

УДК 338.12

## РИСКИ НА СТАДИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

**И.Е. Алферова, к.н.гос. упр.,  
доцент**

ГО ВПО «Донбасский государственный  
технический университет», г. Алчевск,  
ЛНР, e-mail: irinaalferova@meta.ua

## RISKS AT THE STAGES OF ECONOMIC DEVELOPMENT

**I.E. Alferova, PhD of state  
management, Associate Professor**

SO HPE «Donbass State Technical  
University», Alchevsk, LPR,  
e-mail: irinaalferova@meta.ua

### Реферат

**Цель.** Цель статьи заключается в оценке взаимосвязи между стадией экономического развития, этапом жизненного цикла предприятия и присущими им кризисными явлениями и рисками.

**Методика.** В процессе исследования использованы методы теоретического обобщения и сравнения, аналогии (для формирования модели экономического развития предприятия на основе концепции жизненного цикла организации), анализа и синтеза (для характеристики этапов экономического развития хозяйствующего субъекта), системный подход (при рассмотрении предприятия как производственно-экономической системы, характеризующейся цикличностью развития и взаимосвязью элементов).

**Результаты.** Идентифицированы дестабилизирующие явления, присущие деятельности хозяйствующего субъекта на определенных этапах его экономического развития. В процессе исследования выявлена взаимосвязь между этапами жизненного цикла и стадиями экономического развития предприятия.

**Научная новизна.** Разработана модель экономического развития предприятия, представляющая собой совокупность последовательных стадий: становления, экономического роста, устойчивого развития и регресса. В основе предложенной модели лежит концепция жизненного цикла организации.

**Практическая значимость.** Предложена система мер и методов минимизации рисков, свойственных деятельности предприятия в зависимости от стадии его экономического развития. Исследование зависимости эффективности использования ресурсов от положения предприятия на кривой жизненного цикла позволило составить перечень наиболее вероятных угроз внутреннего и внешнего воздействия, оказывающих наибольшее влияние на каждом этапе экономического развития, требующих усиленного контроля.

**Ключевые слова:** *жизненный цикл, экономическое развитие предприятия, модель экономического развития, стадия экономического развития, экономический рост, устойчивое развитие, экономический риск.*

**Постановка проблемы.** Развитие предприятия как сложной динамичной производственно-экономической системы проявляется в виде качественных и структурных сдвигов в ее структуре. Экономическое развитие хозяйствующего субъекта в современных условиях осуществляется под влиянием множества дестабилизирующих факторов внешней и внутренней среды, подвергается воздействию целого комплекса политических, экономических, производственных рисков, возникающих в процессе осуществления предпринимательской деятельности. Постоянная смена состояний производственно-экономической системы, ее многокритериальность, подверженность внешним и внутренним воздействиям усложняют процесс управления экономическим развитием предприятия и достижения устойчивости такого развития. Действенным механизмом повышения управляемости, контролируемости развития может стать концепция жизненного цикла организации.

**Анализ публикаций.** Как инструмент управления качественными и структурными изменениями, происходящими в производственно-экономической системе, связанными с цикличностью производственного процесса, его изменчивостью с течением времени, концепция жизненного цикла активно применяется в экономических исследованиях. К наиболее известным трудам, посвященным построению модели развития организации, относятся исследования таких ученых, как Г. Липпитт, У. Шмидт («Управленческое участие», 1967 г.), А. Даун («Движущие силы роста», 1967 г.), Б. Ливехуд («Органическое эволюционное развитие», 1969 г.), Б. Скотт («Стратегия и структура», 1971 г.), Л. Грейнер («Этапы развития и кризисы роста организации», 1972 г.), Д. Мюлер (1972 г.) [12], У. Торберт («Ментальность членов организации», 1974 г.), Ф. Лиден («Функциональные проблемы», 1975 г.), Д. Кац и Р. Кан («Организационная структура», 1978 г.), И. Адизес («Теория жизненных циклов организации», 1979 г. и 1988 г. [9]), Дж. Кимберли («Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой», 1979 г.), Д. Миллер и П. Фризен («Траектории развития организации», 1984 г. [11]), Р. Куинн и К. Камерон («Интегративная модель», 1983 г.), Е. Емельянов, С. Поварницына («Жизненный путь организации в бизнесе с социокультурной точки зрения», 1998 г. [2]), Э. Коротков («Модель жизненного цикла организации», 2003 г.), Д. Лестер, Дж. Парнелл, А. Каррагер («Жизненные циклы организации», 2003 г.), Ю. Мироненко, А. Тереханов («Модель организационного развития», 2004 г.), Дж. Агарони, Х. Фальк, Н. Иехуда («Жизненный цикл предприятия», 2006 г. [10]). Исследованию закономерностей циклического развития организации согласно теории жизненного цикла посвящены работы О. Скрибичко, С. Корягиной, И. Бланка, Б. Мильнера, А. Фирстовой,

А. Кузьмина, О. Мельника, В. Григорьева, Е. Короткова и многих других ученых современности. Модели экономического развития предприятия на основе концепции жизненного цикла посвящены публикации В. Шибаевой, А. Пилюгиной [8], С. Клеповой, Ш. Максудовой [3] и др. Важнейшим аспектом выступает диагностика угроз устойчивому экономическому развитию предприятия на различных этапах его жизненного цикла. В своей монографии А. Бакунов и О. Сергеева представили оценку рисков, угрожающих экономической устойчивости предприятий и их развитию [1]. Основательный анализ кризисных факторов, имеющих наибольшее влияние на каждом этапе жизненного цикла предприятия, проведен А. Градовым и Б. Кузиным в работе, посвященной стратегии и тактике антикризисного управления фирмой [6]. В исследовании Л. Омелянович и С. Чимирис [4] дана оценка влияния рисков на состояние финансов предприятия во время кризиса деятельности. Проблемы экономически безопасного развития предприятий, идентификации угроз и рисков исследуются в монографии М. Фоминой [7], в том числе приводится система критериев, в соответствии с которой осуществлена классификация рисков (опасностей). Вопросы организации управления эффективным развитием промышленных предприятий рассмотрены в работе В. Гончарова и В. Припотня [5], в том числе с учетом изменений параметров конкурентных сил как внешней угрозы устойчивому развитию. В то же время актуальным остается вопрос систематизации внутренних и внешних угроз, типичных рисков и разработки практических рекомендаций по их предупреждению или минимизации в контексте конкретных стадий экономического развития предприятия.

**Изложение основного материала.** В основе данного исследования лежит разработанная автором модель экономического развития предприятия как совокупность четырех стадий развития (становление, экономический рост, устойчивое развитие, регресс), которые проходит предприятие за период своего существования. Схематически модель экономического развития предприятия представлена на рисунке.

Важной финансово-экономической характеристикой любой стадии развития организации выступает уровень совокупного экономического риска предприятия как результат комплексной оценки операционных, инвестиционных и финансовых рисков, присущих определенному этапу развития предприятия.

Каждая из стадий жизненного цикла имеет свой определенный набор характеристик. К ним относится и набор характерных проблем и кризисных явлений, которые могут встретиться на пути предприятия на каждой из стадий. Количество, концентрация и вероятность наступления этих неблагоприятных условий для каждого этапа также различны. Знание того, с какими дестабилизирующими факторами может столкнуться предприятие, позволяет разработать план действий по их предупреждению или ликвидации.

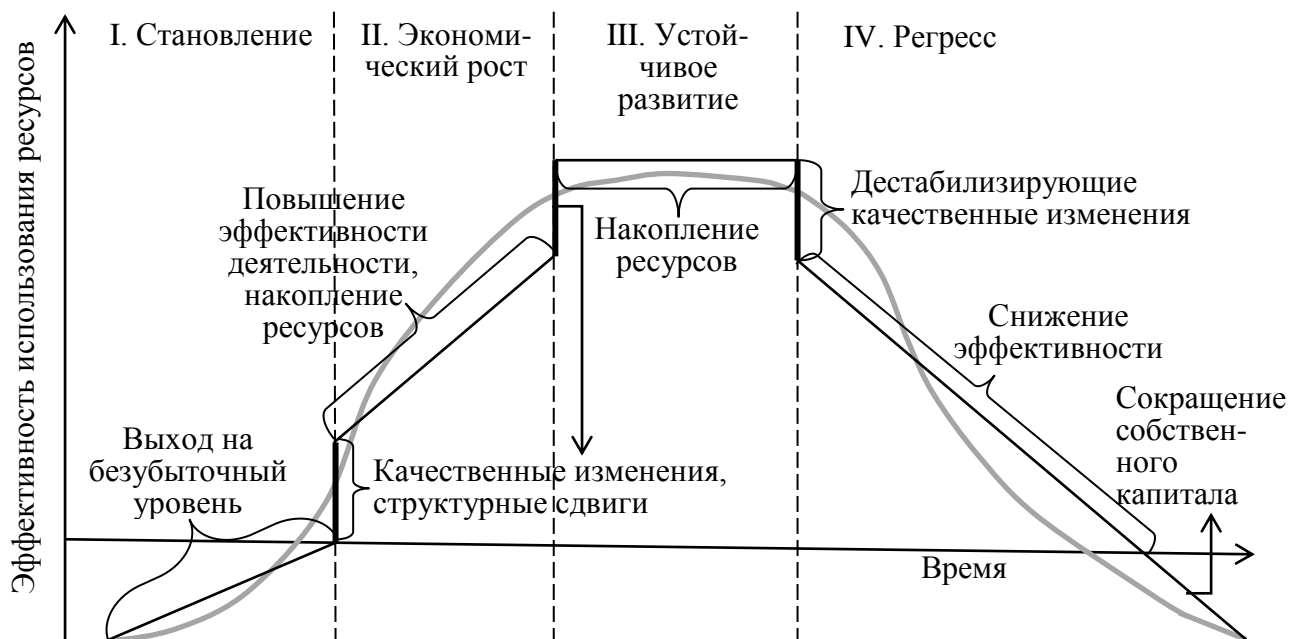


Рисунок – Стадии экономического развития предприятия  
(разработано автором)

