосостояния населения страны в условиях рыночного хозяйствования» [7, с. 22-23].

Среди положительных тенденций, определяющих развитие малого и среднего предпринимательства, можно назвать динамику в рейтинге Всемирного банка по условиям ведения бизнеса. В 2016 г. Россия заняла 40 место, поднявшись на 11 позиций. Среди компонентов, по которым рассчитывается данный индекс, лучше всего обстоят дела с регистрацией собственности (9 место), регистрацией предприятий (26 место), при этом по получению разрешений на строительство – лишь 115 место, а в ведении международной торговой деятельности – 140 место (учет времени и стоимости экспортно-импортных процедур) [8]. В целом деятельность российского малого и среднего бизнеса осуществляется начиная с 2013 г. в неблагоприятных макроэкономических условиях, характеризующихся такими факторами, как сокращение инвестиций в основной капитал, уменьшение реальных доходов, снижение объема товарооборота, наконец, падение жизненного уровня населения. Именно население оплачивает сегодня кризис российской экономики последних лет ухудшением качества своей жизни. Кроме этого, определенное негативное воздействие на развитие малого и среднего бизнеса оказывает прекращение управления ЦБ России реальным курсом национальной валюты в условиях свободного плавления. Такой шаг способствует чрезмерному укреплению рубля, даже в условиях невысокой стоимости нефти, что будет сдерживать возможности для восстановительного роста национальной экономики.

Сами предприниматели к наиболее существенным проблемам, стоящим на пути к открытию и ведению бизнеса, относят отсутствие денег, высокую стоимость заемных средств, а также административные барьеры. Кроме того, злободневными вопросами можно назвать налогообложение, земельные и имущественные отношения, доступ малого и среднего бизнеса к заказам государственных унитарных предприятий и государственному заказу в целом, доступ к финансированию. Безусловно, несмотря на имеющиеся недостатки, малому и среднему бизнесу необходимо пользоваться в полной мере теми возможностями, которые предоставляет государство в текущий момент, использовать имеющуюся инфраструктуру поддержки малого и среднего предпринимательства. К сожалению, о многих программах поддержки бизнес не имеет никакой информации, или программы на практике оказываются неэффективными. «Важной проблемой, которую необходимо решить в России, является повышение уровня освещения в информационном пространстве различных мер, программ и инициатив, касающихся поддержки компаниями малого бизнеса и содействия им» [9, с. 34]. Методы поддержки малого и среднего бизнеса разработаны и опробованы в развитых странах мира достаточно давно, поэтому создавать новые не имеет практического смысла. Важно, чтобы используемые инструменты решали актуальную проблему,

отвечали на конкретный вопрос, приводили к реальному экономическому росту количества и качества субъектов малого и среднего бизнеса в России.

В рамках Государственной программы поддержки предприятий малого и среднего бизнеса, созданной Федеральной корпорацией по развитию малого и среднего бизнеса совместно с Министерством экономического развития и Центральным банком России, установлена фиксированная процентная ставка по кредитам на уровне 10,6% для предприятий малого и 9,6% годовых – для предприятий среднего бизнеса для суммы не менее 10 млн. руб. Принимать участие в кредитовании малого и среднего бизнеса первоначально могли только банки с капиталом не менее 100 млрд. руб., затем нормы требований были снижены до 50 млрд. руб. с целью привлечения к данной программе большего количества региональных банков. Заинтересованность коммерческих банков объясняется возможностью получения рефинансирования в ЦБ России по ставке 6,5% [10]. Снижение требований к капиталу банков участников повысило в несколько раз количество участников, финансирующих малое и среднее предпринимательство (32 банка). Однако среди субъектов малого и среднего бизнеса не так много потенциальных заемщиков.

Долгосрочное кредитование субъектов малого и среднего бизнеса практически не осуществляется, что существенно ограничивает экономическое развитие предприятий. Банки предлагают кредитование на условиях слишком коротких сроков погашения кредитов. Получить кредит, даже по льготным программам коммерческих банков, в реальности намного сложнее, чем это предлагают сами банки. Огромным препятствием для инвестирования банками малого и среднего бизнеса является неадекватная реалиям современной российской экономики система оценки кредитоспособности субъектов предпринимательства. Многие предприятия малого и среднего бизнеса даже в благоприятных условиях докризисного периода ориентировались на краткосрочные маржинальные бизнес-процессы, что в кризисный период привело их к сокращению или ликвидации бизнеса. Предприятия, которые своевременно занимались диверсификацией рынков сбыта продукции и сырья, инвестировали в новые технологии, развитие нового производства, решали вопросы оптимизации себестоимости продукции, сегодня готовы расширять собственный бизнес, занимать свободные рыночные ниши, в том числе за счет наращивания объема оборотных и инвестиционных заемных банковских ресурсов. Сохранение потенциала предприятий без привлечения внешних источников финансирования в период экономической рецессии позволяет сегодня таким предпринимателям получать доступ к банковским финансовым ресурсам, в том числе долгосрочное кредитование.

Расширение практики страхования вкладов субъектов малого и среднего бизнеса в коммерческих банках повысит устойчивость самих предприятий и повысит уровень доверия к финансово-кредитным учреждениям. Если банк прекращает свое существование, то предприятие теряет все свои средства на счетах банка, какую-либо часть средств спасти практически невозможно. Наиболее оптимальным вариантом может быть выплата предпринимателям таких же сумм в случае банкротства банка, как и населению и индивидуальным

предпринимателям. Безусловно, такой шаг приведет к увеличению издержек для банков вследствие отчисления денег в фонд страхования вкладов, удорожанию кредитов для малого и среднего предпринимательства, увеличению процентных ставок. Наибольшее увеличение нагрузки ляжет на крупные государственные банки, так как отчисления в фонд страхования идут от объемов и количества предприятий, обслуживаемых в банке. Развитие системы страхования вкладов предприятий малого и среднего бизнеса увеличит количество коммерческих банков, в которых открывают счета субъекты бизнеса, и положительно скажется на всем банковском секторе страны.

Для полноценного страхования представителей малого и среднего бизнеса необходимо увеличение объема гарантий. Действующий сегодня механизм защиты следует преобразовать, увеличив сумму возмещения по страхованию вкладов до среднеевропейского уровня – приблизительно до 6 млн. руб. Реализация страхования вкладов может привести к ситуации, при которой предприниматели выберут банк с максимальной доходностью, без учета фактора финансовой устойчивости. Существует риск для банковской системы за счет дробления вкладов, по аналогии с вкладами физических лиц. Для исключения негативного возможного развития целесообразно сочетать страхование с мерами по усилению банковского надзора со стороны Центрального банка РФ, дифференциации платежей коммерческих банков в систему страхования в зависимости от уровня риска.

Наряду с этим существует угроза для финансовой устойчивости самих банков в случае задержек платежей по кредитам или банкротства заемщиков. Часть банков, не имея большого количества собственных средств, в случае активного кредитования может снизить свою финансовую устойчивость или же разориться. Особенно это актуально для частных банков, имеющих меньшую привлекательность не только перед российскими госбанками, но и перед иностранным капиталом. Такая тенденция основана на утрате доверия к частным банкам со стороны заемщиков, ужесточении требований ЦБ России. Крупные государственные и иностранные банки имеют в настоящее время гораздо больше возможностей по кредитованию.

Ожидать значительного увеличения инвестиций в малый и средний бизнес нельзя и по причине ужесточения условий кредитования. Это существенно повышает риски для инвесторов, что непосредственно связано с ростом просроченной задолженности и общим ухудшением показателей деятельности. Основной проблемой кредитования малого бизнеса П. Буров и Н. Морозко считают теневую бухгалтерию. «Примерно в половине случаев финансовая отчетность не отражает реального положения дел организации. Предприниматели намеренно скрывают настоящую сумму доходов, чтобы платить меньше налогов, утаивают долги с целью получения более выгодного кредита. В последнее время некоторые организации МСБ, которые ранее выходили из «тени», стали вновь заниматься теневым бизнесом. Возможно, этому способствует, в том числе, и ухудшение финансового состояния многих организаций вследствие замедления роста экономики. Отсюда и нежелание клиента раскрывать банку полную финансовую информацию о своем бизнесе»



[11, с. 102]. Возросло время окупаемости инвестиций в малый и средний бизнес с полутора-двух до четырех-шести лет, и это при условии, что примерно треть вновь создаваемых компаний не могут удержаться на рынке более двух лет. Наряду с этим наблюдается снижение доходности инвестиций в малый бизнес на протяжении последних лет в 2,5-3 раза.

Для малых и средних предприятий существует проблема экспортных поставок своей продукции. Какова доля малых и средних предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, достаточно сложно определить в силу того, что российские таможенные органы не осуществляют разделение субъектов на малые, средние и крупные. Возможно определение лишь конкретно по субъекту предпринимательской деятельности. Российский экспорт в 2016 г. составил 285,5 млрд. долл., сократившись с 343,6 млрд. долл. в 2015 г. в основном за счет сырьевых товаров (84%). При этом доля несырьевых неэнергетических товаров в структуре экспорта продолжает увеличиваться, составив 38,2% в 2016 г. [12]. В целом по стране объемы экспорта увеличиваются, а количество компаний, осуществляющих экспорт, сокращается, что связано с уходом малых и средних компаний. Внешними факторами, влияющими на такую негативную тенденцию, выступают нестабильная экономическая ситуация в мировой экономике и интеграционные процессы, связанные с созданием единого экономического пространства стран Таможенного союза. Количество субъектов малого и среднего бизнеса, имеющих возможности и желание экспортировать свою продукцию, достаточно много, в том числе в силу потенциала и перспективности зарубежных рынков. Ведение внешнеэкономической деятельности в условиях малых и средних компаний не требует долгих процедур согласования со своими зарубежными торговыми партнерами, позволяет быстро принимать необходимые управленческие решения, дает возможность оперативно работать практически с любой компанией. Однако сложности, связанные с иностранным законодательством, языковыми барьерами, отсутствием специализированных кадров, большими затратами на логистику, отсутствием опыта, как у крупных компаний, уменьшают привлекательность такой деятельности. Комплексные маркетинговые исследования рынков стоят очень дорого, выходить на экспортные рынки без систематизированной информации о различных аспектах зарубежной бизнес-среды, о потенциальном рынке сбыта продукции не просто рискованно, но может оказаться губительным для компании. В результате складывается ситуация, при которой малым и средним предприятиям внешнеэкономическая деятельность по экспорту товаров и услуг целесообразна лишь только путем создания совместных предприятий или через посредников. Непосредственный экспорт напрямую экономически оправдан только для крупных предприятий. Улучшить условия ведения внешнеэкономической деятельности может государство, реализуя взаимодействие с торговыми представительствами, организацию бизнес-миссий, предоставления консультационных услуг, связанных с ВЭД, проведение ознакомительных занятий о специфике и условиях ведения бизнеса в конкретной стране.

Система налогообложения предприятий малого и среднего бизнеса для предпринимателей – это один из тех вопросов, которые государство не может положительно комплексно решить. Декларируемый властью принцип сокращения (или хотя бы не увеличения) налоговой нагрузки на предприятия не соблюдается. Так, налог с оборота предприятие платит вне зависимости от своего экономического состояния: получает оно прибыль или терпит убытки. Не учитывается период развития компании, хотя из экономических законов развития очевидно, что предприятию на начальном этапе необходим определенный срок бесприбыльной деятельности, «становления на ноги». Налоговые взимания в такой момент подрывают экономическую устойчивость, наносят ущерб бизнесу в большей мере, чем все проверки контролирующих органов. Оптимизация налоговой базы предприятий малого и среднего бизнеса должна включать уменьшение суммы налогов и сборов на вновь открывающихся предприятиях. Государство, с одной стороны, постоянно констатирует негативный факт отставания производительности труда в России, но при этом не уменьшает величину налоговых отчислений со средств, направляемых на закупку нового оборудования, модернизацию производства, внедрение инновационных технологий, расходов на покупку сырья. Увеличению налоговой нагрузки способствует изменение в субъектах федерации процесса взимания налога на недвижимость, а именно налог на имущество организаций осуществляется исходя не из балансовой стоимости, а из кадастровой. В целом реальная налоговая нагрузка на субъекты малого и среднего бизнеса значительно выше той, которая декларируется официальной статистикой. Все это не создает благоприятных условий для оптимизации среды налогового администрирования при взаимодействии государственных налоговых органов с предприятиями малого и среднего бизнеса.

Проблемой для начинающих предпринимателей выступает отсутствие в большинстве случаев налоговой информированности. По мнению В. Бархатова и И. Беловой, «для эффективного осуществления налогового администрирования налоговым органам следует организовать бесплатное обучение предпринимателей при регистрации бизнеса. В процессе обучения следует рассмотреть пошаговый алгоритм действий предпринимателей в течение и по окончании налогового периода, наглядное обоснование выбора системы налогообложения, порядок заполнения и формирования отчетности. Чем лучше предприниматель будет «подкован» в вопросах налогообложения, тем безболезненнее будет проходить налоговая проверка и для него, и для налоговых органов» [13, с. 164].

Важной составляющей успешного ведения бизнеса для предприятий малого и среднего бизнеса служит государственный заказ. Российский малый и средний бизнес весьма далек от условий стабильной работы, устойчивого наращивания объемов производства. Тем не менее, кризисная ситуация в экономике многому научила предпринимателей, повлияла на формирование новых тенденций в развитии бизнеса, в частности, участие в выполнении государственных и корпоративных заказов. Проведенный Корпорацией МСП анализ объемов закупки у субъектов МСП общий объем закупок у малых и

средних компаний всеми способами на основании данных годовых отчетов 225 крупнейших заказчиков за 2016 г. составил 1,567 трлн. руб. Средняя доля таких закупок от общего объема закупок составляет 62,2%, что более чем в 3,4 раза превышает нормативно установленную квоту (18%) [14]. Успех в предпринимательской деятельности практически обеспечен предприятию, если оно выполняет работы в рамках заказа крупных корпораций. По данным Корпорации МСП обеспечен доступ малых и средних компаний к 56 конкретным заказчикам федерального уровня, 56 отдельным заказчикам федерального уровня, 90 конкретным заказчикам регионального уровня [15]. Такое сотрудничество гарантирует устойчивую работу в долгосрочной перспективе. Однако при выполнении государственного заказа или заказа крупных корпораций могут возникать трудности, связанные с необоснованной задержкой оплаты за выполненные по контрактам работы. Заказчики не только не перечисляют авансовые платежи на выполнение работ, но и расплачиваются с предприятиями в лучшем случае через три месяца, иногда сроки доходят и до года. Такая ситуация в большей степени похожа на кредитование малым и средним бизнесом государства и крупных корпораций. Предприниматели вынуждены из собственных средств выплачивать заработную плату, оплачивать расходы на материалы, электроэнергию, газ и т.д., тем самым уменьшая возможности для собственного развития. Если заказчиками выступают компании малого и среднего бизнеса, то сохранить позиции на рынке либо завоевать новые будет гораздо сложнее. От предприятия это потребует поиска новых рынков сбыта, перехода на производство нового продукта, в том числе модернизации оборудования.

В целом, оценивая государственный заказ как положительное явление, необходимо констатировать, что потенциал малого и среднего бизнеса не очень велик. Сама сущность контрактной системы предполагает рыночные критерии отбора поставщиков, основанием чего является цена на товары и услуги. Тем самым конкурентная борьба вынуждает малые и средние предприятия снижать ценовое предложение до уровня себестоимости продукции. Данное положение вполне устраивает крупный бизнес, но для другой стороны провоцирует устойчивую стагнацию вместо развития. Препятствием для малого и среднего бизнеса в процедуре государственного заказа является непрозрачность конкурсного отбора, субъективизм по отношению к новым поставщикам. К сожалению, достаточно часто заказчик стремится получить не только заказ по минимальной цене, но и дополнительные выгоды, что возможно реализовать с уже известными ему партнерами по бизнесу. Такую практику возможно устранить только в том случае, если у заказчика появится мотивация для экономии.

Система государственных закупок дает большие возможности для предприятий малого и среднего бизнеса, одновременно способствует развитию предпринимателей, желающих и имеющих возможности для реализации контрактов, и в то же время проводит естественный отбор для недобросовестных, некомпетентных субъектов рынка. Участие в конкурсном отборе требует финансовой грамотности, навыков работы с документацией,

способности строго выполнять оговоренные сроки и последовательность предоставления. Определенные шаги сделаны в этом направлении в рамках деятельности Корпорации МСП: предпринимателям предлагаются различного рода услуги инфраструктурной поддержки. Так, финансовое направление инфраструктуры предлагает Реестр региональных организаций, образующих финансовую инфраструктуру поддержки МСП. Указаны региональные центры с обозначением их организационно-правовой формы (гарантийные фонды, микрофинансовые организации, лизинговые организации), направления деятельности и другой информации. Консультационная инфраструктура содержит реестр региональных организаций, образующих консультационную инфраструктуру поддержки (региональные интегрированные центры, центры координации поддержки экспортно-ориентированных субъектов малого и среднего предпринимательства, центров инновационной социальной сферы, центров поддержки предпринимательства, центров сельскохозяйственного консультирования). Имущественная инфраструктура включает реестр региональных структур (индустриальные, агропромышленные парки, технопарки, технополисы, зоны экономического благоприятствования, коворкинг-центры, залоговые фонды). Инфраструктура поддержки включает также инновационно-производственную инфраструктуру.

Российский экспортный центр (РЭЦ), не являясь правительственной структурой, ориентирует свою деятельность на сотрудничество с предприятиями малого и среднего бизнеса с целью увеличения у них доли несырьевых поставок. В целом, без указания размеров предприятия, реализованный портфель экспортных проектов за 2015 г. составил системную поддержку в продвижении экспортного проекта по более чем 200 проектам. АО «ЭКСАР» заключило 233 договора страхования и перестрахования на общую сумму 6,57 млрд. руб., АО «РОСЭКСИМБАНК» обеспечило поддержку 118 экспортных контрактов, общая стоимость которых превышает 1,66 млрд. руб. [16]. Предлагаемые услуги включают два ведущих направления: нефинансовое и финансовое. К нефинансовым предоставляемым услугам относится анализ состояния потенциальных внешних рынков, оказание помощи при международном патентовании, поиск заинтересованных партнеров, таможенное администрирование, проведение мероприятий в рамках поддержки выставочной и рекламной деятельности. К финансовым – предоставление кредитов иностранным покупателям или экспортерам с целью финансирования расходов при реализации контракта. Кроме этого, возможно частичное или полное страхование рисков экспортеров, банков и инвесторов. Для успешного сотрудничества необходимо создание партнерских взаимоотношений между участниками, что выражается в открытости предприятий малого и среднего бизнеса, прозрачности их финансовой отчетности, поручительства собственников бизнеса, перевод средств в финансово-кредитное учреждение, информирование партнера о реализуемых мероприятиях, наконец, о возможных проблемах при ведении бизнеса.

**Выводы.** Малый и средний бизнес не ждет от государства и мирового рынка глобальных изменений, он достаточно прагматично оценивает свое

положение на рынке и свои перспективы. Успех предпринимательской деятельности таких предприятий находится в тесной взаимосвязи с общей экономической политикой отечественных властей, а также зависит от доступности кредитов, сроков получения разрешительной документации, волатильности курса рубля и многих других макро- и микроэкономических факторов, влияющих на деловую активность. При этом именно малый средний бизнес для своего развития должен изучать новые рыночные ниши, пересматривать действующие стратегии, искать новые возможности и повышать свою эффективность.