Именно поэтому набор присущих каждой стадии финансового развития предприятия операционных, финансовых и инвестиционных рисков выступает главным финансово-экономическим параметром жизненного цикла предприятия. В свою очередь, определение фазы экономического развития является полезным для корректировки управленческих решений.

Наиболее типичные кризисные явления, внутренние и внешние дестабилизирующие факторы, оказывающие наибольшее влияние на определенном этапе экономического развития предприятия, и направления по их предупреждению или устранению представлены в таблице.

Различные комбинации операционных, финансовых и инвестиционных факторов экономического риска являются определяющими для формирования барьерной доходности предприятия, которая зависит от восприятия инвесторами различных факторов риска.

Процесс взаимодействия факторов экономического риска при прохождении стадий жизненного цикла должен создавать тренд снижения затрат на капитал, который проявляется в повышении финансовой гибкости предприятия.

Прежде всего, финансовая гибкость предприятия предполагает рост его инвестиционной устойчивости, расширение инвестиционного диапазона благодаря снижению экономических рисков и усилению контроля над ними. Также финансовая гибкость предприятия – это рост устойчивости финансирования за счет дополнительно привлеченного капитала от инвесторов разного типа.

**Таблица – Риски и методы их минимизации в зависимости от стадии  
экономического развития предприятия**

| Показатель  | Характеристика  |
|---|---|
| 1   | 2   |
| <i>I стадия экономического развития предприятия – СТАНОВЛЕНИЕ</i> |   |
| Стадии жизненного цикла   | Создание, зарождение и становление  |
| Экономическая характеристика стадии                               | Характеризуется началом формирования стратегического потенциала предприятия и направлением инвестиций в наиболее значимые элементы потенциала, которые способны в кратчайшие сроки создать базис для конкурентоспособности  |
| Уровень совокупного риска   | Высокий: > 70%  |
| Характеристика дестабилизирующих явлений                          | Появление дефицита бюджета в связи со значительными затратами ресурсов; денежные поступления и выплаты не синхронизированы во времени и по объемам; краткосрочная неплатежеспособность  |
| Внутренние дестабилизирующие факторы                              | Неверно определенная миссия; значительная доля заемного капитала; рост расходов, обусловленных низкой оперативностью заключения сделок, недобросовестностью партнеров; низкие предпринимательские способности; низкая квалификация управленческого персонала и исполнителей; ошибки в определении рынков сбыта, потенциальных покупателей, в оценке спроса  |
| Внешние дестабилизирующие факторы                                 | Нестабильная налоговая и кредитно-денежная политика, нестабильность политических обстоятельств; ухудшение потенциала родственных и поддерживающих отраслей; рост цен на ресурсы; резкое снижение платежеспособного спроса; развитие производства товаров-заменителей; улучшение конкурентного преимущества других предприятий отрасли; ухудшение состояния отрасли в экономике  |
| Типичные риски  | Выручка отсутствует или не покрывает прямые затраты; доступ к внешним источникам финансирования затруднен из-за отсутствия кредитной истории и высокого уровня риска; зависимость от рыночной конъюнктуры; зависимость от ресурсов и возможностей собственника; дефицит оборотных средств; невысокий уровень профессиональных навыков, знаний; отсутствие опыта у владельцев; низкий уровень финансовой устойчивости; слабый уровень финансового управления и менеджмента                     |
| Мероприятия и методы борьбы с рисками                             | Целевое финансирование проектов в приоритетных отраслях; предоставление гарантий по банковским кредитам; использование собственных финансовых ресурсов; государственные инвестиции; государственный заказ; финансовое планирование; средства совладельцев, займы частных лиц; покупка недорогого оборудования или недвижимости; товарные кредиты; потенциально возможное получение грантов и кредитов международных организаций; лизинг, аренда как альтернативные формы формирования активов |

| 1   | 2   |
|---|---|
| <i>II стадия экономического развития предприятия – ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ</i>   |   |
| Стадии жизненного цикла   | Рост, расцвет   |
| Экономическая характеристика стадии   | Характеризуется значительным увеличением объемов производства и продаж, что приводит к постоянному росту потребности в оборотных средствах  |
| Уровень совокупного риска   | Средний: 50%; тенденция к снижению  |
| Характеристика дестабилизирующих явлений                                    | Деформирование операционного и финансового циклов из-за чрезмерных темпов роста; рост дебиторской задолженности   |
| Внутренние дестабилизирующие факторы  | Значительная доля заемного капитала; необоснованность затрат; неадекватный маркетинг  |
| Внешние дестабилизирующие факторы   | Резкое снижение совокупного спроса; политическая нестабильность; отказ государства от поддержки отрасли; рост цен на ресурсы; отсутствие альтернативных поставщиков; ухудшение конъюнктуры рынков сырьевых и материальных ресурсов, трудовых и финансовых ресурсов, рынков средств производства; улучшение положения конкурентов  |
| Типичные риски  | Дефицит ликвидных средств; затруднен доступ к кредитам из-за высокого уровня риска; рост товарных запасов; неудовлетворительное соотношение заемных и собственных средств; чрезмерная диверсификация  |
| Мероприятия и методы борьбы с рисками                                       | Управление прибылью; лизинг; государственные гарантии и помощь; льготное кредитование; льготное налогообложение; привлечение новых инвесторов и партнеров; повышенное внимание к управлению оборотными средствами   |
| <i>III стадия экономического развития предприятия – УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ</i> |   |
| Стадии жизненного цикла   | Зрелость, стабильность  |
| Экономическая характеристика стадии   | Характеризуется устойчивым положением предприятия на рынке, стабильным доходом  |
| Уровень совокупного риска   | Наименьший: менее 30%   |
| Характеристика дестабилизирующих явлений                                    | Освоение делегирования полномочий, изменение структуры управления, смещение целей, бизнес перерастает способности и возможности учредителя; недостаточное внимание к рынку из-за концентрации на решении внутренних проблем; необходимость вложения дополнительных средств в обновление технической базы, повышение уровня технологии и организации производства, совершенствование кадрового потенциала            |
| Внутренние дестабилизирующие факторы  | Недееспособность оборотного капитала, избыток запасов сырья, материалов, готовой продукции; потеря гибкости в управлении; решение только тактических задач; увеличение расходов на управление; старение оборудования, накопление износа; инновационная политика, не позволяющая постоянно обновлять ассортимент выпускаемой продукции, внедрять новые технологии; неоправданность затрат; неадекватность маркетинга |

*Продолжение таблицы*

| 1  | 2  |
|--|--|
| Внешние дестабилизирующие факторы                              | Развитие производства товаров-заменителей; резкое снижение совокупного спроса; рост цен на ресурсы; отсутствие альтернативных поставщиков; улучшение положения конкурентов или появление новых; отказ государства от поддержки отрасли; нестабильная фискальная и кредитно-денежная политика   |
| Типичные риски   | Производственные и коммерческие проблемы, неоптимальная сбытовая сеть, реклама продукции; техническое несовершенство товаров; недостатки и просчеты в управлении; неоптимальная организация бизнес-процессов; неэффективная организационная и управленческая структуры; перепроизводство; значительная зависимость от поставщиков сырья и цен на него; неудовлетворительное соотношение заемных и собственных средств; падение спроса на продукцию; повышенная чувствительность к внешним факторам |
| Мероприятия и методы борьбы с рисками                          | Кредитование; государственное финансирование; значительные усилия должны быть направлены на маркетинг; контроль и оптимизация управления предприятием; ценообразование; финансовое планирование и регулирование; инвестирование; реструктуризация задолженности; льготное налогообложение; привлечение новых инвесторов и партнеров; самофинансирование и управление прибылью; страхование и хеджирование, факторинг и лизинг  |
| <i>IV стадия экономического развития предприятия – РЕГРЕСС</i> |  |
| Стадии жизненного цикла  | Замедление, насыщение, спад, старение  |
| Экономическая характеристика стадии                            | Характеризуется резким снижением прибыли и деловой активности  |
| Уровень совокупного риска                                      | Высокий: > 70%. Рост уровня риска  |
| Характеристика дестабилизирующих явлений                       | Постоянное незапланированное негативное сальдо денежного потока, то есть хроническая неплатежеспособность  |
| Внутренние дестабилизирующие факторы                           | Значительная доля заемного капитала; неадекватный маркетинг; необоснованность расходов   |
| Внешние дестабилизирующие факторы                              | Ухудшение положения отрасли в экономике; улучшение положения конкурентов или появление новых; ухудшение конкурентных преимуществ отрасли; рост цен на ресурсы  |
| Типичные риски   | Падение объемов производства ниже точки безубыточности; уменьшение спроса, падение объемов продаж, доходов; денежные потоки отрицательные; низкая рентабельность; неудовлетворительное соотношение заемных и собственных средств; потеря рынков сбыта; моральный и физический износ превышает критические пределы; недостаток финансовых ресурсов и сложность их привлечения   |
| Мероприятия и методы борьбы с рисками                          | Самофинансирование и управление прибылью; закрытие убыточных производств; тотальное сокращение расходов; реструктуризация задолженности; распределение рисков, передача части рисков; применение форм государственно-частного партнерства на стратегически важных для государства предприятиях   |

Изучение особенностей управления на каждом этапе экономического развития предприятия позволяет сформулировать финансово-экономические приоритеты при принятии управленческих решений финансовым менеджером компании. Поддерживать равновесное состояние необходимо за счет контроля различных аспектов деятельности предприятия в соответствии со стадией жизненного цикла.

**Выводы.** Анализ существующих подходов к построению моделей развития организации на базе концепции жизненного цикла позволил разработать авторскую модель экономического развития предприятия по критерию эффективности использования ресурсов как совокупность четырех стадий: становление, экономический рост, устойчивое развитие и регресс. К перспективам дальнейшего исследования в данном направлении следует отнести формирование системы финансово-экономических параметров для уточнения положения предприятия на кривой жизненного цикла. Получение дополнительной информации о положении предприятия позволит идентифицировать риски, оказывающие наибольшее влияние на конкретном этапе его экономического развития; сконцентрировать внимание на показателях финансового состояния, требующих усиленного контроля на данной стадии.

### Список литературы

1. Бакунов О. О. Концептуальні основи управління економічною стійкістю торговельного підприємства: монографія / О. О. Бакунов, О. В. Сергєєва; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 232 с.
2. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. – М.: АРМАДА, 1998. – 511 с.
3. Клёпова С.А., Максудова Ш.И. Жизненный цикл организации как инструмент стратегического антикризисного управления // Успехи современного естествознания. – 2012. – № 4. – С. 107–109.
4. Омелянович Л. О. Адаптивне антикризове управління фінансовими ресурсами торговельних підприємств: монографія / Л. О. Омелянович, С. В. Чимириш; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – 277 с.
5. Організація управління ефективним розвитком промислових підприємств в умовах ринкового конкурентного середовища: монографія / В. М. Гончаров, Д. В. Солоха, В. Ю. Припотень, О. А. Фесіна. – Донецьк: СПД Купріянова, 2006. – 206 с.
6. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 510 с.
7. Фоміна М. В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: теорія і практика: монографія / М. В. Фоміна; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. – Донецьк, 2005. – 141 с.
8. Шибаева В. С., Пилюгина А. В. Жизненный цикл технологической компании по модели Адизеса // Молодой ученый. – 2017. – №4. – С. 561-564.



9. Adizes I. Corporate Life Cycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It. 1988.
10. Aharony J., Falk H., Yehuda N. Corporate Life Cycle and the Relative Value – Relevance of Cash Flow versus Accrual Financial Information. 2006.
11. Miller D., Friesen P.H. A longitudinal Study of Corporate Life Cycles // Management Science, vol. 30, no. 10 (October 1984), pp. 1161–1183.
12. Mueller D.C. A Life Cycle Theory of the Firm. The Journal of Industrial Economics, vol. 20, no. 3 (July 1972), pp. 199–219.

**УДК 339.56.055**

## **КОНДИТЕРСКИЙ РЫНОК РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН**

**О.Н. Головинов<sup>1</sup>, д.э.н., профессор,  
С.С. Кузьменко<sup>2</sup>, ст. преподаватель**

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

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

## **THE CONFECTIONERY MARKET OF THE DEVELOPING COUNTRIES**

**O.N. Golovinov<sup>1</sup>,  
Doctor of Economics, Professor,  
S.S. Kuzmenko<sup>2</sup>, senior lector**

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

2 – SO HPE «Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovskyi'», Donetsk, DPR,  
e-mail: svetlanakuzmenko@mail.ru

### **Реферат**

**Цель.** Цель статьи заключается в исследовании аспектов функционирования кондитерского рынка развивающихся стран.

**Методика.** В процессе исследования использованы методы теоретического обобщения и сравнения, анализа и синтеза (для уточнения методики анализа аспектов функционирования кондитерского рынка развивающихся стран), многомерного статистического анализа (для комплексной оценки кондитерского рынка развивающихся стран) и др.

**Результаты.** На основании проведенного исследования предложена методика оценки функционирования кондитерского рынка развивающихся стран, позволяющая комплексно проанализировать товарные рынки Мексики, Бразилии, Аргентины, Венесуэлы, Китая, Индии, ЮАР.

**Научная новизна.** Усовершенствован научно-методический подход к оценке аспектов функционирования кондитерского рынка развивающихся стран, который, в отличие от существующих, позволяет учитывать такие факторы, как транснационализация, потребление на душу населения, объем рынка и др.

**Практическая значимость.** Полученные результаты и предложенные рекомендации направлены на оптимизацию функционирования кондитерского рынка развивающихся стран с учётом специфических факторов, а также на повышение эффективности его деятельности в условиях глобализации мировой экономики.

**Ключевые слова:** *кондитерский рынок, развивающиеся страны, потребление, экспорт, импорт, глобализация, транснационализация.*

Кондитерская промышленность имеет важное социально-экономическое значение для экономик как развитых, так и развивающихся стран в силу способности удовлетворять потребности населения в продуктах питания, а также характеризует, наряду с другими критериями, уровень жизни в странах. Исходя из уровня экономического развития стран, мировой кондитерский рынок можно разделить на две составляющие: рынок развитых стран и развивающихся. Деление мирового кондитерского рынка по географическому критерию дает следующие рынки: стран Евросоюза, Северной Америки, Южной Америки, азиатско-тихоокеанский рынок и африканский. Как показывает анализ кондитерских рынков развивающихся стран, ведущее положение на большинстве из них занимают транснациональные корпорации. Создание производства в развивающихся странах позволяет решать как проблемы самих стран, так и задачи компаний. Необходимость развития пищевой промышленности, в том числе кондитерской, связана с наличием в развивающихся странах большого количества голодающих людей, что особенно выражено на африканском континенте. Там самостоятельно решить в полном объеме продовольственную проблему государства в ближайшей перспективе не способны. Поэтому одним из возможных вариантов ее решения выступает транснационализация мировых рынков, создающая в развивающихся странах дополнительный продукт, новые рабочие места, реально повышающая уровень и качество жизни населения. Создание собственного производства транснациональными компаниями на рынках развивающихся стран

определяется в результате оценки уровня конкурентоспособности компании, основывающейся на целом комплексе различных характеристик и критериев. К критериям, которые наиболее распространены и легко поддаются оценке, относятся: политическая и экономическая стабильность в стране, динамика продаж на рынке, уровень покупательской способности населения, размеры рынка, климатические условия, влияющие на приоритеты потребителей, ментальные особенности, связанные с обычаями, традициями, религиозными и другими факторами. Как показывают данные табл. 1 и 2, в числе стран с наибольшими размерами кондитерского рынка развивающиеся, имеющие относительно высокие темпы как экономического, так и демографического роста. Перспективность данных рынков подталкивает транснациональные кондитерские компании к размещению на территории таких стран собственного производства. Для этого компания должна обладать следующими параметрами: соизмеримость характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью; соизмеримость сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция; соизмеримость фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма [1, с. 117].