### Список литературы

1. Адаменко А. А. Малый и средний бизнес в развитии региональной экономики [Текст] : монография / А. А. Адаменко, А. А. Ермоленко, Е. Н. Ключко. - Краснодар : Изд-во Южного ин-та менеджмента, 2016. - 211 с.
2. Матевосян М. Г. Инновационная деятельность в регионе: малый и средний бизнес в Краснодарском крае [Текст] : монография / М. Г. Матевосян. - Москва : ЦИУМиНЛ, 2016. - 163 с.
3. Малый и средний бизнес как фактор развития российской экономики [Текст] : монография / О. В. Артемова [и др.]. - Челябинск : Фотохудожник, 2014. - 155 с.
4. Туренко Б. Г. Комплексная стратегия развития предприятий малого и среднего бизнеса [Текст] / Б. Г. Туренко, Т. А. Туренко ; М-во образования и науки Российской Федерации, Байкальский гос. ун-т экономики и права. - Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. - 222 с.
5. Дахин А. В. Малый и средний бизнес в современной России: перспектива становления нового класса [Текст] = Small and middle business in modern Russia: prospective of the new social class development / А. В. Дахин, Л. В. Орлова. - Нижний Новгород : НИУ РАНХиГС, 2014. - 214 с.
6. Кренделев К. К. Меры по экономической стабилизации предприятий малого и среднего бизнеса [Текст] : (монография) / К. К. Кренделев ; М-во образования и науки РФ, Фил. ФГБОУ ВПО "Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т" в г. Вологде. - Вологда : Фил. СПбГЭУ в г. Вологде, 2014. - 195 с.
7. Бектембаева З. А. Малый и средний бизнес – источник устойчивого экономического развития / З. А. Бектембаева, М. Ж. Арзаева // Идеи и идеалы. - 2013. - Т. 2. - № 4. - С. 19-23.
8. Рейтинг Всемирного банка по условиям ведения бизнеса 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://russian.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/russia>
9. Савченко Е. О. Малый и средний бизнес Великобритании: политика правительства и специфика деятельности / Е. О. Савченко // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. - 2013. - № 4 (12). - С. 30-35.
10. АО "Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://corpmsp.ru/bankam/programma\\_stimulir/](http://corpmsp.ru/bankam/programma_stimulir/)

11. Буров П. Д. Борьба российских банков за малый и средний бизнес / П. Д. Буров, Н. И. Морозко // Экономика. Налоги. Право. - 2014. - № 5. - С. 99-102.
12. Российский экспортер. - Март 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.exportcenter.ru/press\\_center/magazines/#march-10](https://www.exportcenter.ru/press_center/magazines/#march-10)
13. Бархатов В. И. Взаимодействие государства с малым и средним бизнесом: налоговый аспект / В. И. Бархатов, И. А. Белова // Экономическое возрождение России. - 2016. - № 1 (47). - С. 160-166.
14. АО "Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://corpmsp.ru/pres\\_slujba/news/srednyaya\\_dolya\\_zakupok\\_kрупнейshikh\\_zakazchikov\\_s\\_gosudarstvennym\\_uchastiem\\_u\\_subektov\\_msp\\_v\\_2016\\_g/](http://corpmsp.ru/pres_slujba/news/srednyaya_dolya_zakupok_kрупнейshikh_zakazchikov_s_gosudarstvennym_uchastiem_u_subektov_msp_v_2016_g/)
15. АО "Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://corpmsp.ru/malomu\\_i\\_srednemu\\_biznesu/obespechenie-dostupa-k-goszakupkam/informatsiya-dlya-subektov-msp/](http://corpmsp.ru/malomu_i_srednemu_biznesu/obespechenie-dostupa-k-goszakupkam/informatsiya-dlya-subektov-msp/)
16. Российский экспортный центр (РЭЦ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.exportcenter.ru/>

**УДК 331.522**

## **МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

**С.П. Кюрджиев**

ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
университет», г. Донецк, ДНР,  
e-mail: maxovey@gmail.com

## **THE MECHANISM FOR THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES POLICIES IN THE HEALTHCARE SYSTEM**

**S.P. Kyurdjiev**

SOO HPE «Donetsk national university»,  
Donetsk, DPR,  
e-mail: maxovey@gmail.com

### **Реферат**

**Цель.** Цель статьи заключается в разработке механизма формирования и развития кадровой политики в системе здравоохранения.

**Методика.** В процессе исследования использованы методы теоретического обобщения и сравнения, анализа и синтеза (для определения основных закономерностей кадровой политики в системе здравоохранения), системный анализ (для разработки механизма формирования и развития кадровой политики в системе здравоохранения).

**Результаты.** Разработан механизм формирования и развития кадровой политики в системе здравоохранения, способствующий повышению эффективности кадровой системы медицинских учреждений.

**Научная новизна.** Разработан механизм формирования и развития кадровой политики в системе здравоохранения, что в дальнейшем позволит повысить качество и улучшить показатели деятельности медицинских учреждений.

**Практическая значимость.** Полученные результаты направлены на углубление знаний по антикризисному управлению персоналом медицинских учреждений. Это позволяет повысить эффективность работы кадровой системы медицинских учреждений благодаря систематизации этапов формирования и развития кадровой системы медицинских учреждений.

**Ключевые слова:** *медицинское учреждение, здравоохранение, кадровая политика, управление персоналом.*

В современных условиях развитие высшей медицинской школы происходит в противоречивой ситуации, которая связана с традиционной системой подготовки специалистов и изменениями в сфере здравоохранения [1].

Для реализации эффективной кадровой политики необходимо преодолеть сложившийся стереотип, что низкое качество медицинской помощи определяется исключительно нехваткой дорогостоящего оборудования. Вложения в человека способны дать не меньший эффект, и это надо учитывать при формировании программ развития здравоохранения. Эффективное функционирование системы здравоохранения определяется среди прочего хорошо подготовленными медицинскими кадрами. Успешность реформы здравоохранения напрямую зависит от их способности и готовности к ее практической реализации. При реформировании системы кадрового обеспечения здравоохранения необходимо: сформулировать приоритеты развития кадрового потенциала в сфере организации здравоохранения и общественного здоровья в общем контексте целей модернизации отрасли; сформулировать функции специалистов в рамках должностных инструкций и разработать пути непрерывного профессионального развития; разработать перечень компетенций, а на их основании – квалификационные требования; разработать новые или пересмотреть имеющиеся учебные планы и основные образовательные программы.

Удовлетворенность пациента и качество оказываемой населению медицинской помощи служат главными критериями оценки эффективности кадровой политики, оценки системы образования и мотивации врачей [2].

Жизненно необходимо наличие точной информации о количестве медицинских специалистов (среднего медицинского персонала и врачей разных специальностей) для перспективного кадрового планирования.

Необходимость внедрения механизмов, способствующих формированию и развитию кадров посредством реализации адекватной кадровой политики в отечественной системе здравоохранения, обусловлена следующими причинами:

дефицит кадров;

отсутствие непрерывности медицинского образования (врач повышает свою квалификацию только 1 раз в 5 лет, при этом 15% врачей не проходят обучение в положенные сроки);

низкая мотивация руководителей ЛПУ и врачей к повышению квалификации;

отсутствие современных систем контроля качества образования, необходимость совершенствования технологий преподавания;

несоответствие образовательных стандартов для базового медицинского образования и требований к послевузовскому профессиональному образованию международным стандартам;

отсутствие у врачей доступа к высококачественным источникам информации на рабочих местах; в ЛПУ мало медицинских библиотек, рабочие места врачей не везде компьютеризированы и не оснащены системами поддержки принятия клинических решений.

В условиях кризиса необходима реализация продуманной и четкой кадровой политики, направленной на опережающее прогнозирование процесса воспроизводства кадров в системе здравоохранения, исходя из предпосылки о ключевой роли квалифицированного медицинского персонала в производстве медицинских услуг [3].

На рисунке представлен механизм формирования и развития кадровой политики в системе здравоохранения в условиях кризиса, который предусматривает реализацию взаимосвязанных этапов действий относительно формирования и развития кадров.

Не существует простого способа анализа ситуации в стране, установления приоритетов, выбора решений и разработки надлежащей последовательности действий по инвестированию с целью улучшения кадровых ресурсов здравоохранения. Необходимо принимать во внимание множество факторов, включая доступность достоверных данных, техническую и политическую осуществимость различных типов политики, а также значимость ключевых участников политического процесса [4].

Для разработки политики, направленной на улучшение кадров здравоохранения, предлагается использовать процесс, состоящий из пяти этапов:

1) оценка существующих индикаторов состояния кадровых ресурсов здравоохранения относительно ориентиров;

2) разработка критериев для определения того, какие проблемы, связанные с кадровыми ресурсами здравоохранения, являются приоритетными;

3) выбор политики, направленной на улучшение состояния кадровых ресурсов здравоохранения;

4) определение последовательности внедрения политики;



5) разработка политической стратегии для укрепления поддержки политики.

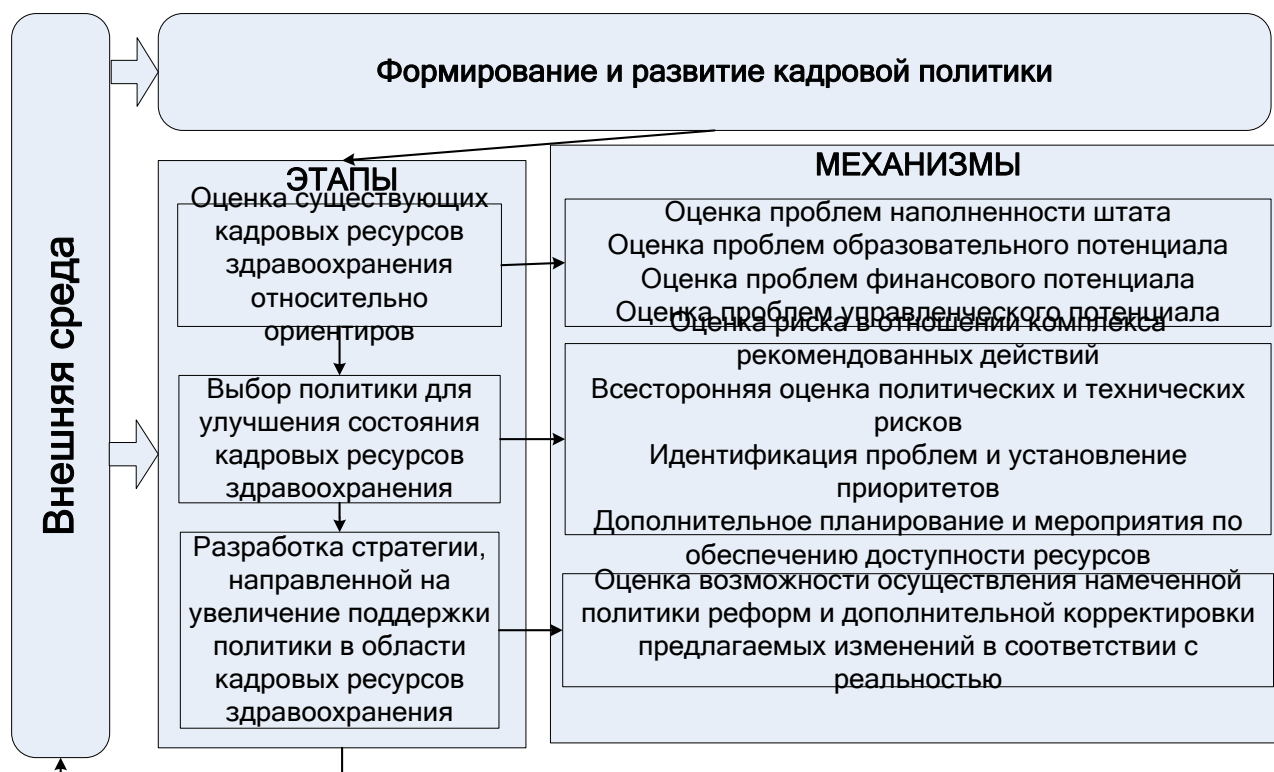


Рисунок – Механизм формирования и развития кадровой политики в системе здравоохранения

На первоначальном этапе необходимо выявить все имеющиеся важные проблемы и приступить к количественной оценке их масштаба.

Было бы ошибкой считать, что ничего не делается до проведения оценки кадровых ресурсов здравоохранения. Например, возможно, что правительство уже разрабатывает новые обучающие программы для работников первичного звена или разработало новые программы по семейной медицине. Если эти инициативы направлены на преодоление критического дефицита, то они могут быть использованы как отправная точка для дальнейшего развития. Следует отметить, что инициативы могут включать планы развития более общего характера, например, реформу гражданской службы, которая может оказать влияние на сектор здравоохранения [5].

Что касается политической осуществимости, то первоначальная оценка позиции и властных полномочий ключевых заинтересованных сторон, проведенная для определения основных источников поддержки и оппозиции, должна помочь выявить, находят ли вопросы кадровых ресурсов здравоохранения отражение в политической повестке дня. Исходный расчет общего баланса поддержки должен помочь в определении масштаба и направления предлагаемых изменений. Если ключевые заинтересованные стороны, обладающие достаточной властью для того, чтобы остановить реформы определенного типа, выявлены на ранней стадии, то разработчики

политики должны рассмотреть возможность либо продумать политическую стратегию по преодолению такой оппозиции, либо модифицировать предложенные изменения с тем, чтобы нейтрализовать оппозицию, избегая аспектов, которые могут вызвать возражения.

Приоритеты также могут устанавливаться в соответствии с материально-техническим обеспечением повышения численности и качества работников здравоохранения независимо от выбранной категории.

Первое требование предполагает, чтобы на национальном уровне у Министерства здравоохранения (или, при необходимости, у Министерства образования) имелся потенциал для принятия политических решений, основанных на фактических данных, полученных в результате оценки. Не имея полномочий и потенциала для принятия решений на национальном уровне, достичь можно лишь немногого, даже если некоторые изменения могут быть внедрены с помощью частного сектора.

Второе требование заключается в том, что качество обучения должно быть адекватным для обеспечения соответствующих категорий работниками здравоохранения надлежащей квалификации. Недостаточно квалифицированный персонал зачастую создает проблемы вместо того, чтобы их решать. Плохая подготовка работников, медсестер и врачей подрывает общественное доверие к системе здравоохранения. Основные усилия могут быть направлены на то, чтобы обеспечить предоставление образования и практической подготовки достаточно высокого качества, гарантирующих выпуск хорошо подготовленных работников здравоохранения.

Третье требование предусматривает, чтобы условия работы, возможность карьерного роста, заработная плата и другие стимулы были адекватными для привлечения и удержания высококвалифицированных сотрудников. Это означает обеспечение того, чтобы имеющийся и новый персонал был в достаточной степени мотивирован к качественному выполнению своих профессиональных обязанностей и продолжению работы в секторе здравоохранения. Если этого не происходит, то потеря квалифицированных кадров в результате миграции, перехода в частный сектор и концентрации медицинских работников в городских районах будет усугублять общие проблемы в области кадровых ресурсов здравоохранения [6].

На этапе выбора политики для улучшения состояния кадровых ресурсов здравоохранения целесообразно провести оценку риска в отношении комплекса рекомендованных действий. Такая оценка позволит сделать обзор основных допущений, касающихся имеющейся политической поддержки, наличия финансовых ресурсов, существующих возможностей для подготовки дополнительного количества медицинских работников, чтобы удовлетворить возросшие потребности в них, и так далее. Возможно, будет обнаружена несостоятельность некоторых допущений (например, возможности финансовой помощи доноров), что может поставить осуществление пакета реформ на грань провала. Также могут быть и другие допущения, которые потребуют дополнительного планирования и мероприятий по обеспечению доступности

ресурсов по мере их необходимости. Всесторонняя оценка политических и технических рисков должна помочь установить приоритеты и дать политикам четкое представление о потенциальных издержках в случае неудачи. Пакет предложенных действий может быть изменен в зависимости от степени терпимости к риску.

Не существует однозначных рекомендаций по определению последовательности внедрения политики реформ. Процесс установления последовательных действий начинается с определения приоритетов. Если первостепенной задачей будет подготовка определенных категорий медицинских работников, то придется отложить удовлетворение потребностей в других категориях до того момента, пока задачи по приоритетным категориям не будут выполнены.

Целесообразно составить рабочий план по внедрению рекомендованных стратегий. Очевидно, наиболее эффективный путь достижения согласия относительно такого плана, разработанного на основе критического анализа или с использованием аналогичных инструментов планирования, а также обеспечения реалистичных сроков осуществления мероприятий – это поддержание диалога с государственными должностными лицами.

Последний этап заключается в оценке политической осуществимости намеченной политики реформ и дополнительной корректировке предлагаемых изменений в соответствии с политической реальностью. Используя административные ресурсы, определяется уровень поддержки рекомендованных реформ и их последовательности с учетом позиции и властных полномочий ключевых действующих лиц. Затем необходимо разработать политические стратегии для обеспечения достаточной поддержки и ослабления оппозиции с тем, чтобы реформы не только были приняты, но и эффективно реализованы.

Предложенный механизм систематизирует этапы формирования и развития кадровой системы медицинских учреждений и обеспечивает повышение эффективности функционирования медицинских учреждений в условиях нестабильной внешней среды.

### **Список литературы**

1. Баринов В. А. Антикризисное управление / В. А. Баринов. – Москва: ФБК-ПРЕСС, 2005. – 488 с.
2. Коротков Э. М. Антикризисное управление / Э. М. Коротков. – Москва: ИНФРА-М, 2003. – 431 с. – (Серия «Высшее образование»).
3. Наука и практика в развитии социально-экономического, правового и образовательного потенциала общества: материалы I Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных (27 ноября 2015г., г. Норильск): сборник статей и тезисов / Под ред. Ю.С. Нанакиной, Е.Я. Ляховой. Выпуск 1. - Барнаул: «Си-пресс», 2016. – 270 с.

4. Перфильева Г.М. Проблема кадрового дисбаланса в здравоохранении и ее последствия // Проблемы социальной гигиены и история медицины. — М., 1996.-№.2.-С. 46-48.

5. Ушаков И.В. Управление медицинской организацией с позиции процессного подхода //Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. - 2006. - № 1. - С. 37-41.

6. Худолеева О.Б. Медико-социальная оценка оптимизации ресурсов здравоохранения в условиях реализации территориальной программы государственных гарантий медицинской помощи населения: дисс. канд. мед. наук, Хабаровск; 2004. - 24 с.

**УДК [621:658]:005.3**

## **РАЗВИТИЕ СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ: ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

**У.В. Косенко, аспирант**

ГО ВПО «Донецкий национальный  
университет экономики и торговли имени  
Михаила Туган-Барановского», г. Донецк,  
ДНР, e-mail: yljashchka@gmail.com

## **DEVELOPMENT OF THE MODERN CONCEPTS OF MANAGEMENT LOGISTICS BUSINESS PROCESSES: EXPERIENCES AND PERSPECTIVES**

**U.V. Kosenko,  
graduate student**

SO HPE «Donetsk National University of  
Economics and Trade named after Mykhayilo  
Tugan-Baranovsky», Donetsk, DPR,  
e-mail: yljashchka@gmail.com

### **Реферат**

**Цель.** Целью статьи является анализ современных концепций управления бизнес-процессами и определение наиболее адаптируемых из них к логистическим системам отечественных предприятий.

**Методика.** Исследование проводилось на основании изучения и систематизации трудов отечественных и зарубежных ученых с использованием методов теоретического обобщения и сравнения, анализа и синтеза, дедукции и индукции, а также сравнительного, семантического и комплексного анализа.

**Результаты.** Проанализированы основные концепции управления логистическими бизнес-процессами отечественных предприятий с целью систематизации накопленного опыта. Наиболее адаптируемыми для

современных условий определены: бережливое производство, реинжиниринг, бенчмаркинг, управление бизнес-процессами и экспресс-метод.

**Научная новизна.** Рассмотрены особенности применения концепций реинжиниринга, бережливого производства, бенчмаркинга, экспресс-метода и ВРМ для управления логистическими бизнес-процессами отечественных машиностроительных предприятий. Рекомендованы основные направления (в рамках данных концепций) для построения эффективной цепочки создания ценностей, максимально удовлетворяющей требованиям потребителей.

**Практическая значимость.** Отечественные машиностроительные предприятия все еще находятся в депрессивном состоянии, однако наблюдается тенденция по возрождению отрасли, разрабатываются госпрограммы, что вызывает необходимость поиска эффективных подходов к построению логистических систем предприятий. Представленный обзор концепций может послужить базой для дальнейшей разработки мероприятий по управлению логистическими бизнес-процессами.

**Ключевые слова:** *управление бизнес-процессами, логистический бизнес-процесс, реинжиниринг, бережливое производство, бенчмаркинг.*

**Постановка проблемы.** Современная среда функционирования отечественных предприятий оказывает негативное влияние на их конкурентоспособность и устойчивость, но при правильном подходе руководства может стать благоприятной почвой для проведения внутренней работы по усовершенствованию управленческих, производственных и вспомогательных процессов. Например, еще в 2009 г., в период кризиса, ОАО Горловский машиностроительный завод «Универсал» совместно с ЗАО НПП «Спецуглемаш» работали полную рабочую неделю в три смены. При такой загрузке достаточно сложно регламентировать, совершенствовать и контролировать бизнес-процессы. Процессно-ориентированный подход требует затрат времени, наличия знаний и опыта, поэтому результат напрямую зависит от правильности разработанных документов, компетентности и полномочий владельца процесса, а также осознания необходимости изменений всеми исполнителями. Как правило, на отечественных предприятиях деятельность по управлению бизнес-процессами не передается на аутсорсинг и осуществляется собственными силами, поэтому спад объемов производства может быть использован для построения эффективной системы менеджмента.

**Анализ публикаций.** Интерес к процессному подходу резко возрос с переходом от рынка продавца к рынку покупателя, то есть с середины 80-х годов прошлого века, после публикаций работ М. Хаммера и Д. Чампи о реинжиниринге [1]. Однако сама идея исследования отдельных процессов и представления предприятия в виде их системы возникла в 20-х годах прошлого века в результате описания и оптимизации процессов передачи документации между сотрудниками [2].

Процессный подход в упрощенном виде успешно применялся СССР в начале войны для сохранения производства. Согласно принятому постановлению Совнаркома в 30-х годах все процессы производственного цикла должны были документироваться в соответствии с «оргаграммами». Применение этой технологии в 1941-1942 гг. позволило восстановить 50% от утраченного потенциала [3].

Весомый вклад в развитие процессного подхода в середине прошлого столетия внесли Э. Деминг (поточная диаграмма), Н. Винер, («черный ящик»), Дж. Томпсон (структурирование процессов), М. Портер [1]. Однако первые подходы к управлению бизнес-процессами базировались в основном на совершенствовании качества и статистическом контроле процессов.

Современные концепции получили дальнейшее развитие в работах таких ученых, как А. Кизим и С. Саввиди (рассматривают бережливое производство как систему инструментов TPM, 5S, системы быстрой переналадки SMED, Kaizen, Канбан, ERP, системы менеджмента качества ИСО, VMI и SCM) [4]; Д. Шехватов и А. Воронин (выделяют целостную философию Kaizen, включающую вышеперечисленные инструменты) [5]; М. Робсон, Ф. Уллах, Е. Ойхман, Б. Железко (в области реинжиниринга); М. Шарамко, Р. Кэмп, Г. Уотсон, Г. Багиев (в области бенчмаркинга).

**Изложение основного материала.** Анализируя историю становления процессного подхода, можно отметить, что его развитие происходит на спадах спроса и производства, то есть он зарекомендовал себя в условиях неопределенности и высокой конкуренции в отличие от традиционного подхода – функционального. Большинство отечественных предприятий были созданы в СССР, а то и раньше, например: ПАО «Донецкгормаш» основан в 1889 г., ПАО «Дружковский машиностроительный завод» – 1893 г., ЗАО «Горловский машиностроитель» – 1895 г. Соответственно, на предприятиях сложилась своя структура управления, которая во времена СССР могла обеспечивать прибыль.

Сейчас выпуск продукции на склад и содержание лишнего запаса рассматриваются как потери, функциональное управление тормозит процесс принятия решений, затрудняет взаимодействие отделов на предприятии, в результате нарушается гибкость системы управления, что лишает организацию способности к адаптации. Процессный подход направлен на решение данных проблем и успешно применяется многими компаниями.

В исследовании Г. Смирновой [6] отмечается, что управление бизнес-процессами зародилось в концепции всеобщего менеджмента качества (TQM) и непрерывного улучшения процессов (CPI), согласно которым предполагается сквозное управление процессом как единым целым, который выполняется взаимосвязанными подразделениями предприятия. При этом все процессы находятся во взаимодействии между собой, выход одного процесса может стать входом другого, в итоге объединяясь в единую систему.

На практике применение процессного подхода, по сравнению с традиционным, в современных условиях хозяйствования оказалось более эффективным, что заложило базу для дальнейшей разработки концепций по усовершенствованию процессов. Поиски механизма, идеально предоставляющего предприятиям все возможности, необходимые для удовлетворения требований своих потребителей, привели к созданию целого ряда концепций, подходов и методов. Наиболее эффективными оказались: всеобщее управление качеством (TQM), реинжиниринг (BPR), Six Sigma, бережливое производство (lean production, TPS), управление бизнес-процессами (BPM), Business Excellence – EFQM-модель (European Foundation for Quality Management), управление ресурсами предприятия (ERP), бенчмаркинг, метод быстрого анализа решения (FAST), функционально-стоимостной анализ (ФСА), метод ABC (Activity Based Costing), Kaizen, точно-в-срок (JIT) и др. [7]. В результате изучения накопленного мировыми практиками и экономистами опыта, отраженного в современной литературе, наиболее эффективными концепциями, соответствующими цели данного исследования, являются бережливое производство, реинжиниринг, бенчмаркинг, FAST, BPM. При этом под логистическим бизнес-процессом следует понимать совокупность взаимосвязанных операций и функций, осуществляемых участниками логистической цепи в процессе преобразования материальных потоков, направленных на создание ценности для потребителя [8].

1. Бережливое производство. Представляет собой философию, позволяющую делать больше при уменьшении затрат человеческих ресурсов и оборудования, сокращении времени и пространства, приближаясь к предоставлению клиентам именно того, чего они требуют [9]. Согласно данной концепции вся деятельность предприятия состоит из процессов, одни из которых создают ценность для потребителя, а другие, потребляя ресурсы, приносят дополнительные расходы. В идеале целью совершенствования бизнес-процессов организации должна стать такая их система, при которой вероятность совершения ошибки работником сводится к нулю. Однако получить такой эффект можно, внедрив бережливость в основу мышления всей организации, а не в конкретный процесс, тогда положительный результат возможно ожидать во всех сферах деятельности предприятия (рис. 1)

В системе бережливого производства управление логистическими бизнес-процессами осуществляется согласно принципам «бережливой логистики», которая заключается в способности распознавать и устранять расточительную деятельность в цепи поставок с целью увеличения потока продукции и оперативности. Организации могут извлечь выгоду от повышения уровня обслуживания клиентов, снижения негативного воздействия на окружающую среду за счет сокращения отходов и общего корпоративного гражданства [11].

Основные функции бережливой логистики заключаются в: планировании оптимальных запасов материалов и готовой продукции в соответствии со

спросом; проведении закупочной деятельности; распределении ресурсов и продукции между складами; транспортировке; внутризаводских перемещениях; управлении возвратными потоками. Выполнение данных функций должно привести к сокращению времени подготовительных работ и всего производственного цикла; оптимизации логистических издержек; уменьшению размеров партий; всеобщему контролю качества; построению партнерских отношений с поставщиками и гибких процессов.

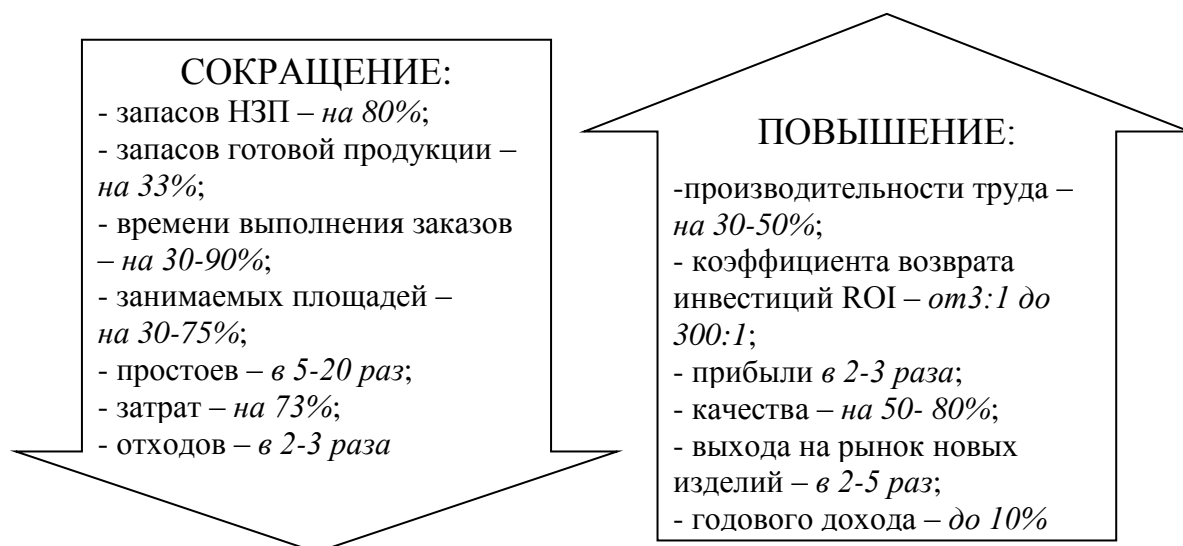


Рисунок 1 – Результаты внедрения бережливого производства [10]

2. Методика быстрого анализа решения (FAST) / концепция «RAPET» / экспресс метод. Особенность методики заключается в том, что она может быть проведена собственными силами предприятия, когда в процесс оптимизации включается руководство, ответственные отделы и персонал. Положительный эффект в таком случае достигается за счет вовлечения сотрудников и назначения ответственным за FAST руководителя, фактически обладающего властью.

Для оптимизации выбираются такие процессы, улучшения которых возможно достичь за трехмесячный период. Поскольку логистический бизнес-процесс является достаточно сложным и пронизывает всю деятельность предприятия, применение данной методики целесообразно для отдельных его составляющих. Соответственно, для модернизации отбирается такой подпроцесс, показатели деятельности которого являются неудовлетворительными и в котором произошли изменения, или же экспертным методом. Например, на предприятии не налажена система снабжения, вследствие чего в производство попадает некачественный материал; некоторые полуфабрикаты и сырье находятся в избытке, что усложняет складскую систему предприятия, в то время как недостаточное количество других может привести к простоям. Для устранения подобных проблем руководитель может собрать группу экспертов, задействованных в службе снабжения предприятия, и на основе коллективных методов принятия решений



определить факторы, влияющие на нее (в ходе одно-двухдневных совещаний), разработать и внедрить план изменений (в ходе последующих трех месяцев).

Применение экспресс-метода благодаря ежедневной отчетности позволяет контролировать движение материальных и трудовых ресурсов в цепочке создания ценности. В результате, за счет устранения потерь, узких мест и дублирования ответственности, должно произойти сокращение затрат и длительности процесса, а также его оптимизация при условии постоянного совершенствования [12].

3. Реинжиниринг бизнес-процессов. Радикальный метод управления бизнес-процессами основан на инженерных принципах перепроектирования, применяемых, когда внутренний потенциал исчерпан и постепенные изменения не приносят требуемых результатов. Реинжиниринг логистических процессов представляет собой целенаправленную деятельность по управлению горизонтальными процессами предприятия, осуществляемую в целях кардинального улучшения его логистической системы.

Особенность подхода заключается в том, что изменениям подлежат все процессы, касающиеся материально-технического снабжения, производства и сбыта, а не функции логистических служб предприятия. Основными направлениями улучшения логистических процессов с помощью реинжиниринга могут быть: оптимизация цены и качества заказываемых ресурсов; установление партнерских взаимоотношений с поставщиками для сокращения запасов и минимизации рисков несвоевременной поставки; объединение всех элементов производственной системы предприятия в единую горизонтальную цепь; объединение сбытовой деятельности с целями производственной и закупочной деятельности в единую логистическую систему и др.

Анализ опыта применения реинжиниринга в области логистических процессов, согласно исследованиям И. Кривовязюк [13], свидетельствует о том, что:

- для предприятий США ключевой проблемой является чрезмерная длительность процесса обработки запросов. Пути решения: радикальное перепроектирование процесса обработки, отказ от услуг экспертов, использование баз данных;

- основная проблема предприятий России заключается в негативных последствиях экономического кризиса. Пути решения: перестроение организационной структуры; оптимизация логистических операций; реформирование складского хозяйства; внедрение открытой формы торговли.

Необходимо отметить, что единоразовое применение реинжиниринга в современных быстроизменяющихся условиях хозяйствования на практике не принесло длительных результатов, поэтому была разработана концепция BPM.

4. Концепция управления бизнес-процессами (BPM). Предназначением данной концепции является непрерывная оптимизация деятельности

предприятия, а основой – усовершенствование отдельных бизнес-процессов с последующим созданием и управлением их архитектурой. Таким образом, ВРМ – это кросс-функциональный подход к управлению процессами, направленный на объединение всех цепочек создания ценности на предприятии, создание самоподдерживающейся системы управления с обратной связью и долгосрочный эффект. Управление бизнес-процессом осуществляется по принципу цикла Деминга, а для совершенствования применяют такие подходы, как: методология ВРМ, Six Sigma, бережливое производство, TQM, реинжиниринг, ФСА и др. [14]. Относительно логистических бизнес-процессов можно сказать, что цели и направления ВРМ схожи с предыдущими концепциями, но отличие данного подхода от реинжиниринга заключается в постоянном совершенствовании процессов, а от бережливого производства – в акценте на автоматизацию и применении специально разработанных информационных и прикладных технологий.

5. Бенчмаркинг. Современная концепция управления предприятием, основанная на изучении и применении наиболее успешного опыта аналогичной деятельности, а в некоторых случаях – перенесении опыта из других сфер. Несмотря на то что широкое распространение подход получил сравнительно недавно, он успешно зарекомендовал себя в изучении предложения конкурентов, показателей эффективности предприятия, стратегий и бизнес-процессов. Основные причины, по которым предприятия применяют концепцию, заключаются в том, что бенчмаркинг помогает развить критическое отношение к собственным процессам, может стать мотивацией в стремлениях к улучшению и помочь отыскать новые источники совершенствования [15].

Применение бенчмаркинга в решении проблем, связанных с функционированием логистических систем отечественных предприятий, позволяет достичь уровня мировых организаций, но со значительной экономией времени и инвестиций на разработки благодаря использованию их успешного опыта. Традиционно логистические вопросы решались на основе опыта руководителей, а также исследований, проводимых маркетинговой службой и отделом сбыта, бенчмаркинг же предоставляет возможность для более обоснованного принятия решений в результате изучения передовых методов.

Предметом бенчмаркинга логистических процессов могут быть вопросы, связанные с оптимизацией системы складского хозяйства, транспортировкой и внутрипроизводственным перемещением материальных потоков, а также с сопровождением всех этапов снабженческо-производственно-сбытового цикла, построением взаимоотношений с поставщиками и партнерами и управлением возвратными потоками. Процесс бенчмаркинга логистической деятельности предприятия можно представить в виде схемы (рис. 2), причем максимальный эффект возможен при циклическом повторении всех этапов.

При проведении бенчмаркинга в логистике предприятия необходимо стремиться к построению «собирабельного» образа компании-эталона с «идеальным» состоянием логистических бизнес-процессов [16]. Таким образом, польза данного подхода заключается в том, что предприятие сокращает издержки за счет использования уже существующих технологий и минимизирует уровень риска по сравнению с первопроходцами.

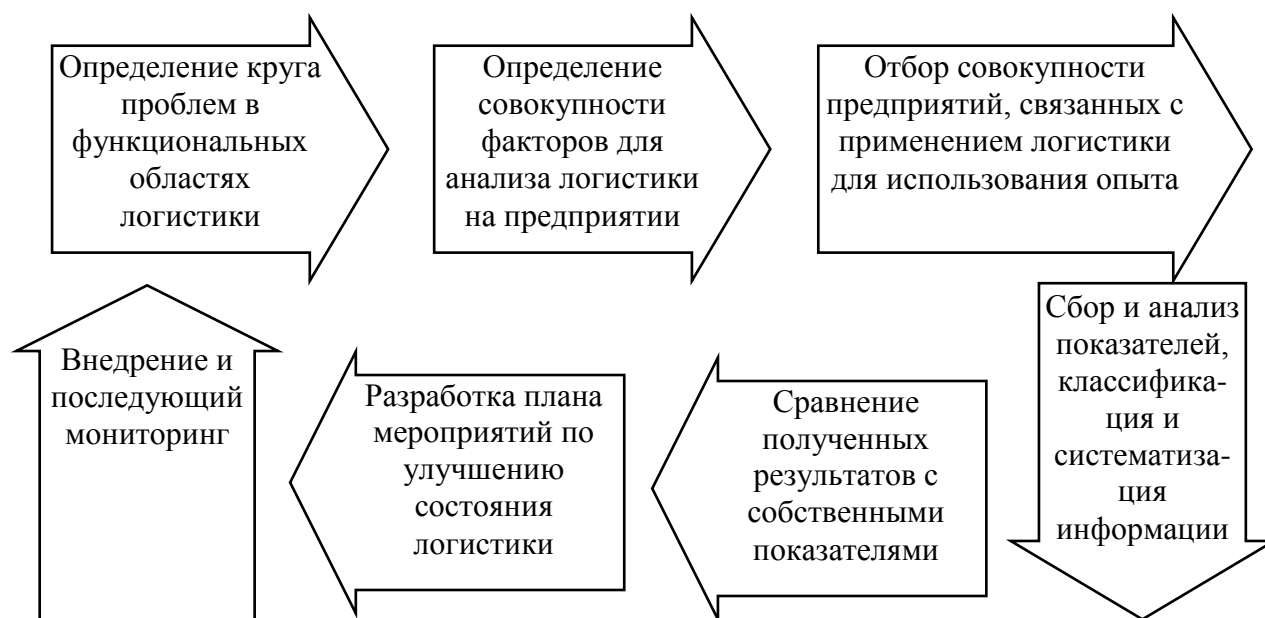


Рисунок 2 – Бенчмаркинг логистических процессов

**Выводы.** Таким образом, рассмотрены основные концепции управления логистическими бизнес-процессами. Изучение опыта применения данных концепций, описанного в современной экономической литературе, позволяет сделать вывод об их эффективности в условиях функционирования отечественных предприятий. Однако выбор конкретного подхода к управлению бизнес-процессами зависит от ряда факторов: начиная от фактического уровня функционирования и возможностей предприятия и заканчивая эталонной моделью, запланированной руководством. Поэтому в дальнейших исследованиях планируется разработка такого набора инструментов, который предоставит машиностроительным предприятиям все возможности для эффективного функционирования в современной высококонкурентной среде.

### Список литературы

1. Кане М. М., Иванов Б. В., Корешков В. Н., Схиртладзе А. Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник для вузов / Под ред. М. М. Кане. – СПб.: Питер, 2009. – 432 с.
2. Карабанов, Б.М. Методическое руководство компании Инталев: 5 шагов к процессному управлению/ Б.М. Карабанов С-Пб., 2002 - 107 с.

3. Чеботарев В. Г., Громов А. И. Эволюция подходов к управлению бизнес-процессами // Бизнес-информатика. 2010. №1 С.14-21.
4. Кизим А.А., Саввиди С.М. Бережливое производство в практике российских промышленных предприятий: реалии и перспективы // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – № 4(47). – 2014. – С. 1–12.
5. Шехватов Д., Воронин А. Бережливое производство как элемент стратегий Кайдзен // Консалтинговая компания iTeam [Электронный ресурс] – URL: [http://www.iteam.ru/publications/logistics/section\\_79/article\\_3093](http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_79/article_3093) (дата обращения 02.03.2017)
6. Смирнова Г.Н. и др. Проектирование экономических информационных систем: учебник / Г.Н. Смирнова, А.А. Сорокин, Ю.Ф. Тельнов; под ред. Ю.Ф. Тельнова. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 512 с.
7. Васильченко М. В. Концепции управления бизнес-процессами // Наука, техника и образования. – № 11 (17). – 2015. – С. 91-93.
8. Германчук А.Н., Косенко У.В. Управление логистическими бизнес-процессами на предприятиях машиностроения // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: Сборник научных трудов. – Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2017. – С. 399-403
9. Womack James P., Jones Daniel T. (1996), Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, Simon & Schuster, London.
10. Bondaryeva I., Mieshkov A., Kosenko U. Justification of conditions of sustainable development of logistics systems // European Cooperation Vol. 8(15) 2016 Collection of scientific proceedings is registered in District Court in Warsaw for the number 19258. – pp. – 150-165.
11. Harrison A., Hoek R.V. (2011), Logistics Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain, 4th edn, Harlow, England New York, NY Pearson/Financial Times Prentice Hall, 360 p.
12. Березин К.А., Никитин В.Д., Ткаченко Ю.С. Экспресс-метод оптимизации бизнес-процессов // Финансовый директор. – М., 2013. № 12. С. 53.
13. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку / І.В. Кривов'язюк, Ю.М. Кулик // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2 (7). – С. 87-94.
14. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 480 с.
15. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.В. Ариничева / Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с,
16. Бенчмаркинг как инструмент улучшения логистики компании [Электронный ресурс]: Клуб логистов. – Электронные данные. 2015. – Режим доступа: <http://www.logists.by/library/view/benchmarking-kak-instrument-ylchsheniya-logistiki-kompanii>

## СОЦИАЛЬНЫЙ ОРИЕНТИР ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ПЕРИОДА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

**Н.Д. Лукьянченко<sup>1</sup>,**  
**д.э.н., профессор,**  
**Т.В. Ибрагимхалилова<sup>2</sup>,**  
**к.э.н., доцент**

1 – ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
университет», г. Донецк, ДНР,  
e-mail: upiet\_donnu@mail.ru  
2 – ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
университет», г. Донецк, ДНР,  
e-mail: itv2106@mail.ru

## SOCIAL REFERENCE POINT OF THE TRANSFORMATION PERIOD IN DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

**N.D. Lukyanchenko<sup>1</sup>,**  
**Dr. Ekon. Sciences, Professor,**  
**T.V. Ibragimhalilova<sup>2</sup>,**  
**Candidate of Economic Sciences**

1– SOO HPE «Donetsk National  
University», Donetsk, DPR,  
e-mail: upiet\_donnu@mail.ru  
2– SOO HPE «Donetsk National  
University», Donetsk, DPR,  
e-mail: itv2106@mail.ru

**Постановка проблемы.** Одной из современных общемировых тенденций становится социальная ориентация экономики, способствующая экономическому развитию. Источником развития экономики, обеспечивающим рост конкурентоспособности как региона, так и страны в целом, является повышение уровня жизни населения, улучшение качества человеческого потенциала.