Таблица 1 – Объем потребления кондитерской продукции на душу населения в 2015 г., долл. [3]

| № п/п                             | Страна                   | V (всего) | Шоколадный сегмент | Сахаристый сегмент | Сегмент жевательной резинки |
|-----------------------------------|--------------------------|-----------|--------------------|--------------------|-----------------------------|
| 1                                 | Новая Зеландия           | 148,1     | 97,0               | 40,3               | 10,8                        |
| 2                                 | Венесуэла                | 144,7     | 49,3               | 69,7               | 25,7                        |
| 3                                 | Австралия                | 93,6      | 68,9               | 13,9               | 10,8                        |
| 4                                 | Европейский Союз         | 125,5     | 83,0               | 10,8               | 31,7                        |
| 5                                 | Канада                   | 93,6      | 68,9               | 13,9               | 10,8                        |
| 6                                 | Саудовская Аравия        | 67,3      | 40,6               | 18,2               | 8,5                         |
| 7                                 | Гонконг                  | 66,5      | 35,1               | 22,6               | 8,8                         |
| 8                                 | Россия                   | 65,9      | 50,2               | 9,5                | 6,2                         |
| 9                                 | Аргентина                | 65,3      | 27,4               | 24,2               | 13,7                        |
| 10                                | Израиль                  | 64,1      | 42,5               | 8,2                | 13,4                        |
| 11                                | Япония                   | 56,4      | 26,7               | 21,3               | 8,4                         |
| 12                                | ОАЭ                      | 50,3      | 38,3               | 6,9                | 5,1                         |
| 13                                | Бразилия                 | 41,4      | 21,6               | 13,2               | 6,6                         |
| 14                                | Сингапур                 | 39,7      | 19,4               | 20,2               | 0,1                         |
| 15                                | Чили                     | 35,4      | 24,7               | 7,5                | 3,2                         |
| 16                                | Мексика                  | 33,9      | 9,3                | 13,6               | 11,0                        |
| 17                                | Турция                   | 33,1      | 18,8               | 10,4               | 3,9                         |
| 18                                | Коста Рика               | 26,2      | 12,1               | 6,9                | 7,2                         |
| 19                                | Тайвань                  | 24,8      | 6,9                | 11,2               | 6,7                         |
| 20                                | Южная Корея              | 23,5      | 11,2               | 7,0                | 5,3                         |
| 21                                | Гватемала                | 21,6      | 8,0                | 11,2               | 2,4                         |
| 22                                | ЮАР                      | 20,9      | 10,0               | 8,1                | 2,8                         |
| 23                                | Ямайка                   | 20,8      | 4,9                | 9,2                | 6,7                         |
| 24                                | Перу                     | 17,3      | 9,3                | 3,0                | 5,0                         |
| 25                                | Панама                   | 17,0      | 4,0                | 7,5                | 5,5                         |
| 26                                | Доминиканская Республика | 16,2      | 7,7                | 4,5                | 4,0                         |
| 27                                | Малайзия                 | 12,4      | 6,5                | 4,7                | 1,2                         |
| 28                                | Китай                    | 12,1      | 2,3                | 7,4                | 2,4                         |
| 29                                | Таиланд                  | 8,5       | 2,6                | 4,1                | 1,8                         |
| 30                                | Филиппинские острова     | 7,8       | 3,4                | 3,4                | 1,0                         |
| 31                                | Гондурас                 | 6,3       | 1,5                | 2,7                | 2,1                         |
| 32                                | Индия                    | 2,7       | 1,5                | 0,8                | 0,4                         |
| 33                                | Кения                    | 1,8       | 0,8                | 0,9                | 0,1                         |
| Среднегодовое значение показателя |                          | 44,7      | 24,7               | 12,6               | 7,1                         |

Таблица 2 – Рейтинги объемов мирового кондитерского рынка в 2015 г. [3]

| № п/п | Страна                   | Размер рынка |              | Прогноз 2015-2020 гг. |              | Шоколадный сегмент |              | Сахаристый сегмент |              | Сегмент жевательной резинки |              |
|-------|--------------------------|--------------|--------------|-----------------------|--------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|-----------------------------|--------------|
|       |                          | V, долл.     | № в рейтинге | V, %                  | № в рейтинге | V, долл.           | № в рейтинге | V, долл.           | № в рейтинге | V, долл.                    | № в рейтинге |
| 1     | Новая Зеландия           | 674          | 16           | 1,7                   | 23           | 441                | 15           | 184                | 19           | 49                          | 23           |
| 2     | Венесуэла                | 4519         | 5            | 2,4                   | 4            | 1539               | 8            | 2177               | 4            | 803                         | 6            |
| 3     | Австралия                | 3422         | 8            | 2,9                   | 26           | 2307               | 6            | 927                | 9            | 188                         | 13           |
| 4     | Канада                   | 3361         | 9            | 1,5                   | 33           | 2472               | 5            | 500                | 12           | 389                         | 9            |
| 5     | Саудовская Аравия        | 2057         | 12           | 7,1                   | 3            | 1240               | 10           | 556                | 11           | 261                         | 12           |
| 6     | Гонконг                  | 488          | 23           | 3,1                   | 16           | 258                | 21           | 166                | 21           | 64                          | 21           |
| 7     | Россия                   | 9539         | 2            | -1,2                  | 6            | 7284               | 1            | 1366               | 6            | 889                         | 5            |
| 8     | Аргентина                | 2752         | 10           | 2,5                   | 29           | 1154               | 11           | 1021               | 8            | 577                         | 7            |
| 9     | Израиль                  | 535          | 21           | 0,8                   | 35           | 355                | 17           | 68                 | 27           | 112                         | 18           |
| 10    | Япония                   | 7148         | 4            | 2,1                   | 25           | 3383               | 3            | 2703               | 2            | 1062                        | 4            |
| 11    | ОАЭ                      | 432          | 24           | 9,3                   | 2            | 328                | 19           | 60                 | 28           | 44                          | 24           |
| 12    | Бразилия                 | 8409         | 3            | 3,5                   | 19           | 4395               | 2            | 2679               | 3            | 1335                        | 2            |
| 13    | Сингапур                 | 227          | 27           | 3,0                   | 21           | 111                | 27           | 115                | 24           | 1                           | 35           |
| 14    | Чили                     | 633          | 17           | 3,9                   | 11           | 441                | 16           | 135                | 23           | 57                          | 22           |
| 15    | Мексика                  | 4072         | 6            | 1,5                   | 31           | 1121               | 12           | 1628               | 5            | 1323                        | 3            |
| 16    | Турция                   | 2573         | 11           | 4,8                   | 14           | 1460               | 9            | 807                | 10           | 306                         | 10           |
| 17    | Коста Рика               | 126          | 30           | 4,6                   | 10           | 58                 | 29           | 33                 | 31           | 35                          | 28           |
| 18    | Тайвань                  | 581          | 19           | 0,6                   | 18           | 162                | 25           | 262                | 17           | 157                         | 14           |
| 19    | Южная Корея              | 1187         | 13           | -0,4                  | 32           | 567                | 13           | 353                | 14           | 267                         | 11           |
| 20    | Гватемала                | 350          | 26           | 3,7                   | 15           | 129                | 26           | 182                | 20           | 39                          | 26           |
| 21    | ЮАР                      | 1120         | 14           | 2,2                   | 20           | 533                | 14           | 436                | 13           | 151                         | 16           |
| 22    | Ямайка                   | 59           | 33           | 0,8                   | 8            | 14                 | 33           | 26                 | 33           | 19                          | 30           |
| 23    | Перу                     | 538          | 20           | 4,3                   | 12           | 289                | 20           | 93                 | 25           | 156                         | 15           |
| 24    | Панама                   | 68           | 32           | 1,9                   | 28           | 16                 | 32           | 30                 | 32           | 22                          | 29           |
| 25    | Доминиканская Республика | 161          | 28           | 2,1                   | 30           | 77                 | 28           | 45                 | 29           | 39                          | 25           |
| 26    | Малайзия                 | 376          | 25           | -0,3                  | 27           | 197                | 23           | 142                | 22           | 37                          | 27           |
| 27    | Китай                    | 16613        | 1            | 4,8                   | 9            | 3155               | 4            | 10134              | 1            | 3324                        | 1            |
| 28    | Таиланд                  | 583          | 18           | 4,3                   | 13           | 179                | 24           | 282                | 16           | 122                         | 17           |
| 29    | Филиппинские острова     | 798          | 15           | 2,2                   | 7            | 351                | 18           | 343                | 15           | 104                         | 19           |
| 30    | Гондурас                 | 53           | 34           | 2,3                   | 5            | 13                 | 34           | 23                 | 34           | 17                          | 31           |
| 31    | Индия                    | 3578         | 7            | 10,2                  | 1            | 1972               | 7            | 1053               | 7            | 553                         | 8            |
| 32    | Кения                    | 86           | 31           | 0,9                   | 22           | 39                 | 31           | 41                 | 30           | 6                           | 33           |
| Всего |                          | 77118        |              | -                     |              | 36040              |              | 28570              |              | 12508                       |              |

Создание дочерних компаний в большинстве развивающихся стран связано с преодолением жесткой конкуренции как со стороны других ведущих мировых производителей кондитерской продукции, так и со стороны местных компаний. Предлагаемый товар должен удовлетворять реальные, еще неудовлетворенные потребности и нужды потребителей, при этом он должен быть лучше по сравнению с товаром конкурентов. Вхождение на рынки развивающихся стран включает совокупность мероприятий, направленных на создание эффективной системы сбыта и продвижения продукции. Необходимо учитывать, что «оценка емкости рынка представляет собой сложную процедуру, которая зачастую может быть затруднена в силу недоступности необходимой информации, трудоемкости или невозможности учесть все факторы, влияющие на рыночную ситуацию» [2, с. 50].

По мнению Е. Щетининой и Т. Дубровиной [4, с. 63], преимущества в пищевой и перерабатывающей промышленности индустриально развитых

стран мира позволяют формировать необходимые ресурсы для экспансии на мировом кондитерском рынке, а именно:

- 1) более высокий технический уровень производства, позволяющий использовать современные достижения научно-технического прогресса;
- 2) более эффективные меры государственного регулирования и защиты продовольственного рынка;
- 3) развитие различных форм объединений организаций, отстаивающих их права и интересы на всех уровнях государственной власти и бизнеса.

Успех кондитерских компаний на рынках развивающихся стран связан во многом с социально-политическими особенностями стран, на территории которых работают компании. Производство и реализация продукции требуют учета всех свойств товара – как физических, так и социальных. Только достижение баланса интересов производителей и потребителей, основанного на комплексной системе теоретических знаний и прикладных инструментов, обеспечивает сегодня устойчивое развитие кондитерской промышленности. Необходимость учета социально-политической составляющей связана со следующими обстоятельствами:

- 1) особенности структуры потребления в развивающихся странах, обусловленные неспособностью основной массы потребителей приобретать дорогостоящую кондитерскую продукцию, являющиеся следствием низких доходов, хронической девальвации национальной валюты, кризисными явлениями в национальной экономике;
- 2) усиление конкуренции между ведущими мировыми кондитерскими компаниями в борьбе за рынки и потребителей при одновременной тенденции увеличения количества национальных производителей в развивающихся странах, а также сокращения темпов демографического роста (имеющего направленность приближения к показателям развитых стран);
- 3) локализация производства транснациональными корпорациями в развивающихся странах приводит к сокращению импорта кондитерской продукции в развивающиеся страны с постепенным формированием собственного экспортного потенциала.

Создавая продукт для потребителя, исходя из уровня его платежеспособности, с максимально возможным учетом социально-политических обстоятельств, компания формирует устойчивый спрос и приверженность людей к своей торговой марке, своему бренду и, тем самым, товару и своему успеху на рынке. Движение транснациональных компаний в развивающиеся страны обусловлено также наличием в большом объеме производимого какао, сахара, арахиса, которые являются сырьем для кондитерской продукции. С точки зрения размещения производства в странах производителях сырья, к наиболее привлекательным относятся Бразилия, Аргентина, Кот Дивуар, Гана, Марокко, ЮАР. Индийский и китайский рынок труда предоставляет компаниям возможность привлечения не только дешевой

рабочей силы, но и квалифицированного персонала, подготовленного качественной системой образования и достаточно развитыми научно-исследовательскими организациями. Размещение кондитерского производства мировыми компаниями в Китае, Индии, Бразилии целесообразно с точки зрения потенциального размера рынка.

Особое положение среди рынков развивающихся стран занимает Мексика, входящая в состав НАФТА (North American Free Trade Agreement). Североамериканское соглашение о свободной торговле действует между США, Канадой и Мексикой с 1994 г. Несмотря на стремление к отмене пошлин в торговле, часть из них сохраняется, в частности на муку, сахар, молочную продукцию, яйца. Мексиканский потребительский рынок занимает второе место по величине после Бразилии среди латиноамериканских стран. Кондитерский рынок шестой в мире по объему, но темпы роста меньше, чем в других странах Латинской Америки. Такая тенденция связана, в том числе, с ужесточением государственного регулирования кондитерской отрасли, направленного на борьбу с ожирением в стране. В 2014 г. был введен специальный 8-процентный налог на продукты, содержащие более 257 калорий в 100 гр. продукта. Кроме данного шага, законодательно ограничена реклама кондитерских изделий на телевидении, ориентированная на детскую аудиторию. Целесообразность действий, направленных на сокращение потребления продуктов, содержащих сахар, обусловлена структурой потребления кондитерских изделий. В отличие от большинства мировых рынков, в Мексике сахаристые кондитерские изделия занимают первое место, значительно опережая категории жевательной резинки и шоколада, занимающего третье место. Несмотря на географическую и экономическую близость к американскому рынку, национальные производители кондитерской продукции владеют значительными долями на рынке. Компания Grupo Bimbo имеет устойчивое положение благодаря наличию широкого портфеля продуктов, включающего известные бренды Ricolino, Dulces Vero, Coronado. Бренды, предлагаемые компанией Grupo Bimbo, ориентированы преимущественно на детскую и молодежную аудиторию, не обладающую высокой покупательской способностью. Наличие разнообразного ассортимента брендовой продукции в сочетании с хорошо развитой дистрибьюторской сетью, позволяющей охватывать территорию всей страны, дает возможность компании активно конкурировать с транснациональными корпорациями. Среди них можно выделить Nestlé México и Effem México, являющиеся соответственно дочерними компаниями Nestlé и Mars. Они предлагают мексиканскому потребителю свои бренды Carlos V и Snickers.

Привлекательность бразильского рынка усиливается фактором вхождения в Южноамериканский таможенный союз МЕРКОСУР (Mercado Común del Sur, Южноамериканский общий рынок). Кроме Бразилии, членами данной организации являются Аргентина, Парагвай, Уругвай, Венесуэла. С 2007 г.

организация подписала соглашение о свободной торговле с Израилем. Чили, Колумбия, Эквадор, Перу, Гайана, Суринам имеют статус ассоциированных членов. Несмотря на существующие проблемы в экономике Бразилии, кондитерский рынок показывает положительную динамику, занимая 4 место в мире. Бразильский кондитерский рынок имеет много общих характеристик, присущих рынку развивающихся стран в целом. Экономическая ситуация в Бразилии характеризуется высокими темпами инфляции и обесцениванием местной валюты, приводящими к росту цен на сырье и материалы, используемые, в том числе, в кондитерской отрасли. Значительную долю на бразильском рынке занимает дочерняя аргентинская компания Arcor do Brasil в секторе сахаристых кондитерских изделий. В продаже шоколада лидирует Kraft Foods Brasil (дочерняя компания Mondelez International) с брендами Lacta, Sonho de Valsa, Ouro Branco. Hershey do Brasil, Kraft Foods Brasil, Nestlé Brasil остаются наиболее крупными производителями шоколадных кондитерских изделий в стране, занимая в совокупности более половины рынка. Из бразильских отечественных кондитерских компаний наибольшую долю рынка имеет Dori Indústria e Comércio Produto Alimentício, занимающая второе место в секторе сахаристых кондитерских изделий. С учетом сокращения реальных доходов населения Бразилии спрос на продукцию компании увеличивается при одновременном сокращении потребления шоколада. Именно экономические условия в Бразилии определяют факторы и векторы ожидаемого дальнейшего потребления кондитерской продукции.

Кондитерский рынок Аргентины развивается более динамично, по сравнению с другими странами Латинской Америки, что связано с лучшими экономическими условиями для ведения бизнеса, а также открытости национального рынка для ведущих мировых кондитерских брендов. В целом кондитерский рынок Аргентины занимает 15 место в мире с объемом 2,752 млрд. долл. [3]. Прогноз темпов роста объема рынка кондитерских изделий оценивается на уровне 2,5% годовых до 2020 г. В 2015 г. расходы потребителей на душу населения в Аргентине по приобретению кондитерских изделий составляли 65,2 долл. в год – данный показатель соответствует 3 месту в Латиноамериканском регионе и 29 – в мире. По структуре потребления преобладающей категорией кондитерских изделий является шоколад с долей на рынке в 41,9% и стоимостью 1,154 млрд. долл. Шоколадная продукция не только занимает почти половину рынка, но и является самой быстрорастущей категорией кондитерских изделий со среднегодовыми прогнозными темпами роста на уровне 3%. Положительная динамика сочетается с опережающим увеличением спроса на шоколад более высокого качества, что связано с увеличением покупательской способности вследствие улучшения общего экономического положения в национальной экономике. Темпы роста за период 2009-2015 гг. в Аргентине были самыми высокими среди стран Латинской Америки. Экономический рост основывался на увеличении государственных