**Актуальность** данной работы заключается в том, что происходящие трансформационные процессы на Донбассе требуют детального изучения и определения социальных ориентиров для повышения привлекательности территории.

**Анализ публикаций.** Вопросам развития регионов посвящены труды Б.М. Данилишина, С.И. Дорогунцова, В.Н. Василенко, З.С. Варналия, Т.С. Максимовой, М.А. Мамбетова, Д.С. Медведева, В.М. Трегобчука и многих других учёных, однако на сегодняшний день проблема социального ориентира трансформационного периода для отдельных регионов является актуальной и до конца нерешенной.

**Изложение основного материала.** Рассматривая региональную социально-экономическую систему как объект системной трансформации, необходимо обратить внимание на то, что с позиции системного подхода трансформация – это преобразование социально-экономической системы из одного состояния в другое, качественно новое, посредством последовательной

реализации множества положительных и отрицательных структурных сдвигов, изменяющих экономические взаимоотношения между элементами системы и приводящих к модификации основных характеристик системы – как количественных, так и качественных [1].

Трансформация региональной экономики представляет собой процесс качественных преобразований экономических субъектов, определяющих вектор развития экономической системы, которые могут приводить экономическую систему как к эффективным, так и к оптимальным устойчивым состояниям [10].

Целевым вектором системной трансформации региональной экономики является обеспечение устойчивого развития региона, которое должно обеспечиваться равновесием между факторами социально-экономического и природно-экологического развития [2].

Отождествляя процесс развития с движущей силой прогресса, необходимо отметить, что развитие – это процесс усовершенствования тех или иных элементов общественных отношений или материально-вещественных элементов общества, переход к принципиально новым качественным характеристикам. Развитие всегда имеет направленность, определяемую целью или системой целей. Сердцевиной развития является экономическое развитие, которое включает количественное увеличение населения и богатства, появление качественно новых капитальных благ и ценностей, явлений и процессов, глубокую модернизацию и перестройку всей экономической и социальной системы [8, с. 109].

По мнению Т.С. Максимовой, региональное развитие – это сложный и комплексный процесс, который имеет:

- а) своё содержание – процесс производства и воспроизведения;
- б) материально-вещественные носители – факторы экономического роста;
- в) количественные и качественные показатели, характеризующие социально-экономический результат как общественное богатство в разных его формах [6, с. 29].

Стратегическими задачами регионального развития в настоящее время являются [2-5; 7]:

- реконструкция экономики старопромышленных регионов и крупных городских агломераций путем модернизации инфраструктуры, оздоровления экономической обстановки;
- преодоление депрессивного состояния агропромышленных регионов;
- возрождение малых городов и сел, ускорение восстановления утраченной жизненной среды в сельской местности, развитие местной производственной и социальной инфраструктуры;
- стабилизация социально-экономического положения в регионах с экстремальными природными условиями и преимущественно сырьевой специализацией;
- продолжение формирования территориально-производственных комплексов и промышленных узлов преимущественно за счет

нецентрализованных инвестиций и приоритетного развития производств с комплексным использованием добываемого сырья, соблюдения строгих экологических стандартов и др.

К основополагающим факторам, способствующим развитию региональной экономики и, как следствие, росту благосостояния населения, относят:

- 1) общие факторы (географическое положение, демография, климат);
- 2) факторы пространственного развития (система расселения, инфраструктура, каркас развития территории);
- 3) факторы ресурсной обеспеченности (природные условия и обеспеченность природными ресурсами, экологические условия и состояние окружающей среды);
- 4) факторы экономического развития (факторы производства, производственный и финансовый капитал) и социальные активы (социально-политическая стабильность, государственно-частное партнерство, квалификация и трудовые ресурсы, социальная инфраструктура).

Устойчивое развитие подразумевает постоянный рост и в то же время снижение использования ограниченных ресурсов для удовлетворения потребностей человека. Иными словами, это прекращение нерационального использования ресурсов [11]. Оно приводит к интеграции социально-экономических и экологических вопросов, способствует решению следующих задач:

- обеспечение положительной экономической динамики;
- социальное развитие;
- повышение эффективности охраны окружающей среды;
- рациональное использование и воспроизводство природных ресурсов.

Таким образом, социальный аспект является доминирующим в обеспечении устойчивого развития как государства в целом, так и отдельного региона.

В качестве целей социального развития региона используются такие как увеличение доходов, улучшение образования, питания и здравоохранения, снижение уровня нищеты, оздоровление окружающей среды, равенство возможностей, расширение личной свободы, обогащение культурной жизни.

Появление в конце 1980-х годов концепции устойчивого развития послужило новым импульсом для разработки индикаторов состояния общества на основе критериев, выходящих за рамки традиционного показателя душевого ВВП.

В межрегиональном сравнении, точно так же, как и в международном анализе, можно использовать индекс развития человека и другие аналогичные показатели. В настоящее время существуют различные подходы к оценке уровня социального развития территорий и социального роста.

Наряду с интегральными используют и отдельные частные показатели развития региона, среди которых: национальный доход на душу населения; уровень потребления отдельных материальных благ; степень дифференциации

доходов; продолжительность жизни; уровень физического здоровья; уровень образования; степень счастья населения.

В современной практике существует два подхода к оценке социально-экономического развития территорий:

1) основанный на использовании социальных индикаторов, которые учитывают особенности национальных систем, но при этом базируются на методологических рекомендациях международных организаций;

2) предполагающий расчет сводного индекса, применяемого ООН или другими международными организациями для проведения межстрановых сопоставлений, по отдельным показателям.

Главной задачей оценки социально-экономического развития территорий является не столько описание функционирования системы, сколько ее способность оценить достигнутые цели, повышающие социальную привлекательность территории для населения.

Для измерения достижения странами мира их социального развития, начиная с 2013 г., используется комбинированный показатель международного исследовательского проекта The Social Progress Imperative – Индекс социального прогресса (*The Social Progress Index (SPI)*), который представляет собой способность общества удовлетворять насущные гуманитарные нужды населения, строить базу для того, чтобы отдельные граждане и сообщества могли улучшать и поддерживать качество своей жизни, создавать условия, при которых каждый человек мог реализовывать свои насущные нужды. Рассчитывается он в соответствии с 12 аспектами, которые определяют социальный прогресс (рис. 1). Итоговое количество показателей, составляющих основу всех аспектов, – 54.

Следует обратить внимание на то, что данный индекс (показатель) является макроэкономическим, однако все его показатели могут служить базовыми критериями (ориентирами) определения региональных «индексов социального прогресса», учитывая тенденцию принципиального изменения хода региональных процессов, с одной стороны, сокращая возможности государства в регулировании региональных пропорций экономики и социальной сферы, с другой – усиливая социально-экономические различия между регионами, которые способствуют появлению многих проблемных территорий, осложняющих отношения между центром и регионами.

В соответствии с индексом страны (133 страны) распределены на шесть групп (табл. 1).

Рассмотрим данные Индекса социального прогресса за 2015 г. применительно к странам бывшего СССР, находящимся по соседству с Донецкой Народной Республикой (табл. 2).

Данные таблицы свидетельствуют о том, что страны-соседи с ДНР входят в четвертую группу по величине индекса социального прогресса – социальный прогресс ниже среднего. В табл. 3 представлены данные по ключевым аспектам индекса, а именно по основным потребностям человека, основам благосостояния, возможностям.



Основные потребности человека		Основы благосостояния		Возможности	
Питание и основные медицинские услуги	1	Доступ к основам знаний	5	Права личности	9
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля недоедающих.</li> <li>• Дефицит продовольствия.</li> <li>• Материнская смертность.</li> <li>• Мёртворождения (stillbirth).</li> <li>• Детская смертность.</li> <li>• Смертность от инфекционных заболеваний</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Грамотность взрослого населения.</li> <li>• Охват детей начальной школой.</li> <li>• Охват обучением в младших и старших классах средней школы.</li> <li>• Гендерное равенство в средних учебных заведениях</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Политические права.</li> <li>• Свобода слова.</li> <li>• Свобода собраний и объединений.</li> <li>• Свобода передвижения.</li> <li>• Права частной собственности</li> </ul>	
Состояние воды и санитарии	2	Доступ к информации и коммуникациям	6	Личная свобода и выбор	10
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доступ к водоснабжению.</li> <li>• Доступ к воде улучшенного качества в сельской местности.</li> <li>• Доступ к системам канализации</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие мобильных телефонов.</li> <li>• Пользователи Интернета.</li> <li>• Индекс свободы прессы</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Свобода выбора образа жизни.</li> <li>• Свобода вероисповедания.</li> <li>• Свобода ранних браков.</li> <li>• Обеспеченность контрацептивами.</li> <li>• Уровень коррупции</li> </ul>	
Жильё	3	Здоровье и благополучие (wellness)	7	Терпимость	11
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жилищные условия.</li> <li>• Доступность электроснабжения.</li> <li>• Качество электроснабжения.</li> <li>• Смертность вследствие загрязнения воздуха в помещениях</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ожидаемая продолжительность жизни.</li> <li>• Преждевременная смертность от неинфекционных болезней.</li> <li>• Доля людей с избыточным весом.</li> <li>• Смертность от загрязнения воздуха вне помещений.</li> <li>• Самоубийства</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уважение к женщинам.</li> <li>• Терпимость к иммигрантам.</li> <li>• Терпимость к гомосексуалистам.</li> <li>• Дискриминация и насилие в отношении меньшинств.</li> <li>• Религиозная терпимость.</li> <li>• Коммунальная сеть безопасности</li> </ul>	
Личная безопасность	4	Устойчивость экосистем	8	Доступность продвинутого образования	12
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество убийств.</li> <li>• Уровень преступности с применением насилия.</li> <li>• Рецидивистская преступность.</li> <li>• Политический терроризм.</li> <li>• Смертные случаи на транспорте</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эмиссия парниковых газов.</li> <li>• Использование водных ресурсов.</li> <li>• Биоразнообразие</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество лет обучения в учебных учреждениях третьей ступени.</li> <li>• Средняя продолжительность школьного обучения женщин.</li> <li>• Неравенство в доступности образования.</li> <li>• Глобальный рейтинг университетов</li> </ul>	

Рисунок 1 – Аспекты определения Индекса социального прогресса

Таблица 1 – Уровни и границы Индекса социального прогресса

	Уровень социального прогресса	Граница индекса
1	Самый высокий	88,36-86,42
2	Высокий	84,68-77,38
3	Выше среднего	74,8-67,10
4	Ниже среднего	66,34-55,33
5	Низкий	53,96-43,31
6	Очень низкий	41,04-31,42

Таблица 2 – Рейтинг Индекса социального прогресса стран-соседей ДНР  
в 2015 г. [12]

Страна	ВВП на душу населения ППВ, долл.	Ранг	Индекс	Ранг (ОЧП)	ОЧП	Ранг (ОБ)	ОБ	Ранг (В)	В
Россия	23564	71	63,64	70	74,1	77	67,63	70	49,19
Украина	8508	62	65,69	60	78,28	97	61,70	50	57,05
Беларусь	17055	66	64,98	46	83,03	82	66,72	85	45,19
Молдова	4521	70	63,68	62	77,65	90	64,085	73	48,54
Грузия	6946	60	65,89	55	80,15	65	69,61	75	47,92

Таблица 3 – Ключевые аспекты Индекса социального прогресса  
в странах-соседях ДНР [12]

Аспект индекса	Россия	Украина	Беларусь	Молдова	Грузия
<i>Основные потребности человека</i>					
Питание и базовое медицинское обслуживание	97,8	97,8	99,2	97,6	93,6
Вода и санитария	81,9	87,8	94,3	80,4	90,9
Приют	68,7	69,6	69,6	66,5	66,8
Личная безопасность	48,0	58,00	69	66,1	69,2
<i>Основы благосостояния</i>					
Доступность основных знаний	96,5	97,8	96,9	91,9	95,2
Доступность информации и коммуникации	72,8	69,8	68,9	76,3	73,0
Устойчивость экосистемы	56,6	36,7	56,5	43,9	49,3
Здоровье	44,6	42,6	44,7	47,3	61,0
<i>Возможности</i>					
Доступ к расширенному образованию	87,7	74,8	57,9	51,0	55,1
Личная свобода и выбор	55,1	52,1	57,9	53,3	59,2
Толерантность и включенность	35,6	44,5	50,1	41,6	29,3
Личные права	18,3	56,7	14,9	48,2	48,2

Основные потребности населения в данных странах удовлетворены в достаточном объеме. Составляющие основ благосостояния, а именно устойчивость экосистемы и здоровье населения стран, не соответствуют ожиданиям населения. И самым низким индексом обладают личные права,

представляющие собой совокупность естественных и неотчуждаемых основополагающих прав и свобод, принадлежащих человеку от рождения и не зависящих от его связи с конкретным государством, хотя они и гарантируются конституцией каждого государства.

На рис. 2 представлена динамика индекса социального прогресса России, Украины, Беларуси за 2014-2016 гг. По данным 2016 г. значительных изменений в лучшую сторону не произошло – Россия занимает в ранге 75 место с общим индексом 64,19; Украина – 63 (66,43); Беларусь – 66 (66,18) [12].

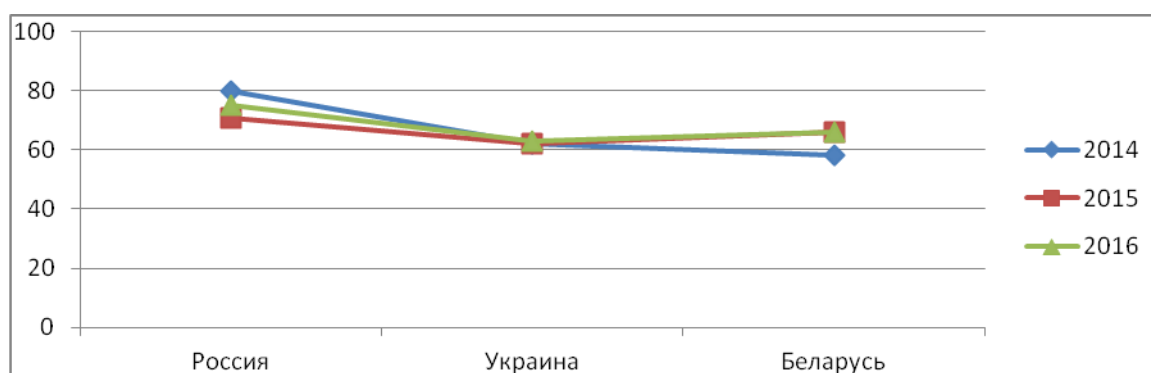


Рисунок 2 – Динамика Индекса социального прогресса России, Украины, Беларуси за 2014-2016 гг.

Как видим, и Россия, и Украина сместились в рейтинге Индекса социального прогресса вниз. Социальное развитие определяется ресурсными возможностями, которые, в свою очередь, зависят от степени экономического развития, однако нестабильность политической ситуации является одним из определяющих факторов социального благосостояния населения. Развивая экономическую активность, можно осуществить те или иные прорывы в жизни местного общества и повысить уровень благосостояния населения, но не стоит забывать и о правах, свободах граждан. Этот комплекс составляющих способен определить степень успеха функционирования социально-экономической системы.

Как отмечает Д. Медведев, эффективность социального развития важна не сама по себе – она должна обеспечить условия для роста благосостояния, чтобы людям было удобно и комфортно жить в своей стране [9].

**Выводы.** Практика осуществления трансформационных преобразований показала, что рыночный механизм не только не исключает, но и увеличивает необходимость государственного управления социальными процессами. Устойчивость социально-экономического развития регионов обеспечивается за счет снижения использования ограниченных ресурсов для удовлетворения потребностей человека, именно социальный аспект является доминирующим в обеспечении устойчивого развития. Для социального развития Донецкой Народной Республики и управления этим процессом необходимо обратить должное внимание на составляющие Индекса социального прогресса как на

социальные ориентиры трансформационного периода и разработать стратегию социального развития ДНР.

### Список литературы

1. Ибрагимхалилова Т.В. Сущность и особенности трансформации региональной экономики / Т.В. Ибрагимхалилова // Вестник ДонНУ. Серия В. Экономика и право. - № 4.- 2016.- С.111-117.
2. Ибрагимхалилова Т.В. Устойчивое развитие региона как целевой вектор системной трансформации региональной экономики / Т.В. Ибрагимхалилова // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами: материалы 3 международной науч.-практ. конф. 19 апреля 2017г., г. Донецк. – Донецк: ДонНТУ, 2017.
3. Идзиев Г.И. Инновационное развитие промышленности региона и его роль в формировании конкурентоспособных производств // Региональная экономика: теория и практика. – 2011. - № 48 (231). – С. 23-28
4. Кузьмин А.И., Примаков Т.В. Социально-экономические стратегии жизни населения в регионе // Журнал экономической теории. – 2011. - № 2. – С. 145-148.
5. Лапаева М.Г., Корабейников И.Н., Макеева Е.Н. Управление социально-экономическим развитием региона в условиях становления сетевой экономики. – Оренбург: ИПК ГОУ ОГУ, 2009. – 268 с.
6. Максимова Т.С. Формування механізму діагностування та прогнозування економічного і соціального розвитку регіонів: Дис. д-ра екон. наук. — Донецк, 2004. — 447 с., с. 29.
7. Мамбетов М.А. Стратегия социально-экономического развития региона в посткризисный период // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. - № 9 (240). – С. 9-13.
8. Масловська Л.Ц. Сталий розвиток продуктивних сил регіонів: теорія, методологія, практика: Дис. д-ра екон. наук. — К., 2003. — 404 с, с.109.
9. Медведев Д.С. Социально-экономическое развитие России: обретение новой динамики// Вопросы экономики. 2016. № 10. С. 5—30.
10. Рейханова И. В., Ульяницкая Н. М. Развитие системы управления экономикой регионов в условиях трансформации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – Т. 20. – С. 4751–4755. – URL: <http://e-koncept.ru/2014/55215.htm>.
11. Шерстобитова Г.И. Концептуальные основы устойчивого развития сельских территорий региона // Вестник СамГУ. 2012. № 7 (98). С. 143–146.
12. Porter M.E., Sterns S., Green M. Social progress index 2015. Washington: Social Progress Imperative, 2015. [Электронный ресурс] <http://13i8vn49fibl3go3i12f59gh.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/04/2015-Methodology-Report.pdf> (дата обращения: 2.04.2017).

## ИНВЕСТИЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ОДИН ИЗ ФАКТОРОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Е. А. Никишина<sup>1</sup>, аспирант,  
В. Ю. Припотень<sup>2</sup>, д.э.н.,  
профессор**

1 – ГОУ ВПО «Донбасский государственный  
технический университет», г. Алчевск, ЛНР,  
e-mail: kafmen\_dmml@mail.ru

2 – ГОУ ВПО «Донбасский государственный  
технический университет», г. Алчевск, ЛНР,  
e-mail: drongo1231@gmail.com

## INVESTMENT STRATEGY AS A FACTOR IN ENTERPRISE COMPETITIVENESS

**E. A. Nikishina<sup>1</sup>,  
graduate student,  
V. Y. Pripoten<sup>2</sup>,  
Doctor of Economics,  
Professor**

1 – Donbas State Technical University, Ministry  
of Education and Science of LPR, Altchevsk,  
e-mail: kafmen\_dmml@mail.ru

2 – Donbas State Technical University, Ministry  
of Education and Science of LPR, Altchevsk,  
e-mail: drongo1231@gmail.com

### Реферат

**Цель.** Целью статьи является исследование роли инвестиционной стратегии как одного из факторов обеспечения конкурентоспособности предприятия.

В статье рассматривается значение и роль инвестиционной стратегии в экономической деятельности предприятия. Анализируется инвестиционная стратегия как один из факторов обеспечения устойчивого уровня конкурентоспособности. Предложено определение сущности инвестиционной стратегии как комплекса мероприятий, направленных на поиск объектов для долгосрочного и эффективного вложения капитала. Определена взаимосвязь между инвестиционной стратегией и внедрением инноваций.

**Ключевые слова:** *инвестиции, инновации, деятельность, эффективность, конкурентоспособность, инвестиционная стратегия.*

**Постановка проблемы.** Сегодня особую актуальность приобретает эволюция инвестиционной деятельности предприятия, основным направлением которой является реализация стратегии инвестирования, так как для обеспечения постоянно высокого уровня конкурентоспособности предприятия должны осуществлять изменения в своей деятельности, то есть внедрять и использовать инновации, одним из источников которых являются инвестиции в

материальные и нематериальные активы, что позволит предприятиям в короткие сроки достигать преимущества перед конкурентами.

Для достижения целей необходимо решить следующие задачи: - определить сущность инвестиционной стратегии; - исследовать взаимосвязь между инвестиционной стратегией и внедрением инноваций.

**Анализ публикаций.** Для большей эффективности от разработки и внедрения инвестиционной стратегии необходимо понимать ее взаимосвязь с другими составляющими стратегического набора предприятия.

В стратегическом менеджменте инвестиционная стратегия – это функциональная стратегия, входящая в полный стратегический пакет предприятия. Она является поддерживающей стратегией, определяющей инвестиционную направленность деятельности, которая обеспечивает достижение и результативность установленных целей. И.А. Игнатьева и М.М. Мартыненко ставят данный вид стратегии в один ряд с финансовыми и инновационными, то есть относят к ключевым функциональным видам стратегий. В работах по инвестиционному менеджменту уделяется особое внимание инвестиционной стратегии и рассматриваются различные пути ее направленности, определяется процесс формирования ресурсов инвестирования для обеспечения данной стратегии, оценивается эффективность от ее реализации [4].

**Изложение основного материала.** Современная литература позиционирует инвестиционные стратегии как совокупность инвестиционных целей в длительном периоде времени, выбор оптимальных путей их достижения. Также данное понятие рассматривается как решение относительно капитальных вложений на длительный период в предприятия определенной отрасли и рода деятельности [3].

Термин «инвестиционная стратегия» охватывает как стратегический, так и инвестиционный менеджмент. Ученые по-разному трактуют данную категорию, в частности:

- инвестиционная стратегия – система долгосрочных целей инвестиционной деятельности предприятия, определяемых общими задачами его развития и инвестиционной идеологией, а также выбор наиболее эффективных путей их достижения [2];

- инвестиционная стратегия – формализованное представление процесса использования ресурсов организации в форме долгосрочного вложения капитала в объекты инвестирования, планируемого и осуществляемого для достижения системы целей организации [4].

Анализ трактовки термина «инвестиционная стратегия» позволяет предложить следующее определение: инвестиционная стратегия предприятия – это комплекс мероприятий, направленных на поиск объектов для

долгосрочного и эффективного вложения капитала. Данное определение объединяет характеристики термина, предложенные учеными, и в то же время является более простым для понимания, поскольку обладает конкретикой.

В деятельности предприятия инвестиционная стратегия является одной из важнейших и разрабатывается с учетом его общей стратегии и миссии. Вместе с тем она должна быть согласована с другими функциональными стратегиями, которые достигаются путем слаженной деятельности всех подразделений, координацией их работы и учета первоочередных нужд предприятия. При определении инвестиционной стратегии необходимо учитывать изменения во внешней среде, внутренний инвестиционный потенциал. Данная стратегия должна быть разработана таким образом, чтобы руководство предприятия способно было быстро реагировать на изменения факторов внешней среды и устранять их негативные проявления, используя новые инвестиционные возможности, и маневрировать инвестиционными ресурсами. В свою очередь, результаты реализации инвестиционной стратегии влияют на установление общих стратегических целей предприятия [1].

Одним из основополагающих моментов формирования инновационной стратегии является разработка целей и определение задач, вытекающих из них. Взаимосвязь целей инноваций с ожидаемыми результатами обновления процессов и продукции показана на рисунке.



Рисунок – Взаимосвязь целей и задач инновационной стратегии

Ключевые стратегии направлены на создание, развитие и сохранение преимуществ предприятия, которые успешно используются в стратегической деятельности, а также на устранение недостатков определенных объектов управления. Они тесно связаны между собой, поскольку выполняют взаимодополняющие задачи. Так, разработка и реализация инновационной стратегии, без которой предприятие станет аутсайдером, требует инвестиций. Поэтому любой инновационный проект, как правило, является инвестиционным проектом. В данном случае инвестиции выступают особым источником финансирования этой стратегии.

Инвестиционная стратегия может разрабатываться в составе финансовой стратегии или самостоятельно. Соединяющим звеном между финансовой и инвестиционной стратегиями выступают инвестиционные расходы. То есть финансовая стратегия формирует финансовые ресурсы за счет собственных, заемных и привлеченных средств, осуществляет их распределение между всеми стратегиями и эффективное использование в процессе их реализации, а инвестиционная стратегия использует сформированные ресурсы, что способствует увеличению стоимости активов предприятия и улучшает различные сферы его деятельности. Данная стратегия не имеет смысла, если определенные долгосрочные инвестиционные цели не могут быть профинансированы. Поэтому руководство предприятия, формируя инвестиционную стратегию, прежде всего, определяет потребности в общем объеме инвестиционных ресурсов, а затем определяет возможности их формирования за счет различных источников с учетом специфики деятельности предприятия [5].

Основными источниками инвестирования являются бюджетное финансирование, собственные накопления предприятия, частные инвестиции, банковские кредиты и иностранные инвестиции. Последние в современных условиях приобретают большое значение, поскольку бюджетное финансирование является весьма проблематичным, а накопления предприятий почти не осуществляются. Именно поэтому первоочередной проблемой, которая возникает при разработке инвестиционной стратегии, является поиск инвестиционных ресурсов, а одной из главных задач предприятия – их эффективное использование.

Руководство может формировать стратегию долгосрочного вложения средств в собственное предприятие и в другие производственные и непроизводственные структуры. В связи с ограниченностью имеющихся инвестиционных ресурсов большинство отечественных предприятий сосредотачивается на собственных потребностях и вкладывает средства в свое развитие и совершенствование.



Инвестирование таких предприятий нацелено на развитие их стратегического потенциала. Таким образом, осуществляется вложение средств в освоение конкурентоспособных видов продукции, замену или усовершенствование основных средств, увеличение объемов производства, внедрение новых технологий и современных методов управления. Такие инвестиции осуществляются, чтобы оживить предприятие, увеличить его рентабельность, укрепить конкурентные преимущества [3].

При наличии временно свободных денежных средств (с этой же целью могут использоваться краткосрочные долговые обязательства) предприятие способно выступать в роли инвестора для других. В этом случае инвестиции – это вложение средств в развитие поддерживающих отраслей, с которыми сотрудничает данное предприятие, например, с целью его обеспечения ресурсами необходимого качества и в необходимом количестве, или вложение средств в социальную инфраструктуру предприятия-инвестора, что способствует повышению эффективности производства, высокой результативности производственной и коммерческой деятельности предприятия. Как правило, такие инвестиции осуществляются в виде долевого участия в совместных проектах, прямого кредитования определенных объектов или за счет деятельности на рынках ценных бумаг. При осуществлении подобного инвестирования важно выбирать объекты, которые связаны с предыдущей деятельностью предприятия. В этом случае, сосредотачиваясь на важнейших направлениях и вложении средств в них, предприятие становится более конкурентоспособным. Диверсификация же, направленная на новые виды деятельности для данного предприятия, может повлечь неэффективные расходы его капитала и ухудшить его способность осуществлять долгосрочные инвестиции. Неэффективное использование инвестиционных ресурсов может означать крах для предприятия.

Поскольку инвестиционная стратегия предполагает вложение средств в больших объемах и на достаточно длительный период времени, то при выборе инвестиционных проектов необходимо учитывать последствия их реализации для текущей и долгосрочной деятельности предприятия. Долгосрочные инвестиции могут привести к снижению уровня платежеспособности в текущем периоде. Если же инвестирование будет осуществляться за счет привлеченных средств, то это может отрицательно сказаться на уровне финансовой устойчивости предприятия. Во избежание подобных ситуаций необходимо продуманно выбирать инвестиционные проекты, чтобы сбалансировать такие показатели, как платежеспособность, финансовая устойчивость, риски и доходность [2].

**Выводы.** Одной из главных функциональных стратегий предприятия является именно инвестиционная – она повышает уровень

конкурентоспособности предприятия и положительно влияет на стоимость его активов. Для разработки данного вида стратегии необходимо принять во внимание изменения во внутренней и внешней среде предприятия.

Предложено определение инвестиционной стратегии как комплекса мероприятий, направленных на поиск объектов для долгосрочного и эффективного вложения капитала.

В связи с тем, что инвестор является тем лицом, которое может предоставить денежные средства, от него и зависит, сможет ли быть внедрена инновация. Следовательно, предоставляя инвестиции, «санкционируется» осуществление «новых комбинаций инноваций». Таким образом, определена взаимосвязь между инвестиционной стратегией и внедрением инноваций, поскольку разработка и реализация инновационной стратегии требуют вложения средств. Поэтому любой инновационный проект, как правило, является инвестиционным.

Предприятия, формируя инвестиционную стратегию для повышения позиционирования на рынке, основываются на собственных потребностях и обязательно учитывают результат от вложения средств (прибыль или убытки), достижение социального эффекта.

Для получения положительного эффекта от реализации инвестиционной стратегии руководство предприятия должно учесть оптимизацию показателей риска и доходности, а также рациональный выбор самого объекта инвестирования.

### **Список литературы**

1. Чиркова Т. Ю. Роль инвестиционной политики в системе стратегического планирования деятельности предприятия. - Псковский регионологический журнал, №11. – 2011. – С. 37-39.
2. Валинурова Л. С., Казакова О. Е. Управление инвестиционной деятельностью. Учебник. - М.: КноРус. - 2005. – 384 с.
3. Бабанов А. В. Классификация факторов, формирующих инвестиционную привлекательность региона / «Экономический журнал». – М.: РГГУ. – 2012. – № 4 (28). – С. 14-19.
4. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент: Учебный курс. - К.: Эльга - Н., Ника - Центр, 2001.- 448 с.
5. Экономические стратегии фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. - 2-е изд., испр. и доп. - Спб: Специальная литература, 1999. - 589 с.

## ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

**Ф.Е. Поклонский,**  
д-р экон. наук, проф.

*ГО ВПО «Донецкий национальный университет  
экономики и торговли имени Михаила Туган-  
Барановского», г. Донецк, ДНР*

## INNOVATIVE POTENTIAL OF THE ENTERPRISES OF THE FOOD INDUSTRY OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

**F. E. Poklonsky,**  
is the Doctor of  
Economics, is professor

*SO HPE «Donetsk National University of Economics  
and Trade named after Mykhayilo Tugan-  
Baranovsky», Donetsk, DPR*

### Реферат

**Цель.** Целью статьи является определение теоретических основ сущности и структуры инновационного потенциала, а также изучение его состояния на примере предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики.

**Методика.** В процессе исследования использованы: методы контент-анализа, сравнения, синтеза, индукции и дедукции, систематизации информации.

**Результаты.** На основании проведенного исследования сделан вывод о состоянии инновационного потенциала предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики и перспективах его развития.

**Научная новизна.** В статье проведена систематизация научных подходов к определению понятия «инновационный потенциал» и структуризация основных элементов. Дана оценка состояния инновационного потенциала предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики.

**Практическая значимость.** Результаты исследования способствуют выявлению резервов совершенствования и повышению эффективности использования инновационного потенциала.

**Ключевые слова:** *инновационный потенциал, инновационные технологии, предприятия пищевой промышленности.*

**Постановка проблемы и ее связь с самыми важными научными и практическими задачами.** В современных условиях жесткой конкуренции за потребителя возрастает необходимость повышения инновационной активности предприятий пищевой промышленности, поскольку широкое использование

новых товаров и технологий становится существенным фактором роста объема производства и рентабельности, а, следовательно, является главным условием их конкурентоспособности. Поэтому возрастает необходимость эффективного управления инновационной деятельностью предприятий, в основе которого лежит механизм формирования и развития их инновационного потенциала.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Инновационный потенциал предприятий является основным источником их экономического роста, поскольку определяет степень готовности к внедрению инноваций и внедрению программ инновационных преобразований. В общем виде инновационный потенциал характеризует наличие ресурсов для осуществления инновационной деятельности.

Вопросам формирования инновационного потенциала, а также его оценке посвящены работы Д.С. Андрианова, Г.И. Жица, А.А. Кульги, А.В. Макарова, Б.А. Патеева, В.Г. Матвейкина, С.И. Дворецкого, Л.В. Минько, В.П. Тарова, Л.Н. Чайникова, О.И. Летуновой и др.

Так, Г.И. Жиц рассматривает понятие инновационный потенциал как количество экономических ресурсов, которые в каждый конкретный момент общество может использовать для своего развития. Автор указывает, что эти ресурсы распределяются между тремя основными секторами макросистемы: научно-техническим, образовательным, инвестиционным. В соответствии с данным подходом инновационный потенциал охватывает не все ресурсы, а только «...ту их часть, которая может быть использована для увеличения объемов или улучшения качества конечного потребления» [2, с.43].

Кульга А.А. рассматривает инновационный потенциал как «способность, характеризующую предельные возможности исследуемой системы к осуществлению инновационной деятельности» [5, с. 189]. При этом автор особое внимание уделяет необходимости сочетания человеческого и технико-ориентированного инновационного потенциала для обеспечения эффективной инновационной деятельности.

Б.А. Патеев [6, с. 18] определяет инновационный потенциал предприятия как «совокупность информационных, технико-технологических, интеллектуальных, пространственных, финансовых, организационно-управленческих, правовых и предпринимательских ресурсов, образующих единую систему появления и развития в ней идей, обеспечивающих конкурентоспособность конечной продукции или услуг в соответствии с целью и стратегией предприятия». При этом указывается, что достаточно их количество обеспечивает необходимый уровень инновационного развития предприятия.

Д.С. Андрианов [1, с.34] характеризует инновационный потенциал предприятия как готовность системы к изменению определенного набора составляющих в другое состояние для удовлетворения существующих потребностей.

Макаров А.В. рассматривает понятие инновационного потенциала как совокупность условий и ресурсов, а также возможностей, которыми располагает предприятие для осуществления инновационной деятельности [4]. По мнению автора, инновационный потенциал характеризует способность к перспективному развитию преимущественно за счет внутренних возможностей.

Таким образом, на данный момент времени существуют различные точки зрения о понятии «инновационный потенциал». Различные авторы рассматривают его как способность к осуществлению инновационной деятельности; определенное количество экономических ресурсов; совокупность условий, ресурсов и возможностей. Точно также существуют различные мнения и на структуру инновационного потенциала. На наш взгляд, достаточно интересным является подход, который в структуре инновационного потенциала выделяет внутреннюю, ресурсную и результативную составляющие (рисунок 1).

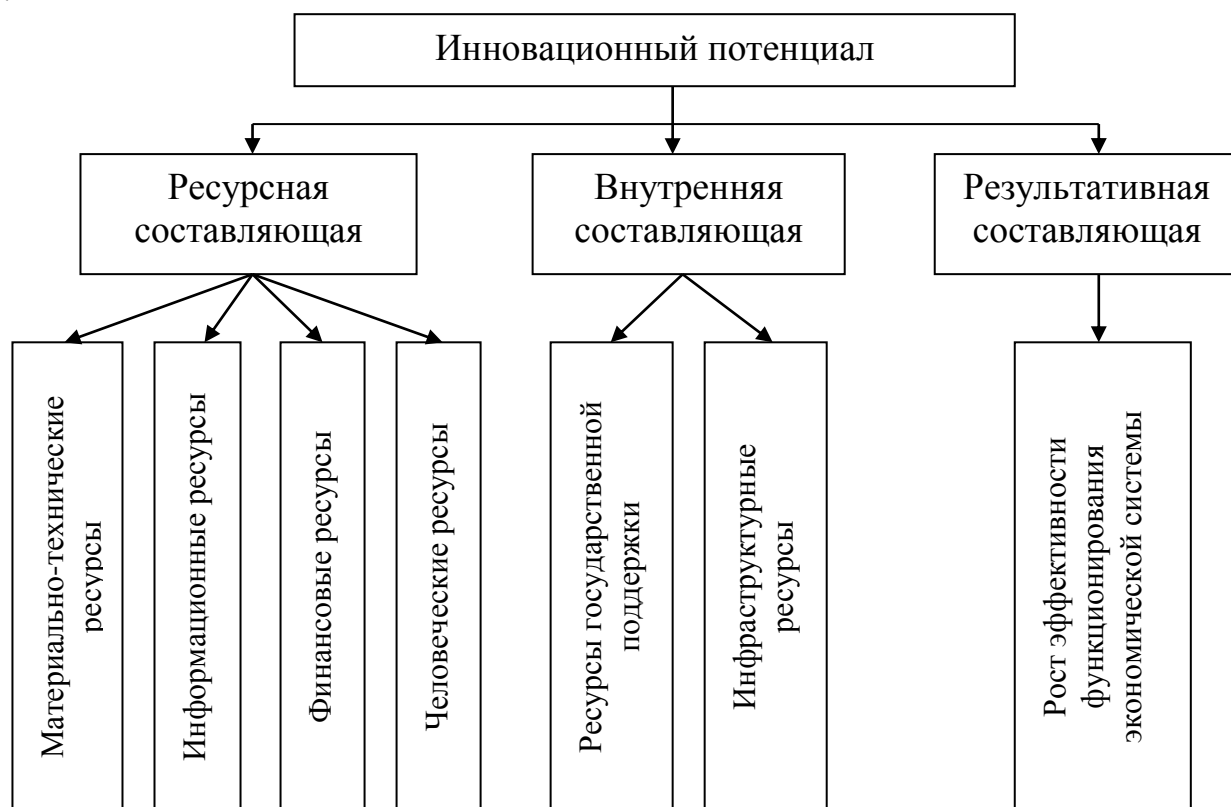


Рисунок 1 – Структура инновационного потенциала [3, с. 8]

**Постановка задачи.** Данная структура инновационного потенциала дает наиболее полное представление об имеющихся ресурсах и возможностях предприятия, а также определяет результат инновационной деятельности. В соответствии с данной структурой рассмотрим состояние инновационного потенциала предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики.

**Изложение основного материала.** Пищевая промышленность Республики является социально значимой отраслью и представлена

предприятиями хлебопекарной, макаронной, кондитерской, молочной, мукомольной, масложировой, мясоперерабатывающей, плодоовощной, пищевкусовой, пивоваренной, рыбоперерабатывающей, винодельческой, табачной отраслями, а также производством безалкогольных напитков и ликеро-водочных изделий.

Состояние пищевой промышленности в Донецкой Народной Республике характеризуется наличием проблем, связанных с разрушением устоявшихся экономических связей вследствие экономической блокады, сокращением рынка сбыта, ведением военных действий, снижением платежеспособности населения, а также политической неопределенностью Республики. Как следствие, инновационный потенциал пищевой промышленности находится в неудовлетворительном состоянии.

Рассматривая состояние материально-технических ресурсов предприятий пищевой промышленности, отметим, что, по словам и.о. министра промышленности и торговли ДНР А.Грановского, в настоящее время «промышленные предприятия работают на производственных мощностях, не превышающих 40%» [7]. Кроме вышеуказанных причин на состояние данной категории ресурсов существенное негативное влияние оказывают проблемы с поставками сырья, а также трудности с таможенным оформлением и сертификацией продукции. Существенное влияние на развитие пищевой промышленности оказывает состояние агропромышленного комплекса Республики. В связи с разрушением производственных связей проблемным остается вопрос приобретения семян, средств защиты растений, минеральных удобрений, кормов, кормовых добавок, вакцин, ветеринарных препаратов и другого промышленного сырья.

Тем не менее, несмотря на серьезные проблемы, предприятия пищевой промышленности осваивают и внедряют новые виды продукции:

- КП «Макеевский комбинат детского питания» начал экспериментальную выработку сыра сорта «Моцарелла»;
- ООО «Славолия Групп» вывела на рынок новую продукцию в сегменте плодоовощной консервации: консервированные горошек и кукуруза;
- компания «Атлант-Донбасс» предлагает натуральную сухую смесь «Квас Домашний»; начато производство нового, эксклюзивного вида хлеба ТМ «Урожай» - хлеб «Царский»;
- Макеевский хлебозавод ввел в эксплуатацию кондитерский цех, в котором установлены производственные комплексы по изготовлению бисквитных, заварных и белковых изделий с разнообразными наполнителями, универсальное оборудование по изготовлению тортов, пирожных и дозировочный комплекс для заварных пирожных.

Информационные ресурсы в ДНР находятся в более благоприятном состоянии. Так, принят закон «Об информации и информационных технологиях», разрабатывается законопроект «Об инновационной и

инвестиционной деятельности». Возобновили работу центральная научно-техническая библиотека и патентный фонд. В перспективе планируется создание центра передовых технологий. В то же время в Республике отсутствует комплексная стратегия инновационного развития, приоритетным направлением которой является предоставление льготных условий работы для предприятий, занимающихся внедрением инноваций.

Что касается финансовых ресурсов, то на данный момент у предприятий пищевой промышленности отсутствуют денежные средства для восстановления разрушенных объектов, освоения новых производственных линий и обновления основных производственных фондов, а также для завершения инвестиционных проектов на предприятиях. Несмотря на создание собственной банковской и налоговой систем в Республике, в настоящее время необходимо наличие эффективных финансовых институтов, направленных на легализацию доходов и рост капитала, сокращение теневого сектора и коррупции.

Главной движущей силой любого предприятия является персонал способный формировать и реализовывать его потенциал. Следовательно, человеческие ресурсы, являются существенным фактором повышения инновационного потенциала предприятия и позволяют проводить непрерывные качественные изменения в производственных процессах при внедрении инноваций.

Донецкий регион всегда обладал высоким потенциалом квалифицированных кадров, и, несмотря на некоторый отток специалистов, остается на достаточно высоком уровне, а руководством Республики уделяется серьезное внимание его повышению и развитию. К примеру, рассматривается вопрос о необходимости учреждения и издания в ДНР периодического научно-популярного журнала «Наука и инновации в Донбассе», для популяризации научных школ и высшего образования в Донецком и Луганском регионах; проведен Международный Научный Форум ДНР «Инновационные перспективы Донбасса: инфраструктурное и социально-экономическое развитие» в формате научно-практических конференций профильных вузов и научно-исследовательских институтов, выставки достижений научно-исследовательского комплекса Республики.

О результатах развития инновационного потенциала свидетельствуют данные Главного управления статистики ДНР, согласно которым количество предприятий пищевой промышленности в 2016 году составило 140 предприятий и достигло 70% довоенного периода (рисунок 1).

С целью дальнейшего повышения эффективности использования инновационного потенциала предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики необходимо:

- привлечение инвестиций в восстановление материально-технической базы предприятий, разрушенных вследствие военных действий;

- развитие собственного производства продуктов питания и его новых направлений. С этой целью Министерством экономического развития разработан «Путеводитель для местных товаропроизводителей», который определяет производство наиболее востребованной населением Республики продукции;

- восстановление прерванных и формирование новых экономических, финансовых, информационных и иных связей между субъектами хозяйствования, а также предприятиями Российской Федерации и Таможенного Союза;

- формирование на предприятиях фондов целевого финансирования развития науки, обеспечивающих привлечение научных организаций к созданию новых высокоэффективных решений в области развития производства;

- разработка комплексной стратегии инновационного развития предприятий пищевой промышленности, которая предполагает лояльное отношение государства к предприятиям, внедряющим инновации.

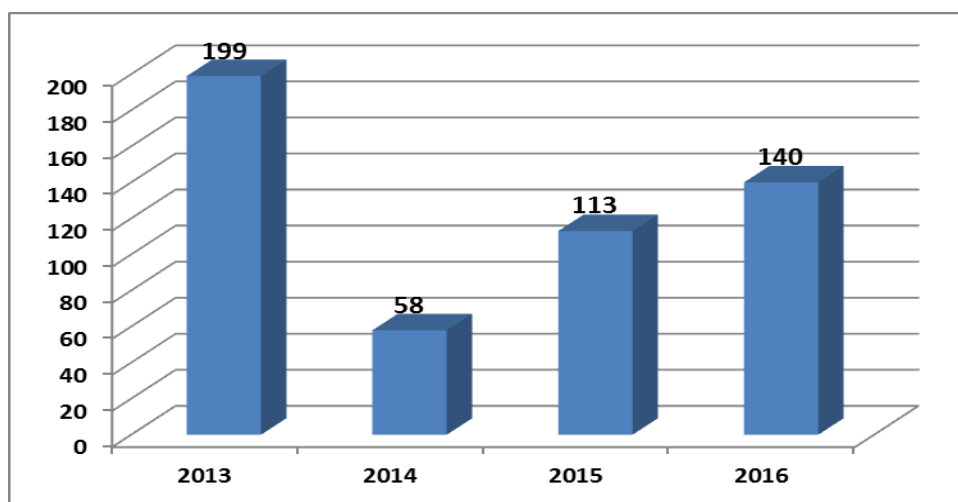


Рисунок 1 – Динамика количества действующих предприятий пищевой промышленности [9]

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Инновационный потенциал предприятий является основным источником их экономического роста, поскольку определяет степень готовности к внедрению инноваций и внедрению программ инновационных преобразований. В общем виде инновационный потенциал характеризует наличие ресурсов для осуществления инновационной деятельности. Состояние инновационного потенциала предприятий пищевой промышленности в Донецкой Народной Республике является неудовлетворительным, что связано с разрушением устоявшихся экономических связей вследствие экономической блокады, сокращением рынка сбыта, ведением военных действий, снижением платежеспособности населения, а также политической неопределенностью Республики. С целью дальнейшего



повышения эффективности использования инновационного потенциала необходимо: привлечение инвестиций в восстановление материально-технической базы предприятий; развитие собственного производства продуктов питания и его новых направлений; восстановление прерванных и формирование новых связей между субъектами хозяйствования; формирование на предприятиях фондов целевого финансирования развития науки; разработка комплексной стратегии инновационного развития предприятий пищевой промышленности. Перспективами дальнейших исследований в этой области является конкретизация указанных направлений развития инновационного потенциала предприятий пищевой промышленности и разработка программ их реализации.

### **Литература:**

1. Андрианов, Д.С. Сущность и структура инновационного потенциала организации / Д.С. Андрианов // Вестник ТИСБИ.- 2008. - № 4. – С. 32 – 40.
2. Жиц, Г.И. Инновационный потенциал и экономический рост / Г.И. Жиц. – Саратов, 2008. – 164 с.
3. Инновационный потенциал: современное состояние и перспективы развития : монография / В.Г. Матвейкин, С.И. Дворецкий, Л.В. Минько, В.П. Таров, Л.Н. Чайникова, О.И. Летунова. – М. : «Издательство Машиностроение-1», 2007. – 284 с.
4. Макаров А. В. Инновационный потенциал конкурентного развития предпринимательских структур. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2007. - 60 с.
5. Кульга А.А. Схема определения понятия «управление инновационным потенциалом металлургического предприятия» / А. А. Кульга // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2013. – Т. 18. – Вип. 1/1. – с. 186-190.
6. Патеев, Б.А. Эффективность развития промышленного предприятия в системе инноваций: Автореф. дисс. ... к.э.н.: 08.00.05 / Б.А. Патеев; Тамбовский гос. технический университет. - Тамбов, 2002.- 156 с.
7. Предприятия ДНР: Перспективы развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://da-info.pro/news/predpriatia-dnr-perspektivy-razvitia>
8. Шилов, А. Потенциал экономики ДНР [Электронный ресурс]. / А. Шилов // Деловой Донбасс. – Режим доступа: [http://delovoydonbass.ru/news/novost\\_na\\_glavnuyu/potentsial\\_ekonomiki\\_dnr/](http://delovoydonbass.ru/news/novost_na_glavnuyu/potentsial_ekonomiki_dnr/)
9. Экономические показатели пищевой промышленности выходят на довоенный уровень [Электронный ресурс] // Официальный сайт Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://dnr-online.ru/ekonomicheskie-pokazateli-pishhevoj-promyshlennosti-vykhodyat-na-dovoennyj-uroven/>

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАТЕГОРИИ «УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ»

Е.А. Тумаков, аспирант

ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, ДНР, e-mail: sergey\_b\_alekseev@mail.ru

## DETERMINATION OF CATEGORY IS «STABILITY OF ENTERPRISE»

Е.А. Tumakov,  
graduate student

GO VPO «Donetsk national university of economy and trade named after Mychail Tugan- Baranovsky», Donetsk, DNR, e-mail: sergey\_b\_alekseev@mail.ru

### Реферат

**Цель.** Целью статьи является предложение авторского определения категории «устойчивость предприятия» на основе анализа современных научных подходов к трактовке данной дефиниции с учетом рассмотрения предприятия как открытой социально-экономической системы, функционирующей в условиях быстрых изменений факторов внешней среды, а устойчивости – как способности системы сохранять исходное состояние или развиваться при влиянии внешних воздействий.

**Методика.** В статье использованы методы семантического анализа и синтеза – для формирования определения дефиниции «устойчивость предприятия», системного и комплексного анализа – для систематизации подходов к трактовке исследуемой категории в современной экономической литературе.

**Результаты.** Проведен анализ современных подходов к толкованию категории «устойчивость предприятия»; предложено авторское определение устойчивости предприятия как социально-экономической системы.

**Научная новизна.** Предложено авторское определение устойчивости предприятия как комплексной характеристики, которая отражает способность предприятия за счет использования внутреннего потенциала и эффективного управления противостоять и адаптироваться к изменениям факторов внешней среды в долгосрочной перспективе таким образом, чтобы достигать своих целей. Данное определение, в отличие от существующих, предполагает использование стратегического и целевого подходов.

**Практическая значимость.** Полученные результаты являются основой для дальнейшего анализа, стратегического и текущего планирования устойчивости на предприятии, выделения отдельных ее элементов как

комплексной характеристики, что в совокупности позволит предприятию достигать стратегических целей в динамично изменяющейся внешней среде.

**Ключевые слова:** *устойчивость, устойчивость предприятия, научный подход, социально-экономическая система, внешняя среда.*

**Постановка проблемы.** В современных условиях функционирования предприятий Донецкой Народной Республики, которые характеризуются высокой степенью неопределенности внешней среды, экономической блокадой со стороны Украины, военными действиями и кризисными явлениями в экономике, для осуществления хозяйственной деятельности и эффективного развития предприятиям Донбасса необходимо создавать и поддерживать определенный уровень экономической устойчивости, способный обеспечить выживание в долгосрочной перспективе и достижение поставленных целей. С другой стороны, экономическая блокада и кризис переориентировали спрос потребителей и создали условия для вхождения на республиканский рынок российских и белорусских товаров, открытия новых предприятий, что обусловило изменение конкурентной ситуации и обострение конкурентной борьбы. В создавшихся условиях формирование и поддержание устойчивости предприятия приобретает особо актуальный характер.

**Анализ публикаций.** Вопросам исследования устойчивости в деятельности субъектов хозяйствования посвящено большое количество работ зарубежных и отечественных ученых, среди которых следует выделить Е. Алутину [1], Н. Бекетова [5], О. Бодрова [8], В. Грсул [11], Д. Дамаева [12], В. Криворотова [14], И. Семененко [17] и др. Однако подавляющее большинство работ посвящено исследованию только финансовой устойчивости предприятия и обоснованию мероприятий по ее повышению. Ряд ученых исследуют экономическую устойчивость предприятия как некую интегральную категорию, характеризующую взаимодействие предприятия с внешней средой, однако в их научных позициях не прослеживается единого понимания сущности экономической устойчивости.

**Изложение основного материала.** Анализ экономической литературы по поводу устойчивости предприятия позволил выделить несколько подходов к трактовке данной дефиниции.

Большинство авторов придерживаются позиций финансового подхода и ассоциируют устойчивость предприятия с финансовой устойчивостью, которую рассматривают как финансовое состояние предприятия, хозяйственная деятельность которого обеспечивает в нормальных условиях выполнение всех его обязательств перед работниками, другими организациями, государством, благодаря достаточным доходам и соответствию доходов расходам [9]. При этом финансовое состояние предприятия отражает степень выполнения его

финансового плана, степень пополнения собственных средств, скорость оборота оборотных фондов [12, с. 113].

По мнению Т. Береговых и Я. Кудряшова, финансовая устойчивость отражает такое соотношение финансовых ресурсов, при котором предприятие, свободно маневрируя денежными средствами, способно путем эффективного их использования обеспечить бесперебойный процесс производства и реализации продукции, услуг, а также затраты по их расширению и обновлению [7, с. 1404]. Финансовая устойчивость характеризует степень эффективности использования финансовых ресурсов и находит отражение в конечных результатах производственно-хозяйственной деятельности предприятия [1, с. 219].

Представители подхода максимизации прибыли – классики экономической теории Дж. М. Кейнс, С. Маршалл, А. Смит, как и современные их сторонники О. Бодров, В. Малыгин, Н. Бекетов [5, с. 23; 8, с. 38], рассматривают устойчивость предприятия как финансовую устойчивость, только в контексте способности предприятия формировать и поддерживать прибыль на заданном уровне. В. Гросул, М. Павленков, И. Семененко, развивая подход максимизации прибыли, утверждают, что устойчивость предприятия представляет собой способность сохранять сбалансированность активов, обеспечивать платежеспособность и инвестиционную привлекательность с целью получения максимальной выгоды с минимальным риском [11, с. 26; 16; 17, с. 79].

Однако отождествление устойчивости предприятия только с его финансовой устойчивостью ограничено, поскольку, во-первых, не отражает показателей основной хозяйственной деятельности, которые гораздо важнее с точки зрения сохранения стабильного положения на рынке, чем финансовое состояние; во-вторых, финансовая устойчивость выступает характеристикой, отражающей внутренние показатели деятельности предприятия, и рассмотрение ее как критерия устойчивости предприятия во внешней среде является некорректным.

В экономической литературе существуют и другие, более широкие подходы к определению устойчивости предприятия, сущность которых сводится к рассмотрению устойчивости предприятия именно во внешней среде.

В частности, представители управленческого подхода рассматривают устойчивость предприятия как способность эффективно функционировать в изменяющихся условиях конкурентной рыночной среды и указывают, что конкретное торговое предприятие может считаться устойчивым при условии, что его руководство обеспечивает уровень управления, при котором все жизненно важные позиции, процессы и внутренние связи сохраняют целостность при изменении внешних условий [4].

Наиболее распространенным после отождествления устойчивости предприятия с финансовой устойчивостью является рассмотрение категории «устойчивость предприятия» в рамках экономического подхода как экономической устойчивости. Б. Герасимов и М. Рубцова определяют ее как способность предприятия сохранять общее равновесие всех подсистем в процессе развития [10, с. 108]. Такого же мнения придерживается В. Андреев, который утверждает, что устойчивость предприятия является совокупностью отдельных, единичных и частных равновесий и повышается, когда совокупность устойчивых равновесий превышает количество неустойчивых [2, с. 40]. Однако такое определение противоречиво, поскольку динамический процесс стратегического развития предприятия не предполагает сохранения равновесия.

М. Бендилов, И. Сахарова, Е. Хрусталева определяют сущность устойчивости деятельности предприятия как его способность адаптироваться к изменениям внешних и внутренних условий хозяйствования и противостоять этим изменениям таким образом, чтобы поддерживалась устойчивая равновесная динамика функционирования предприятия в соответствии с поставленными перед ним текущими и перспективными целями и задачами [6, с. 6]. Аналогичного мнения придерживается В. Криворотов. Он под экономической устойчивостью предприятия понимает способность системы противостоять дестабилизирующим воздействиям факторов и изменениям внешней среды, и внутренним трансформациям самой системы, а также умение адаптироваться к этим изменениям, сохраняя при этом свой устойчивый потенциал, целостность структуры и движение в пространстве в долгосрочной перспективе [14, с. 4].

Следует согласиться с авторами в том, что экономическая устойчивость предприятия является динамической, ориентирована на достижение стратегических целей и представляет собой способность противостоять дестабилизирующим изменениям внешней и внутренней среды.

Отдельные экономисты рассматривают устойчивость предприятия в рамках подхода экономической безопасности. Так, С. Афонцев утверждает, что экономическая безопасность предприятия представляет собой его устойчивость к эндогенным и экзогенным шокам экономического и политического происхождения, способность нейтрализовать источники появления шоковых ситуаций и минимизировать ущерб от них [2, с. 25]; М. Фомина утверждает, что экономическая безопасность предприятия характеризует его устойчивость и подразумевает стабильное финансовое положение, коммерческий успех и прибыльность работы [18, с. 13]. Однако подход экономической безопасности, во-первых, подразумевает рассмотрение не только экономических аспектов устойчивости предприятия; во-вторых, в трактовке М. Фоминой он

ассоциируется с финансовым подходом, недостатки которого были выделены выше.

В современной экономической литературе рассматривается и комплексный подход к определению устойчивости предприятия. Так, Д. Двоеглазов и Д. Максимов под устойчивостью понимают комплексное свойство, характеризующееся сочетанием трех показателей:

живучесть – способность системы выполнить задачи в условиях преднамеренного дестабилизирующего воздействия конкурентов;

стабильность – способность системы выполнить задачи в условиях чрезвычайной ситуации;

надежность – способность системы выполнить задачи, поддерживая работоспособное состояние в течение заданного времени [13; 15, с. 16].

Следует отметить, что данный подход, во-первых, основан на использовании показателей надежности оборудования, применяемых в технике; во-вторых, свойство живучести отражает фактически конкурентную устойчивость предприятия; в-третьих, свойство стабильности относится скорее к экономической безопасности, нежели к экономической устойчивости.

Обобщение подходов к толкованию дефиниции «устойчивость предприятия» представлено на рисунке.

Анализ выделенных подходов и их недостатков, а также отсутствие в современной экономической литературе единого толкования исследуемой дефиниции обуславливают необходимость авторского определения понятия «устойчивость предприятия» на основе сочетания элементов научных подходов и нивелирования их недостатков: устойчивость предприятия представляет собой комплексную характеристику, которая отражает способность предприятия за счет использования внутреннего потенциала и эффективного управления противостоять и адаптироваться к изменениям факторов внешней среды в долгосрочной перспективе таким образом, чтобы достигать своих целей.

Предложенное определение, в отличие от существующих, предполагает использование еще двух научных подходов к трактовке устойчивости предприятия – стратегического и целевого.

Использование стратегического подхода обусловлено тем, что категория устойчивости по отношению к предприятию не является статичной, не может подразумевать просто возврат в исходное состояние и должна исследоваться в динамике его развития, следовательно, для выживания во внешней среде в долгосрочной перспективе предприятие должно разрабатывать стратегии формирования и поддержки своей устойчивости, согласованные с его основными бизнес-стратегиями.