расходов, в том числе на социальные цели, и государственных инвестиций в реальный сектор экономики. Однако для частных компаний условия деятельности нельзя назвать оптимальными в силу активного вмешательства государства в экономику, высокого уровня налогообложения, чрезмерной бюрократизации экономической деятельности. Продолжающаяся девальвация обменного курса национальной валюты, в сочетании с регулированием цен, негативно влияет на рынок кондитерской продукции. Кроме этого, стратегия компаний в ближайшей перспективе будет зависеть от фактора высокой инфляции, что определяет уровень цен в качестве ключевого фактора. Тенденции развития рынка кондитерской продукции в Аргентине имеют много общего с общемировыми. Ведущей кондитерской компанией на рынке является национальный производитель Arcor. Его доля сахаристых кондитерских изделий в 2015 г. составляла 55% розничной стоимости. Кроме Arcor национальные производители представлены такими компаниями, как La Delicia Felipe Fort, Georgalos Hermanos, и рядом малых предприятий. Среди иностранных мировых брендов наибольшая часть приходится на Mondelez International, возросшей до 23% после приобретения национальной аргентинской компании Molinos Rio de la Plata. Другие иностранные компании незначительно представлены, особенно в секторе премиум-брендов, что связано в основном с барьерами для импорта. Такие транснациональные компании, как Kraft Foods Argentina, Ferrero Argentina, Cadbury Staní Adams Argentina, осуществляющие свою деятельность в Аргентине, не только не увеличили свое присутствие на кондитерском рынке, но и потеряли определенную часть. В сегменте жевательной резинки рынок монополизирован Cadbury Staní Adams (54% доли продаж) и компанией Arcor (41%). В отличие от других транснациональных корпораций, Nestlé Argentina, являющаяся одной из самых быстрорастущих компаний, нарастила выпуск объема производства, что связано с запуском своей традиционной марки Kit Kat в марте 2015 г. В сегменте шоколадных изделий доля Arcor превышает 51%, делая компанию безусловным лидером в Аргентине. Борьба за здоровый образ жизни повлияла на ориентацию потребителей и привела к снижению потребления сахаристых кондитерских изделий. Активно возрастает спрос на темный шоколад, поскольку он является антиоксидантом и способствует снижению давления, тем самым делая его более предпочтительным по сравнению с молочным шоколадом. Замещение наиболее активно происходит среди категории взрослых потребителей, в большей степени ориентированных на сохранение и укрепление своего здоровья.

Среди кондитерских рынков развивающихся стран заслуживает внимания рынок Венесуэлы. При общем объеме 4,52 млрд. долл. Он занимает 5 место в мире, в 2015 г. расходы на кондитерские изделия составляют 144,7 долл. на душу населения, что является вторым показателем в мире и первым в Латинской Америке. По прогнозным оценкам ожидается ежегодный рост



кондитерского рынка 2,4% на период до 2020 г. [3]. Такой прогноз характерен в целом для стран Латинской Америки, имеющих высокую инфляцию и постоянную девальвацию местных валют. Увеличение социальных расходов правительством Венесуэлы с начала 2000-х годов дало возможность сократить уровень бедности. Государственная помощь позволила уменьшить социальное неравенство в стране. Хотя неравенство доходов и стало меньше по сравнению с другими странами Латинской Америки, тем не менее оно остается очень высоким исходя из общемировых критериев. Реальному росту покупательской способности препятствует неблагоприятная экономическая ситуация в национальной экономике. На протяжении 2014-2016 гг. отмечалось сокращение реального ВВП, усугубляющееся падением цен на нефть, являющейся одним из основных источников наполнения государственного бюджета страны. Лидирующее положение на кондитерском рынке Венесуэлы занимают сахаристые кондитерские изделия с долей рынка 48,2% и объемом 2,18 млрд. долл. в 2015 г. В данном сегменте доминируют международные компании, в частности, Colombina de Venezuela продолжает занимать лидирующее положение с частью рынка 33% в 2015 г. Сахаристые кондитерские изделия – наиболее быстрорастущая категория кондитерских изделий, однако такая тенденция не может иметь устойчивый характер в долгосрочной перспективе. Категория шоколадных изделий занимает второе место на кондитерском рынке Венесуэлы. Доминирующее положение длительный период занимает Nestlé Venezuela с долей рынка 61% в 2015 г. Во многом успех компании связан с ее брендом Savoy, присутствующим на рынке уже более 70 лет. Негативное влияние на динамику реализации шоколадной продукции будут оказывать девальвация национальной валюты, торговые ограничения и дефицит сырья. Данное положение обусловлено, с одной стороны, сильной зависимостью рынка от иностранных кондитерских брендов, а с другой – дефицитом в национальной экономике иностранной валюты. Ситуация ухудшилась после потери Центральным банком Венесуэлы своей независимости в результате установления прямого президентского контроля над его деятельностью. В условиях активного государственного регулирования экономики Венесуэлы правительство перераспределяет денежные потоки, отдавая предпочтение товарам первой необходимости. Кондитерские компании в связи с сокращением покупательской способности населения вынуждены, в свою очередь, уменьшать свои издержки до минимально возможного уровня. В частности, компании пытаются осуществлять поставки своей продукции крупным клиентам большими партиями, чтобы избежать дополнительных расходов распределения. Часть компаний сокращают численность своей клиентской базы, акцентируя деятельность лишь на тех каналах реализации, которые показывают наибольшие объемы продаж.

Китайский рынок кондитерской продукции характеризуется активным ростом, укладываясь в общий тренд развития национальной экономики.

Ожидается рост рынка кондитерских изделий на 4,8% годовых до 2020 г. При этом темпы роста планируются выше по сравнению с другими странами Азиатско-Тихоокеанского региона, за исключением только Индии. К причинам такого стремительного движения можно отнести:

1) непрекращающийся экономический рост, сопровождающийся повышением покупательской способности, особенно среди молодой части населения, а также изменением предпочтений, связанных с продолжающейся глобализацией и ее влиянием на поведение и потребление;

2) крайне низкое потребление кондитерской продукции на душу населения в Китае – расходы составляют 12,3 долл. в год (68 место в мире в 2015 г.) [3]. Возможности для дальнейшего увеличения, достижения уровня развитых стран остаются достаточно значительными. При этом кондитерский рынок по объемам продаж занимает второе место в мире (16,61 млрд. долл.);

3) ориентация экономики на внутреннее потребление с целью компенсации общего замедления роста национальной экономики. Именно внутренний спрос должен стать ведущим драйвером развития, компенсировать сокращение инвестиций и замедление экспорта.

Для китайского кондитерского рынка характерно преобладание сахаристых кондитерских изделий и жевательной резинки над шоколадом. Доля сахаристых кондитерских изделий в 2015 г. составляла 61% (10,13 млрд. долл.), жевательной резинки – 20 и шоколадных изделий – 19%. Однако такая структура потребления претерпевает существенные изменения, увеличивая долю шоколада. Темпы роста шоколада на кондитерском рынке Китая составляют примерно 8% годовых, и эта тенденция имеет устойчивый характер. Доля сахаристых изделий постепенно сокращается, преимущественно под влиянием тех же самых факторов, что и в развитых странах. Молодое поколение китайцев чувствительно в своих потребительских предпочтениях к изменениям в мировой «кондитерской моде». Лидером в сегменте сахаристых кондитерских изделий остается национальная компания Dongguan Hsu-Fu-Chi Food.

Китайские кондитерские компании удерживают лидерство в подавляющей части сельской местности, отдаленных районах страны в силу трудности проникновения, а также преимуществ в уровне цен по отношению к продукции транснациональных компаний. Зарубежные компании активно проникают на китайский рынок кондитерской продукции. Продвижение иностранных брендов требует от компаний инвестирования значительных средств, в том числе на маркетинговые и рекламные кампании, с целью большей узнаваемости бренда и усиления его влияния.

Производители нацелены на повышение объемов реализации за счет вывода на рынок новых продуктов, подкрепленных активными маркетинговыми акциями. Размеры китайского рынка в сочетании с быстрым ростом национальной экономики делают такую рыночную политику вполне

оправданной. В пятерке лидеров рынка присутствуют только международные бренды, сильно превосходя национальные китайские компании. Первое место сохраняет компания Mars Foods China (39% в 2015 г.) с тремя известными брендами Dove, M&M's и Snickers. Второе место занимает Ferrero China, делая акцент на продвижение подарочной шоколадной продукции. Третье место остается у компании Shanghai Hershey. Жесткая конкуренция вынуждает ведущих производителей реализовывать большую сегментацию по различным категориям. Премиум-шоколад ручной работы, швейцарский шоколад получает все большее распространение в крупных городах, особенно в Пекине, Шанхае. Такая кондитерская продукция имеет динамичную эффективность продаж, особенно среди молодых потребителей, что связано с позиционированием шоколадных кондитерских изделий в качестве подарочных предметов. Также быстрорастущим направлением является категория кондитерской продукции, ориентированная на детей. Именно сочетание заботы о здоровье, отменные вкусовые качества и безопасность пищевых продуктов, базирующееся на росте реальных потребительских доходов, делает спрос на шоколадную продукцию устойчиво растущим.

Индия стала наиболее динамично развивающейся среди стран, обладающих большими размерами национальной экономики. Рост экономики сопровождается увеличением частного потребления и экспорта. Правительство Индии пытается реализовывать структурные реформы, направленные на увеличение притока иностранных инвестиций, однако высокий уровень бюрократизации институтов власти может нивелировать данные усилия. Тем не менее высокие темпы экономического роста Индии способствуют увеличению доходов населения и, в первую очередь, среднего класса. Именно на эту группу приходится почти половина потребляемых кондитерских изделий в стране. Индийский кондитерский рынок в 2015 г. занимал 7 место в мире с объемом продаж 3,58 млрд. долл., расходы на душу населения составили 2,8 долл., что соответствует 35 месту в мире, и до 2020 г. ожидается ежегодный рост на уровне 10% [3].