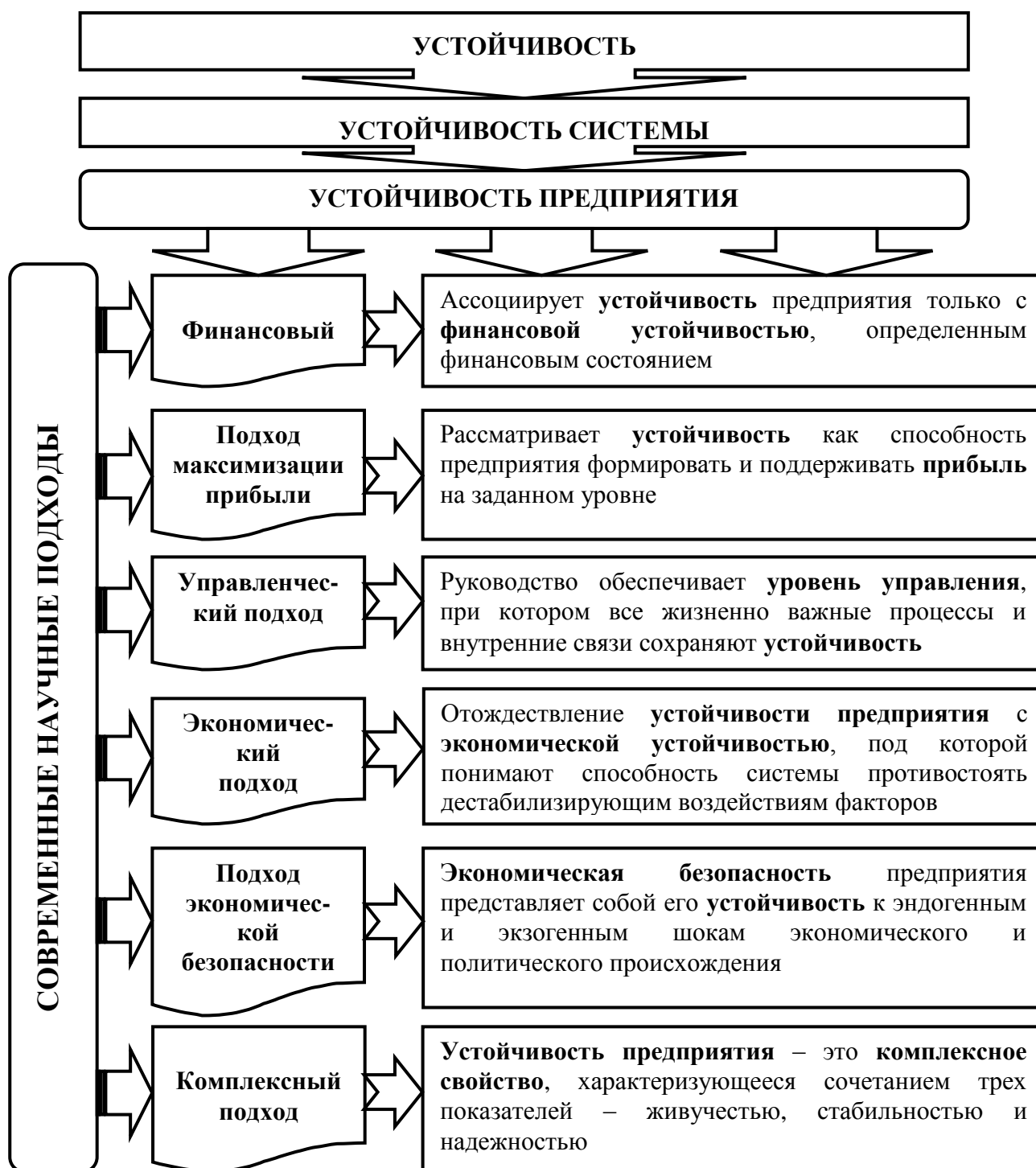


Рисунок – Современное толкование дефиниции «устойчивость предприятия»  
(составлено автором)

Применение целевого подхода вызвано тем, что, когда предприятие использует подход максимизации прибыли, оно должно ориентироваться в формировании устойчивости не только на поддержание прибыли, но и на достижение всей системы поставленных долго- и краткосрочных целей.

**Выводы.** На основе анализа шести современных научных подходов к трактовке устойчивости предприятия, содержащихся в экономической

литературе, предложено авторское определение устойчивости предприятия как комплексной экономической категории, отражающей способность предприятия адаптироваться к изменениям факторов внешней среды в долгосрочной перспективе таким образом, чтобы достигать своих целей. Обосновано использование еще двух научных подходов – стратегического и целевого.

Среди направлений дальнейших исследований устойчивости предприятия целесообразно указать разработку классификации экономической устойчивости, а также механизмов формирования и поддержки экономической устойчивости предприятия для достижения его целей во внешней среде.

### Список литературы

1. Алутина Е.В. Особенности обеспечения устойчивости предприятий / Е.В. Алутина // Актуальные вопросы экономических наук. – 2016. – №5(23). – С.217-221.
2. Андреев В.В. Методические подходы к оценке экономической устойчивости инновационных предприятий в конкурентной среде / В.В. Андреев, М.П. Галимова // Экономика и управление. – 2013. – №1. – С.38-42.
3. Афонцев С.А. Дискуссионные проблемы национально-экономической безопасности / С.А. Афонцев // Россия XXI. – 2001. – №2. – С.24-29.
4. Батырбердиев Т.Б. О некоторых аспектах оценки устойчивости торгового предприятия [Электронный ресурс] / Т.Б. Батырбердиев. – Режим доступа: [http://teoria-practica.ru/arhiv\\_zhurnala/2013/7/ekonomika/batyrbiyev.pdf](http://teoria-practica.ru/arhiv_zhurnala/2013/7/ekonomika/batyrbiyev.pdf).
5. Бекетов Н.В. Проблемы управления экономической устойчивостью и конкурентоспособностью предприятий / Н.В. Бекетов, А.С. Денисова // Стратегии развития экономики. – 2008. – №4. – С.23-27.
6. Бендииков М.А. Финансово-экономическая устойчивость предприятия и методы ее регулирования / М.А. Бендииков, И.В. Сахарова, Е.Ю. Хрусталева // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. - № 14(71). – С. 5-14.
7. Береговых Т.В. Внутренние и внешние факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия / Т.В. Береговых, Я.Ю. Кудряшова // Ученые заметки ТОГУ. – 2014. – №4. – Т.5. – С.1404-1407.
8. Бодров О.Г. Экономическая свобода и устойчивость предприятия / О.Г. Бодров, В.А. Малыгин, В.Т. Тимерясов. – Казань: Изд-во «Таглитмат», 2000. – 208с.
9. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир, 2003. – 895с.
10. Герасимов Б.Н. Экономическая устойчивость в деятельности предприятий / Б.Н. Герасимов, М.Н. Рубцова // Вестник ОГУ. – 2006. – №8. – С.108-111.
11. Гросул В. А. Соціально-економічна стійкість підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / В. А. Гросул. – Х. : Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі, 2007. – 303 с.
12. Дамаев Д.В. Основные подходы к оценке устойчивости предприятия / Д.В. Дамаев // Сборник научных трудов НГТУ. – 2005. – №4. – С. 112-119.



13. Двоеглазов Д.М. Живучесть и устойчивость предприятий сложной структуры в условиях воздействия внешних рисков, алгоритмы управления и модели адаптации рисков [Электронный ресурс] / Д.М. Двоеглазов // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – №1. – Том 7. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/72TVN115>.

14. Криворотов В. С. Управление экономической устойчивостью предприятия в трансформационном периоде: автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.05 / В.С. Криворотов. – Краснодар, 2006. – 24 с.

15. Максимов Д.А. Рыночная устойчивость, экономическая безопасность, инновационная стратегия в условиях трансформируемой экономики / Д.А. Максимов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – №2. – С.15-21.

16. Павленков М. Инструменты оценки финансовой устойчивости [Электронный ресурс] / М. Павленков, Н. Смирнова // Управляем предприятием: электронный журнал. – 2011. – №2(2). – Режим доступа: <http://www.consulting1c.ru>.

17. Семененко І. М. Економічна стійкість підприємства: сутність і поняття / І. М. Семененко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені Володимира Даля: зб. наук. пр. – Луганськ, 2010. – Вип. 2 (144). – С. 78 – 82.

18. Фоміна М.В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: монографія / М.В. Фоміна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2005. – 140с.

**УДК 005.21:[005.35:339.138]**

## **ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫМ МАРКЕТИНГОМ**

**Л.А. Юзык, к.э.н., доцент**

ГО ВПО «Донецкий национальный  
университет экономики и торговли имени  
Михаила Туган-Барановского»,  
г. Донецк, ДНР, e-mail: [uzluda@mail.ru](mailto:uzluda@mail.ru)

## **INTEGRATED APPROACH TO MANAGEMENT OF SOCIALLY- ORIENTED MARKETING**

**L.A. Yzik,  
Candidate of Economics,  
Associate Professor**

SO HPE «Donetsk National University of  
Economics and Trade named after Mykhayilo  
Tugan-Baranovsky», Donetsk, DPR,  
e-mail: [uzluda@mail.ru](mailto:uzluda@mail.ru)

### **Реферат**

**Цель.** Целью статьи является характеристика интегрированной системы и стратегического управления социально ориентированным маркетингом.

**Методика.** В процессе исследования использовались комплексный системный подход, методы анализа, синтеза, аналогии, моделирования.

**Результаты.** В статье рассмотрены основные системы стратегического управления социально ориентированным маркетингом: система стратегического управления корпоративной социальной восприимчивостью предприятия, система стратегического управления корпоративным социальным капиталом, система стратегического управления корпоративной устойчивостью и основные компоненты социально ориентированного маркетинга в их взаимосвязи.

**Научная новизна.** Впервые представлена разработанная интегрированная система стратегического управления социально ориентированным маркетингом.

**Практическая значимость** заключается в том, что полученные результаты могут быть использованы в процессе стратегического управления предприятием, служить базой для исследования социально ориентированного маркетинга предприятия.

**Ключевые слова:** *социально ориентированный маркетинг, стратегическое управление, корпоративная социальная восприимчивость, корпоративная социальная политика, социально значимая маркетинговая стратегия, корпоративная устойчивость.*

**Постановка проблемы.** Современное мировое хозяйство характеризуется постепенной социализацией всех рыночных процессов. Это порождает необходимость создания и имплементации новой экономической системы, основными императивами которой должны стать гибкость в турбулентных условиях, устойчивость, социализация рыночных процессов.

Под воздействием крупных, иногда взаимосвязанных социальных сил, вызывающих новые виды поведения, создающих новые виды поведения, новые возможности и влекущих за собой новые проблемы, на рынках происходят радикальные изменения: новые технологии; глобализация; дерегулирование различных отраслей экономики; приватизация государственных компаний; увеличение рыночной власти покупателей; кастомизация; усиление конкуренции; конвергенция отраслей; трансформация розничной торговли; беспосредничество, репосредничество [1, с. 39].

В таких условиях происходит эволюция теории и практики стратегического управления. Мировым современным трендом становится усиление социальной ответственности предприятия.

Основными векторами, усиливающими социальную ответственность предприятий, выступают: глобализация, усиление конкуренции, укрупнение компаний, усиление механизмов государственного регулирования, усиление роли социального капитала в конкурентной борьбе, рост гражданской активности потребителей, рост значения нематериальных активов предприятия.

Стратегическое управление социально ориентированным маркетингом должно носить комплексный характер, учитывающий императивы

стратегического управления в рамках социально-конкурентного синтеза и компоненты социально ориентированного маркетинга предприятия.

**Анализ публикаций.** Проблемы социально ориентированного маркетинга рассматривались в трудах таких ученых, как И. Ансофф, Р. Дафт, Д. Коллинз, И. Мазур, М. Портер, В. Радаев, С. Резник, А. Кэрролл, Э. Крейн, Дж. Мун, С. Туркин. Значительный вклад в развитие теории и практики в области социальной ответственности внесли международные организации – ООН, ЮНЕСКО, российские некоммерческие организации – Ассоциация менеджеров, РСПП, Институт экономики города. Однако изучению интегрированного подхода в стратегическом управлении социально ориентированным маркетингом не было уделено должного внимания.

**Изложение основного материала.** Интегрированный (предполагающий целесообразность и необходимость объединения действий различных функционалов в единое целое) подход к менеджменту предприятия занимает в настоящее время ведущее положение [2, с. 155].

В мире существуют три способа интеграции систем менеджмента предприятий: добавление (модель параллельных систем менеджмента), слияние (аддитивная модель) и интеграция (модель одновременного интегрирования) [3, с. 38].

Интегрированную систему стратегического управления социально ориентированным маркетингом предлагается рассматривать как совокупность взаимозависимых элементов социально значимой маркетинговой деятельности, которые направлены на эффективное использование корпоративного социального капитала, обуславливающего состояние корпоративной социальной восприимчивости предприятия, и обеспечивают его корпоративную устойчивость.

В основу построения интегрированной системы стратегического управления социально ориентированным маркетингом положена аддитивная модель интеграции систем управления предприятия.

Интегрированная система стратегического управления социально ориентированным маркетингом включает три системы:

- система стратегического управления корпоративной социальной восприимчивостью предприятия;
- система стратегического управления корпоративным социальным капиталом;
- система стратегического управления корпоративной устойчивостью (рис. 1).

Корпоративная социальная восприимчивость рассматривается в неразрывной связи с понятием корпоративной социальной ответственности.

По мнению Д. Дуденкова, корпоративная социальная восприимчивость представляет собой экологическую концепцию выживания организации через адаптацию к условиям окружающей среды, которая изначально рассматривалась как способность корпорации реагировать на социальное давление. Идея концепции заключается в том, что организации должны иметь

элементарное представление о среде, в которой они функционируют, чтобы уметь адаптироваться к ней. Процессы корпоративной социальной восприимчивости – это экологическая оценка, управление стейкхолдерами, а также прочие управленческие вопросы [5].

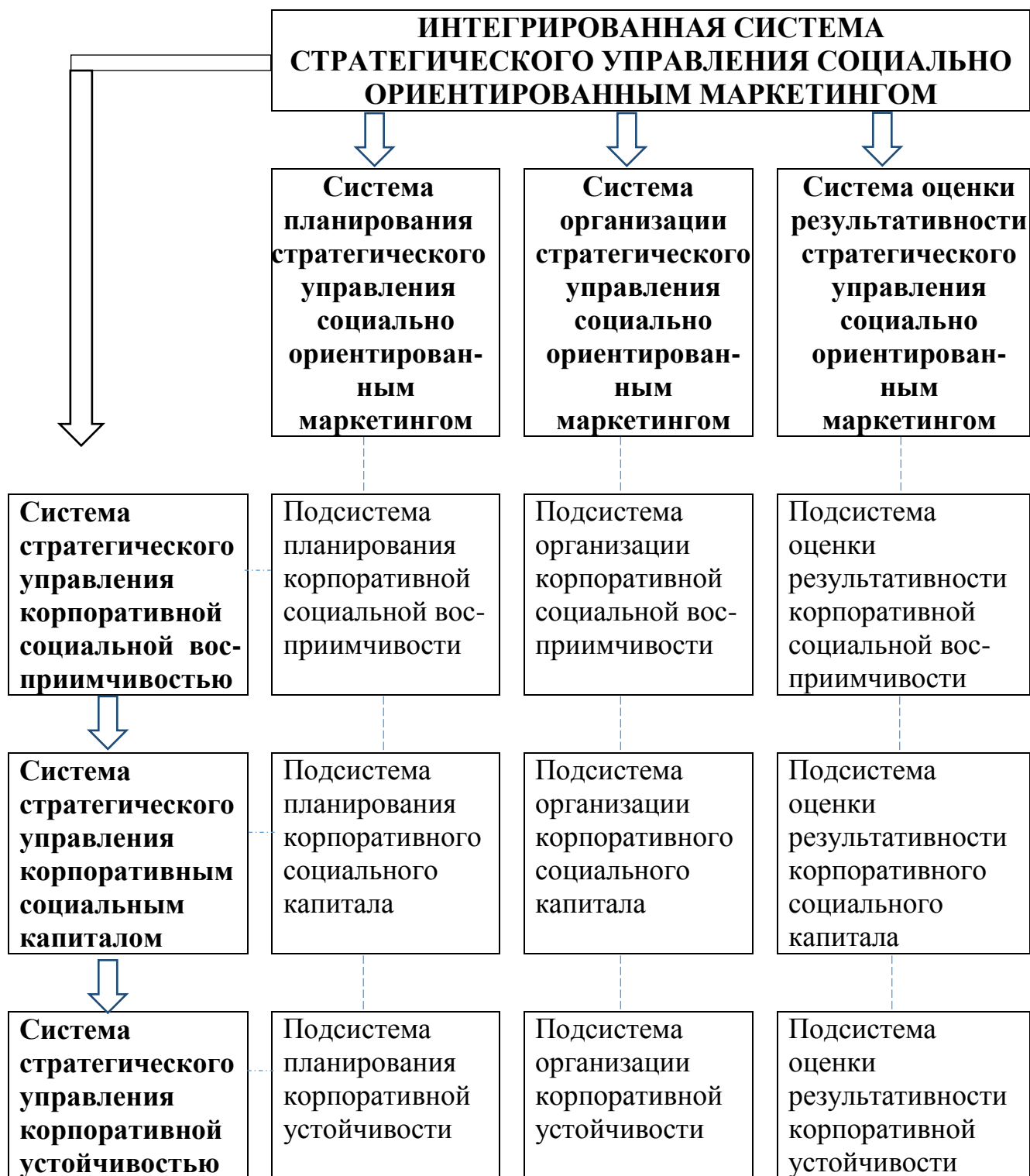


Рисунок 1 – Интегрированная система стратегического управления социально ориентированным маркетингом

Корпоративная социальная восприимчивость в системе социально ориентированного маркетинга рассматривается как адаптивность маркетинговой деятельности предприятия к социально ориентированной бизнес-среде в системе маркеров корпоративной социальной ответственности: соблюдение законодательных норм и правил, участие в социальных программах, социальное инвестирование, социальное инициирование.

Система стратегического управления корпоративной социальной восприимчивостью состоит из следующих подсистем:

- подсистема стратегического управления социально обусловленным конкурентным климатом;
- подсистема стратегического управления маркетинговым потенциалом;
- подсистема управления портфелем социально значимых маркетинговых стратегий.

Социальный капитал компании может быть определен как: совокупность общих (разделяемых всеми) корпоративных ценностей, норм и принципов, которыми руководствуется компания в своей деятельности и которые определяют характер взаимоотношений с внутренними и внешними заинтересованными сторонами; способность к коллективным действиям, направленным на достижение общих целей, готовность к разделению ответственности за последствия деятельности компании; уникальный, трудновоспроизводимый ресурс развития, накопление которого способствует формированию устойчивых конкурентных преимуществ компании и повышению корпоративной устойчивости [6, с. 47].

Управление корпоративным социальным капиталом есть процесс целенаправленного воздействия определенных субъектов (руководителей, креативных лидеров) на состав, структуру, содержание и качество социально-экономических взаимодействий, функционирующих с целью расширенного воспроизводства знаний и продуктов, обеспечивающих гуманизацию экономики и формирующих достойную жизнь личности и домохозяйства. Такое управление невозможно без соответствующих инвестиций. Инвестиции в социальный капитал инновационного типа – это поток определенных ценностей в форме затрат времени, энергии, финансовых и иных ресурсов с целью формирования созидательных основ социально-экономических взаимодействий хозяйственных агентов [7, с. 201].

Система стратегического управления корпоративным социальным капиталом состоит из следующих подсистем:

- подсистема стратегического управления конкурентоспособностью предприятия;
- подсистема стратегического управления корпоративной социальной политикой;

- подсистема стратегического управления бриджингом.

Вопросы относительно корпоративной устойчивости вращаются не столько вокруг продуктов, сколько вокруг корпоративного устройства, корпоративных ценностей, соответствия TBL-повестке дня и интеграции соответствующих требований в корпоративное устройство.

Согласно определению Дж. Элкингтона корпоративная устойчивость должна пониматься «не только как подход компании к обеспечению своего долгосрочного развития, но и как область теории и практики, посредством которых компании и иные бизнес-организации работают над повышением жизнеспособности экосистем, сообществ и экономики» [8, с. 144].

Согласно определению Р. Штойера [9] корпоративная устойчивость рассматривается как модель, которой руководствуются корпорации в своей экономической, социальной или экологической деятельности в кратко- и долгосрочной перспективе.

Система стратегического управления корпоративной устойчивостью состоит из следующих подсистем:

- подсистема стратегического управления экономической устойчивостью;
- подсистема стратегического управления экологической устойчивостью;
- подсистема стратегического управления социальной устойчивостью.

Экономическая устойчивость свойственна компаниям, способным обеспечить своим акционерам выплату дивидендов выше среднего уровня. Экологическая – компаниям, использующим исключительно природные ресурсы, которые потребляются на уровне ниже естественного воспроизводства. Социальная устойчивость подразумевает деятельность компании по увеличению человеческого и социального капитала [10, с. 133]. В целом корпоративная устойчивость является балансом экономической, экологической и социальной ответственности, индикатором доверия всех заинтересованных сторон компании [11, с. 91].

Между элементами интегрированной системы стратегического управления социально ориентированным маркетингом существуют прямые и обратные связи (рис. 2).

Так, корпоративная социальная восприимчивость предприятия меняется под влиянием изменений конкурентного климата; характер социальной политики влияет на корпоративную социальную восприимчивость; качество реализации маркетинговых стратегий влияет на корпоративную социальную восприимчивость; существующая корпоративная социальная восприимчивость обеспечивает корпоративную устойчивость предприятия.

	<i>Социально обусловленный конкурентный климат</i>	<b>Прямые связи</b>			
		<i>Корпоративная социальная восприимчивость (КСВ)</i>	<i>Корпоративная социальная политика (КСП)</i>	<i>Социально значимая маркетинговая стратегия</i>	<i>Корпоративная устойчивость (КУ)</i>
<i>Социально обусловленный конкурентный климат</i>		Конкурентный климат влияет на реальное состояние КСВ	Конкурентный климат обуславливает основные направления КСП	Стратегия адаптируется к изменениям конкурентного климата	КУ обуславливает размер и вектор влияния факторов конкурентного климата
<i>Корпоративная социальная восприимчивость (КСВ)</i>	КСВ предприятия меняется по влиянием изменений факторов конкурентного климата		Характер КСП влияет на корпоративную социальную восприимчивость	Качество реализации маркетинговых стратегий влияет на КСВ	Существующая КСВ обеспечивает корпоративную устойчивость
<i>Корпоративная социальная политика</i>	Меняется КСП при изменении конкурентного климата	Социальная восприимчивость определяет направления КСП		Маркетинговая стратегия определяет КСП в будущем	Корпоративная устойчивость влияет на характер КСП
<i>Социально значимая маркетинговая стратегия</i>	Стратегия зависит от конкурентного климата	КСВ определяет маркетинговую стратегию	От характера КСП зависит реализация маркетинговой стратегии		КУ влияет на характер и реализацию маркетинговой стратегии
<i>Корпоративная устойчивость (КУ)</i>	КУ зависит от конкурентного климата предприятия	КУ формирует КСВ	КСП обеспечивает корпоративную устойчивость	Реализация маркетинговой стратегии обеспечивает достижение КУ	
	<b>Обратные связи</b>				

Рисунок 2 – Взаимосвязь между категориями социально ориентированного маркетинга предприятия

Основными маркерами применения интегрированного подхода в стратегическом управлении социально ориентированным маркетингом должны стать постоянство, когерентность, эффективность экономической интеграции, результативность, прибыльность и адаптивность.

**Выводы.** Таким образом, в процессе стратегического управления социально ориентированным маркетингом необходимо учитывать все разнообразие связей между интегрированными переменными, имеющими взаимосвязанный и взаимообуславливающий характер, что обеспечит высокую корпоративную устойчивость, корпоративную восприимчивость при эффективном использовании корпоративного социального капитала.

### Список литературы

1. Котлер. Ф. Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. – СПб: Питер, 2012. – 816 с.: ил. – (Серия «Классический зарубежный учебник»)
2. Стерлигова А.Н. Интегрированный подход в свете трансформации современных концепций менеджмента // Российское предпринимательство. — 2007. — № 4-1 (88). — с. 155-158.
3. Катанаева М.А. Аддитивная интегрированная система менеджмента предприятия // Российское предпринимательство. — 2009. — № 7-1 (138).— с. 36-40.
4. Косинова Н.Н Развитие системы стратегического управления предприятиями промышленности: теория, элементы, проблемы и перспективы: монография / Н.Н. Косинова; ГОУ ВПО «ВолГУ». – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2007. – 372с.
5. Дуденков Д.А. Корпоративная социальная ответственность бизнеса и развитие теории стейкхолдеров // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?Id=15495>.
6. Полищук Л., Меняшев Р. Экономическое значение социального капитала // Вопросы экономики. 2011 - № 3. - с. 47
7. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З. Мильнера. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 365 с.
8. Visser W., Matten D., Pohl M., Tolhurst N. The A to Z of Corporate Social Responsibility. London : A John Wiley & Sons, Ltd., Publication, 2007. — 470 p.
9. Steurer, R., Langer, M.E., Konrad, A., Martinuzzi, A. 2005. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business Society Relations // Journal of Business Ethics, 61/3, p. 263–281.
10. Dyllick T. and Hockerts K.: 2002, Beyond the Business Case for Corporate Sustainability', Business Strategy and the Environment 11, p. 130–141.
11. Kaptein M, Wempe J. 2001. Sustainability management, balancing conflicting economic, environmental, and social corporate responsibilities // Journal of Corporate Citizenship 1(2): 91–106 p.



## **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНДИКАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИЙ**

**Ю.К. Яковлева, к.э.н.**

ГО ВПО «Донецкий национальный  
университет экономики и торговли имени  
Михаила Туган-Барановского», г. Донецк,  
ДНР, e-mail: yakovleva\_donetsk@mail.ru

## **ORGANIZATIONAL PROVISION OF INDICATIVE MANAGEMENT OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIES**

**Yu.K. Yakovleva,  
Candidate of economics**

SO HPE «Donetsk National E University of  
Economics and Trade named after Mykhaila  
Tugan- Baranovsky», Donetsk, DPR,  
e-mail: yakovleva\_donetsk@mail.ru

### **Реферат**

**Цель.** Цель статьи заключается в предложении авторского подхода к совершенствованию системы организационного обеспечения индикативного управления социально-экономическим развитием территорий, основанной на интеграции функций центра мониторинга в существующую систему управления.

**Методика.** В процессе исследования использованы методы структурно-функционального анализа, DFD-моделирования потоков данных (при составлении схем взаимосвязей элементов организационной структуры).

**Результаты.** На примере разработки программ социально-экономического развития г. Донецка предложена система организационного взаимодействия субъектов индикативного управления социально-экономическим развитием территорий. В её основу положена интеграция в существующую систему управления центра мониторинга, который призван выполнять функцию ключевого элемента информационного и организационного обеспечения управленческого процесса, принимающего и распределяющего информационные потоки, аккумулирующего и оперативно предоставляющего информацию для принятия управленческих решений. Представлен механизм формирования базы данных центра мониторинга, предложен ряд мероприятий и аспектов, направленных на практическую реализацию предложенных подходов.

**Научная новизна.** Получила дальнейшее развитие система взаимодействия субъектов индикативного управления социально-экономическим развитием территорий, основанная на интеграции функций центра мониторинга в существующую систему управления.

**Практическая значимость.** Практическая реализация предложенных подходов совершенствования системы организационного обеспечения процессов управления позволит повысить качество принимаемых решений за счет минимизации бумажного документооборота, фактов дублирования управленческих функций и обеспечения централизованного доступа органов государственной власти в рамках установленных полномочий к информационной базе данных.

**Ключевые слова:** *процесс управления, мониторинг, документооборот, субъекты управления, программы развития, функциональные обязанности.*

В рамках концепции индикативного управления социально-экономическим развитием регионов, основные положения которой представлены в работах [1-5], разработан механизм индикативного управления, представляющий собой систему, объединяющую внутреннюю взаимосвязь и порядок осуществления процессов управления. Его ядром является подсистема информационного обеспечения, определяющая правила и способы получения, обработки и включения информационных потоков в формат принятия управленческих решений. Важным шагом к практической реализации данного механизма является разработка его организационного обеспечения, как системы взаимодействия субъектов управления, с целью повышения оперативности и качества принимаемых управленческих решений.

Организационное обеспечение включает перечень функциональных обязанностей ответственных исполнителей и особенности их взаимодействия в рамках организационной структуры, представляющей собой совокупность устойчивых взаимосвязей подразделений и должностных лиц, обеспечивающих выполнение функций и задач деятельности организации. Организационная структура управления – это система управленческих звеньев, состоящих из отдельных работников, их групп, которая упорядочена в соответствии с местом этих звеньев в процессе управления. Каждый элемент организационной структуры наделен полномочиями и выполняет определенные обязанности [6, с. 41].

Организационная структура обеспечивает координацию всех функций управления, определяет права и обязанности на различных управленческих уровнях, а также организационное поведение сотрудников, то есть стиль менеджмента и качество работы коллектива, поэтому обеспечивает эффективность деятельности организации и проектов любого уровня [7].

Организационная структура предусматривает распределение задач между исполнителями для достижения цели, а затем координацию всех отдельных заданий для выполнения миссии в установленном порядке. Г. Минсберг утверждает, что такая координация может осуществляться различными способами: под непосредственным руководством одного человека, стандартизацией отдельных процессов, стандартизацией получаемых результатов, навыков; взаимным регулированием, когда участники

координируют выполнение их общей работы, общаясь в неформальной обстановке между собой [8].

Изменения принципов взаимодействия внутри организационных структур и их совершенствование могут быть связаны с усложнением поставленных задач, появлением новых требований. Подобные тенденции обуславливают необходимость преобразования процессов управления территориями, в которых решения принимаются под влиянием возрастающего из года в год количества факторов и ограниченности во времени. В связи с этим в рамках разработанного механизма индикативного управления социально-экономическим развитием регионов [2] предложено внедрить систему непрерывного мониторинга, предполагающую внесение некоторых изменений в систему организационного обеспечения процесса управления.

В условиях комплексной компьютеризации процессов индикативного управления создание центра непрерывного мониторинга, как виртуального элемента организационной структуры, является важным аспектом информационной поддержки процесса управления. Главная задача центра мониторинга заключается в предоставлении оперативной информации руководству территорий, государства и профильным министерствам для принятия управленческих решений текущего, средне- и долгосрочного характера. Это предполагает реализацию сотрудниками центра мониторинга следующих функций:

1. Сопоставление текущего и желательного уровня развития региона в данный момент и в долгосрочной перспективе.
2. Прогнозирование влияния изменения отдельных показателей на динамику прочих показателей.
3. Разработка мероприятий в рамках управления территориями, их планирование во времени, включение в региональные программы развития.
4. Определение необходимых и имеющихся ресурсов для практической реализации программ.
5. Оценка влияния управленческих решений на ключевые индикаторы.

Эффективно осуществлять весь набор представленных функций позволит использование при принятии управленческих решений научно-методических подходов индикативного управления, предложенных в работе [1]. В данном контексте предложим принцип взаимодействия управленческих звеньев при формировании программ социально-экономического развития (рис. 1).

Проецируя предложенный принцип на уровень городского управления, рассмотрим взаимодействие управленческих структур по формированию программ развития на примере г. Донецка (рис. 2). Центр мониторинга при этом предлагается создать в рамках Департамента стратегического развития экономики и социальной сферы Министерства экономического развития ДНР. Обусловлено это тем, что данный департамент осуществляет деятельность, направленную на управление социально-экономическими процессами для создания стабильных условий выполнения задач государственной программы социально-экономического развития. Структура департамента представлена

отделами: реализации приоритетных и целевых программ; инвестиционно-инновационной деятельности, малого и среднего бизнеса; макроэкономических процессов; планирования экономики. По усмотрению руководства центр мониторинга может быть создан как при одном из отделов данного департамента, так и в форме отдельного структурного подразделения с одним или несколькими автоматизированными рабочими местами.



Рисунок 1 – Обобщенная схема взаимодействия субъектов управления при формировании программ социально-экономического развития территорий

На уровне Донецкой городской администрации координатором процессов формирования программ и отчетов социально-экономического развития является отдел планирования социально-экономического развития города Управления экономики и промышленности Администрации г. Донецка (рис. 2). В настоящий момент к основным функциям отдела относятся: организация разработки прогнозов и программ экономического и социального развития города с учетом предложений районных администраций, отделов и управлений городской администрации, предприятий, организаций и учреждений города; мониторинг программ; анализ отчетов главных исполнителей; подготовка квартальных отчетов о выполнении программы; выявление причин невыполнения поставленных задач и подготовка предложений по их устранению; создание баз данных и осуществление анализа выполнения финансовых показателей в разрезе отраслей, районов и в целом по городу; разработка прогнозных финансовых показателей; подготовка обращений в высшие органы власти по проблемным вопросам, организация работы по рассмотрению замечаний и предложений высших органов власти; методическое руководство по вопросам разработки прогнозов и программ и т.д.



Рисунок 2 – Принцип взаимодействия участников процессов формирования Программы экономического и социального развития г. Донецка

Следовательно, формирование программы происходит на основе взаимодействия многих элементов организационной структуры городского управления, характеризующегося наличием значительного количества информационных связей между ними. Но при этом содержание функциональных обязанностей структурных подразделений по формированию программ развития имеет обобщенный характер. То есть процессы формирования программы регламентированы преимущественно положениями об отделах, а не организационными регламентами и должностными инструкциями конкретных исполнителей, что значительно усложняет процессы контроля своевременности и качества выполнения работ.

Взаимодействие исполнителей предусматривает обмен разноплановыми потоками данных, что требует формирования различных видов и форм документов, показателей прогнозов и направлений развития города. При этом возникает необходимость их постоянного согласования и корректировки, что приводит к усложнению системы взаимодействия ответственных исполнителей и координатора, нарушает сроки разработки программы и снижает оперативность сбора, анализа и предоставления прогнозной информации в востребованном (необходимом) виде. В результате возникает необходимость оптимизации организационного взаимодействия ответственных исполнителей и

координаторов формирования программ, что с учётом сложности, многоаспектности, величины объёмов поступающей информации и ограниченности сроков принятия решений может быть достигнуто посредством разработки и внедрения автоматизированной системы планирования и управления. В качестве основы для создания такой системы целесообразно реализовать принципы построения взаимосвязей между управленческими звеньями, осуществляемые через центр мониторинга (рис. 1, 2), где последний выступает ключевым элементом, принимающим и распределяющим информационные потоки, аккумулирующим и оперативно предоставляющим информацию для принятия управленческих решений.

Такой способ организации управленческого процесса значительным образом минимизирует искажение информации и возможности ручного управления по факту выявления отклонений, что обеспечивается путем предоставления всем органам государственной власти полной исходной информации (о ситуации в любой сфере, общих тенденциях социально-экономической динамики в любой момент времени), а не только обработанных готовых отчетов, как это осуществлялось ранее. Сквозной и непрерывный мониторинг на базе применения современных информационных технологий (в том числе с использованием модели информационного обеспечения процесса управления, разработанной с помощью технологии IDEF0 [5]) позволит повысить оперативность взаимодействия участников при согласовании и корректировке программ развития. Формирование единого перечня отслеживаемых показателей (набор которых определён в работе [4]), целевых ориентиров и утверждение перечня возможных реакций в рамках мониторинга значительным образом повышает оперативность и качество разработки программ социально-экономического развития территорий.

С целью внедрения предложенных принципов организации управленческих процессов в практику формирования программ социально-экономического развития г. Донецка рекомендуется создание единой базы данных центра мониторинга в рамках Департамента стратегического развития экономики и социальной сферы Министерства экономического развития ДНР (рис. 3).

Совершенствование организационной системы на основе внедрения представленных принципов взаимодействия субъектов управления позволит оптимизировать управленческий процесс за счёт реализации следующих стратегически важных аспектов и мероприятий:

- формирование единой электронной базы данных, создание электронного архива программ, отчетов, нормативно-справочной и аналитической документации для быстрого поиска и анализа информации, а также сокращение бумажного документооборота;

- минимизация субъективных факторов при формировании программ и отчетов;

- контроль своевременности предоставления и качества входящих документов для разработки программ и отчетов;

мониторинг выполнения запланированных в программах мероприятий и затрат на их реализацию;

снижение трудовых, материальных и финансовых затрат на оформление документов;

оперативное предоставление информации из базы данных для анализа показателей, процессов, тенденций социально-экономического развития города.



Рисунок 3 – Механизм формирования базы данных центра мониторинга при разработке программ социально-экономического развития г. Донецка

Согласно предлагаемому подходу все участники процессов формирования программ (сотрудники районных администраций и структурных подразделений городских администраций) должны осуществлять ввод исходных данных в единую базу данных информационной системы центра мониторинга, где обеспечивается их систематизация и последующая обработка.

При этом Управление экономики и промышленности Администрации города Донецка как координатор получает из центра мониторинга готовый материал по разделам программы, а при необходимости может видеть также всю первичную информацию в базе данных центра мониторинга.

В рамках существующей системы мониторинга также будет обеспечена возможность осуществления согласования и корректировки разделов и пунктов программ, за счет чего повысится оперативность и качество их разработки. При реализации предложенного подхода к оптимизации организационного обеспечения важным аспектом является формирование автоматизированных рабочих мест сотрудников различных уровней государственного управления, а также изменение и перераспределение функциональных обязанностей между сотрудниками отделов по профилю деятельности. В связи с этим предложен общий подход к оптимизации процесса формирования программ развития (рис. 4).



Рисунок 4 – Организационные аспекты оптимизации взаимодействия участников процессов формирования Программы экономического и социального развития г. Донецка

Оптимизация организационного взаимодействия ответственных исполнителей и координаторов программ развития на основе перераспределения функциональных обязанностей должна закрепляться документально с помощью организационных регламентов и должностных инструкций. С целью минимизации бумажного документооборота перспективным является создание электронных регламентов и инструкций в рамках базы данных центра мониторинга. При этом функция управления



правами доступа обеспечит возможность отображения нужной должностной инструкции для каждого конкретного автоматизированного рабочего места, в том числе и по требованию руководства.

Таким образом, совершенствование организационного обеспечения индикативного управления социально-экономическим развитием территорий на основе предложенных принципов и подходов позволит повысить эффективность процессов управления за счёт регламентации взаимодействия и перераспределения рабочей нагрузки персонала различных структурных подразделений. Преимущество данного подхода заключается в его малозатратности, так как его реализация не требует трансформации всей организационной структуры, а предусматривает внесение изменений в должностные инструкции персонала и автоматизацию определенного количества рабочих мест. Организация взаимодействия сотрудников на основе внедрения информационной системы центра мониторинга, а также выполнение функций в рамках автоматизированных рабочих мест повысит оперативность и качество работ в сфере управления, позволит снизить объем бумажного документооборота и минимизировать дублирование функций сотрудников, обеспечит снижение рабочей нагрузки на персонал посредством сокращения количества рутинных задач.

### Список литературы

1. Яковлева Ю.К. Концепция индикативного управления социально-экономическим развитием регионов / Ю.К. Яковлева // Менеджер. – 2016. - №4 (78). – С. 172-179.
2. Яковлева Ю.К. Механизм индикативного управления социально-экономическим развитием регионов / Ю.К. Яковлева // Торговля и рынок. – 2016. - № 2. – С. 66-79.
3. Азарян Е.М. Подход к интегральной оценке социально-экономического развития территорий / Е.М. Азарян, Ю.К. Яковлева // Менеджер. - 2016. - №3(77). – С. 13-24
4. Азарян Е.М. Формирование набора исходных показателей для оценки социально-экономического развития регионов / Е.М. Азарян, Ю.К. Яковлева // Торговля и рынок. – 2016. - №1/2016(39). – С. 17-31.
5. Яковлева Ю.К. Информационное обеспечение индикативного управления социально-экономическим развитием регионов / Ю.К. Яковлева // Вестник института экономических исследований. – 2017. - №1. – С. 174-183.
6. Чумаченко Н.Г. Проектирование организационных структур управления производством: монография / Н.Г. Чумаченко, А.П. Савченко, В.Г. Коренев и др. – Киев: Наукова думка, 1979. – 258 с.
7. Транченко Л.В. Формування організаційної структури підприємства відповідно до вимог програмно-цільового управління / Л.В. Транченко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №4 (58). – С. 158-164.
8. Henry Mintzberg Structure in Fives: Designing Effective Organizations / Mintzberg Henry. – Prentice-Hall, 1983. – 317 p.