Несмотря на то что вследствие жаркого климата индийские потребители активно используют жевательную резинку, как и в большинстве стран мира, наибольшие темпы роста демонстрирует шоколадная кондитерская продукция (11,7%). В 2015 г. доля шоколадной продукции составляла 55,1 % со стоимостью 1,97 млрд. долл. На рынке шоколадной продукции доминирует Mondelez India с долей в 55%, второе место занимает компания Ferrero, что связано с увеличением объема продаж бренда Kinder Joy. Несмотря на увеличение популярности премиум-брендов, в первую очередь среди городских потребителей, именно на обычную продукцию приходится большинство продаж.

Анализ рынка показывает, что шоколад станет главной движущей силой дальнейшего проникновения на индийский рынок ведущих мировых

кондитерских компаний, особенно в сельские районы, в которых проживает большая часть населения Индии. Шоколадные конфеты становятся любимыми сладостями у детей, в то время как жевательная резинка наиболее популярна у взрослой части населения Индии. Жевательная резинка реализуется преимущественно в городах и стала в определенном смысле люксовым товаром. Сахаристые кондитерские изделия занимают второе место на индийском рынке кондитерской продукции и показывают высокие темпы роста. Лидирующие позиции в данном сегменте занимает компания Perfetti Van Melle с рыночной долей 21% в 2015 г. Лидерство обеспечивается за счет производства популярных брендов, таких как Alpenliebe, Chlor-Mint, Mentos, Fruit-tella, создания разветвленной дистрибьюторской сети во всех регионах страны, включая сельскую местность, а также относительно низкого уровня цен на продукцию. В целом транснациональные компании Perfetti Van Melle, Mondelez и Nestlé занимают 40% рынка. Национальные компании широко представлены на кондитерском рынке и ежегодно увеличивают объемы продаж. Особенно значительна роль индийской компании Mapro Foods.

Индийский рынок кондитерской продукции является динамично развивающимся. На нем представлены различные как транснациональные, так и национальные компании. Это способствует обострению конкуренции, снижению уровня цен, обеспечивает высокое качество продукции с максимально возможным удовлетворением интересов потребителей.

Африканский кондитерский рынок является менее привлекательным для транснациональных корпораций, по сравнению с другими рынками. Уровень доходов основной части населения не дает такой же уровень прибыли, как на развитых рынках. Однако наличие на африканском континенте богатой и разнообразной сырьевой базы для кондитерского производства делает его не менее привлекательным для ведущих мировых кондитерских компаний. Стабилизация политической ситуации в большинстве африканских стран позволяет надеяться на экономический рост национальных экономик, что, безусловно, будет способствовать росту реальных доходов населения. Данные обстоятельства подталкивают компании к созданию дочерних компаний в ведущих африканских странах с целью популяризации своих брендов, их продвижения и формирования устойчивого спроса.

Наиболее привлекательным и перспективным как по емкости, так и по уровню доходов населения является рынок Южно-Африканской Республики. Кондитерский рынок Южно-Африканской Республики в 2015 г. занимал 14 место в мире с объемом 1,12 млрд. долл. Расходы на кондитерские изделия на душу населения составили 20,9 долл. в год, что соответствовало 24 месту в мире. Прогноз на перспективу до 2020 г. составляет 2,2% [3]. ЮАР отличается от большинства стран Африки стабильностью и демократичностью политической системы, что обеспечивает устойчивость и предсказуемость ведения бизнеса. Важным аргументом локализации производства

представляется наличие высокоразвитой инфраструктуры, сопоставимой с инфраструктурой развитых стран. Вхождение ЮАР в состав Южноафриканского таможенного союза позволяет беспошлинно экспортировать кондитерскую продукцию в Ботсвану, Лесото, Свазиленд и Намибию. Несмотря на положительные перспективы, темпы роста кондитерского рынка ограничиваются неблагоприятными экономическими условиями в экономике ЮАР. Потребители весьма чувствительны к росту цен в связи с общим ростом стоимости жизни, что вынуждает сокращать общие расходы и направлять деньги на более существенные товары, в первую очередь товары первой необходимости.

Такие экономические факторы, как высокий уровень безработицы, коррупция, низкая производительность труда, проблемы с безопасностью, рост инфляции, социальная напряженность, непрерывный рост цен на коммунальные услуги, оказывают дополнительное негативное воздействие на потребительские расходы. На кондитерском рынке ЮАР наибольшую долю имеет шоколад (47,6%), на втором месте – сахаристые изделия (39,0%). Однако, в отличие от многих других стран, наиболее быстрорастущей категорией являются сахаристые кондитерские изделия. Национальная южноафриканская кондитерская компания Tiger Consumer Brands занимает лидирующие позиции среди сахаристых кондитерских изделий с долей 49%, Kraft Foods South Africa, дочернее предприятие американской компании Kraft Foods, лидирует на рынке шоколадных кондитерских изделий, располагая долей в 37%. Значительной долей рынка владеет дочернее предприятие швейцарской компании Nestlé (Nestlé South Africa – 22%). Как и большинство рынков развивающихся стран, кондитерский рынок ЮАР характеризуется доминированием транснациональных корпораций.

Таким образом, общими недостатками, характерными для кондитерских рынков развивающихся стран, являются развитый бюрократический аппарат и, как следствие, высокий уровень коррупции. Длительные сроки государственной регистрации юридических лиц стали нормой, затрудняющей ведение бизнеса. Сложная налоговая система с высокими налоговыми ставками, слабая гибкость рынка труда затрудняют рост экономики в долгосрочной перспективе. Недостаточно развитая инфраструктура (согласно критериям развитых стран) сдерживает проникновение товаров в отдаленные части стран. Ограниченный доступ к финансовым ресурсам компенсируется собственными возможностями транснациональных компаний.

### **Список литературы**

1. Игнатьева, Е. М. Конкурентоспособность предприятий в современных рыночных условиях (на примере ЗАО "Самарский булочно-кондитерский комбинат" / Е. М. Игнатьева // Вестник молодых ученых и специалистов Самарского государственного университета. - 2013. - № 2. - С. 117-119.

2. Киселева, Л. Г. Методический подход к определению емкости рынка кондитерской продукции / Л. Г. Киселева, Э. М. Зиновьева // Актуальные вопросы современной науки. - 2014. - № 1 (2,3). - С. 45-51.

3. Отчёты по исследованию рынка Евромонитор Интернэшнл [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <<http://www.euromonitor.com>>

4. Щетинина, Е. Д. Социально-рыночная политика предприятий кондитерской промышленности / Е. Д. Щетинина, Т. А. Дубровина // Белгородский экономический вестник. - 2014. - № 4 (76). - С. 60-66.

**УДК [005.2:005.591.6]:637.5**

## **МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**П.А. Заремба, д.э.н., проф.**

ГО ВПО «Донецкий национальный  
университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган–Барановского»,  
г. Донецк, ДНР  
e-mail: pavelz09@gmail.com

## **THE MECHANISM OF INNOVATION MANAGEMENT AT THE ENTERPRISES OF MEAT PROCESSING INDUSTRY**

**P.A. Zarembo, Doctor of Economics  
Sciences, Professor**

SO HET «Donetsk National University  
of Economics and Trade named after  
Mykhaylo Tugan-Baranovsky»,  
Donetsk, DPR  
e-mail: pavelz09@gmail.com

### **Реферат**

**Цель:** разработать действенный механизм организации инновационной деятельности в системе управления предприятий мясоперерабатывающей промышленности.

**Методическими основами** статьи является мониторинг служб внедрения инноваций в системе управления предприятий мясоперерабатывающей промышленности.

**Научная новизна:** предложен авторский подход к методике организации инновационной деятельности мясоперерабатывающих предприятий.

**Практическая значимость:** результаты исследования могут применяться в практике организации инновационной деятельности предприятий мясоперерабатывающей промышленности.

**Ключевые слова:** *инновации, мясоперерабатывающая промышленность, инновационная деятельность.*

**Вступление.** Одним из важнейших направлений обеспечения стабильного функционирования и развития предприятий мясоперерабатывающей промышленности является разработка новых продуктов, внедрение прогрессивных технологий, принятие своевременных эффективных управленческих решений. Это в полной мере возможно исключительно с помощью научно-технических достижений, которые внедряются в производство в форме инноваций. Использование инноваций в финансово-хозяйственной деятельности позволяет предприятиям значительно укрепить свое конкурентное положение на рынке благодаря улучшению качества производимой продукции, повышению уровня технического и технологического развития, а также за счет расширения интеллектуального капитала предприятия.

Предприятия мясоперерабатывающей промышленности, активно внедряющие инновации, могут достичь высоких результатов лишь при систематическом и целеустремленном осуществлении инновационной деятельности, которая направлена на реализацию новых возможностей. Поскольку управление инновациями является одной из самых сложных задач, с которыми постоянно сталкиваются предприятия, то исследование и обоснование методов усовершенствования управления инновациями, является важной проблемой науки и практики.

Для решения возникающих проблем в практической деятельности мясоперерабатывающих предприятий руководители пытаются найти такую рациональную систему управления инновациями, которая бы дала возможность полностью отобразить слабые стороны предприятия, предложить пути для их улучшения и максимизировать прибыль предприятия в процессе применения данной системы. Управление инновациями приобретает актуальность именно за счет повышения темпов разработки и внедрения инновационных проектов. Большое количество таких проектов, внедряемых одновременно, нуждается концептуально в новой системе управления и подходов для обеспечения надлежащей структуры менеджмента инноваций.

Необходимо своевременно отреагировать и приспособиться к нововведениям для улучшения организационного процесса на предприятии, обеспечению стабильности, конкурентоспособности и сохранения позиций лидера в мясоперерабатывающей отрасли.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблемы управления инновационной деятельностью предприятия раскрываются в работах и публикациях как отечественных, так и зарубежных, исследователей: Аверченков В.И., Балабанов В.С., Бутник-Сиверский Б.С., Гринев В.Ф., Гольдштейн Г.Я., Друкер П.Ф., Ильенкова Н.Д., Кокурин Д.И., Молчанов Н.Н. Оголева Л.Н., Роджерс Е.М., Фатхутдинов Р.А., Эндрю Д.П. и других. Однако научную разработанность проблем управления инновациями в целом еще нельзя назвать исчерпанной. В дальнейшем научном исследовании нуждаются проблемы учета специфики развития мясоперерабатывающих предприятий в условиях формирования преимущественно рыночных отношений: построение модели инновационного развития предприятий, методические подходы к оценке и выбору альтернатив, маркетинговая диагностика внешней и внутренней среды.

**Изложение основного материала исследования.** Основоположителем теории инноваций считается Й.Шумпетер. Он впервые определил важнейшей составной частью инноваций элемент рыночной коммерциализации, то есть, нововведение становится инновацией только в том случае, если к созданным изменениям подключается бизнес [1]. Сущность инноваций определялась также выдающимся учеными М.И.Туган-Барановским и Н.Д.Кондратьевым. Инвестиционные циклы, предложенные ими, стали известными во всем мире и сформировали первоосновы для переосмысления понятия инвестиций [2, 3].

Одно из современных определений сущности инновации - это внедренное новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком. Инновация конечным результатом интеллектуальной деятельности человека, его фантазии, творческого процесса, открытий, изобретений и рационализации. Примером инновации является выведение на рынок продукции (товаров и услуг) с новыми потребительскими свойствами или качественным повышением эффективности производственных систем [4].

Инновации в мясной промышленности – это обновление основных производственных фондов, использование возможностей финансовой господдержки, внедрение новых технологических решений, развитие информационных технологий, использование комплекса экономико-математических методов и моделей, прогнозирование потребительских предпочтений, формирование нового ассортимента продукции повышенной безопасности, изменение системы оплаты труда, новые подходы к подготовке и переподготовке кадров. Все это – актуальные и реальные проекты, требующие внимания со стороны государства и науки. Ограничивающими факторами развития сферы производства, например, российского рынка мяса и мясной продукции, являются высокая стоимость инновационных проектов и их низкая



окупаемость. При существующих банковских процентных ставках инновационные проекты выходят за рамки сроков окупаемости [5].

В период неоднозначной политической и экономической ситуации в мире и государстве предприятия мясной промышленности сталкиваются с ограничивающими факторами развития, которые также необходимо анализировать при разработке, внедрении и использовании инноваций. Управление инновациями на предприятии должно заключать в себе комплекс нужных финансово-экономических и хозяйственных функций, действий и процесса управления, для поддержания необходимой структуры инновационных проектов фирмы [5].

Для реализации инновационных проектов с целью получения максимального экономического эффекта от их разработки и внедрения, предприятие должно последовательно осуществить ряд функций:

- 1) анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- 2) выбор направления инновационного развития предприятия;
- 3) выделение сегмента рынка для реализации вариантов инновационного развития и оценка рисков с возможностью корректировки согласно результатам анализа;
- 4) отбор приоритетных направлений деятельности: формулирование целей, определение приоритетов для скорейшего достижения целей;
- 5) создание организационной структуры управления процессом внедрения инноваций;
- 6) Создание текущих и перспективных планов при условии разграничения финансовой и производственной деятельности. Рассчитывают объем инвестиций (бюджет инвестиционных проектов), разрабатывают оптимальную инвестиционную структуру и определяются с источниками финансирования;
- 7) разработка решений относительно своевременных изменений приоритетов и поисков альтернативных направлений инновационной деятельности [6].

В пределах реализации данных функций была предложена структура системы управления инноваций предприятия, ключевыми подсистемами которой являются информационная, организационная, функциональная, и подсистема мотиваций (рис.1) [6]:

Информационная подсистема обеспечивает поиск, сбор и обработку первичной информации, которая становится доступной для всех уровней системы управления инноваций предприятия. Ее задачей является мониторинг состояния внешнего рынка на предмет рисков в процессе реализации инноваций, а также анализ работы конкурентов, с целью получения реальной картины изменений поведения потребителей.

Организационная подсистема несет ответственность за построение на предприятии организационных структур, технического и финансового обеспечения, маркетинга, логистики и других.

Функциональная подсистема отвечает за правильный выбор инновационного проекта, анализирует возможности и опасности на рынке, которые могут повлечь дисбаланс в деятельности предприятия и привести к ухудшению работы всей системы управления, контролирует все рычаги управления со стороны руководства, а также ход выполнения поставленных целей и стратегий предприятия.

Мотивационная подсистема обеспечивает необходимый уровень мотивации работников для достижения на предприятии поставленных целей, и не менее необходима в функционировании всего предприятия, чем выше перечисленные подсистемы. Именно мотивационная подсистема оказывает существенное влияние на развитие корпоративных отношений. Мотивационная подсистема призвана выполнять следующие виды мотивации: персонала, производственную, потребления новых товаров.

Приведенные подсистемы тесно связаны между собой, согласовывают условия своей деятельности с общеэкономическими целями на внешнем рынке, а также влияют на создание отдельных составляющих системы управления инноваций предприятия и общих стратегических целей деятельности предприятия.



Рисунок 1 - Структура системы управления инноваций предприятия

Непосредственные связи с системой осуществляются посредством информационной и организационной подсистем, а также в подсистеме мотиваций, которая позволяет оказывать, влияние и корректировать в случае необходимости уже существующую стратегию.

Рассмотрев существующие подсистемы для повышения привлекательности инновационной деятельности и минимизации рисков, предложена модель управления инновациями (рис. 2) как на уровне государства: государственного планирования, регулирования и стимулирования активности предприятий, инновационной деятельности путем совершенствования налоговой политики и финансового обеспечения, так и на уровне отдельных предприятий: путем разработки программы инновационного развития мясоперерабатывающего предприятия, организации и мотивации персонала к инновационной деятельности, а также осуществлению контроля на всех этапах ее реализации.

Главной составляющей механизма управления инновациями выступает государственная регуляция и создание благоприятного инвестиционного климата для предприятий мясоперерабатывающей промышленности.

Эффективной составляющей механизма управления инновациями является организационная, ориентированная на формирование и реорганизацию структур, которые осуществляют инновационные процессы. Эта составляющая приводит к значительному сокращению сроков выхода с новым продуктом на рынок, а, кроме того, дает возможность достичь эффекта синергии от объединения инновационных достижений.

Другая группа составляющих механизма управления инновациями – это разработка программы инновационной деятельности и внедрения. Разработка программы связана с доведением идей до законченного инновационного технологического решения. Для этого необходима соответствующая концентрация интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов, их эффективная комбинация.

Финансирование и стимулирование определяют способы формирования финансовых ресурсов мясоперерабатывающего предприятия и повышения его заинтересованности во внедрении нововведений. Здесь можно выделить – кредитование и формирование собственного капитала, увязку размеров налогообложения с интенсивностью инновационной деятельности.

Подсистема контроля позволяет отслеживать выполнение заданий на каждом из этапов инновационной деятельности, контролировать соблюдения утвержденных норм и требований, а также своевременно реагировать на проявления сбоев в ходе процесса с учетом влияния непредвиденных внешних факторов.

Любая, даже наиболее прогрессивная новация никогда не даст максимальный эффект без соответствующего механизма внедрения, который дает возможность довести новацию до потребителя. Для этих целей и предусматривается создание механизма внедрения.

Учитывая современное состояние инновационной деятельности и оценку инновационного потенциала предприятий мясоперерабатывающей промышленности, предложены следующие направления развития управления инновациями на предприятиях:

- формирование информационной базы инновационной деятельности;
- организация и кадровое обеспечение инновационной деятельности;
- создание и реализация инновационных проектов.

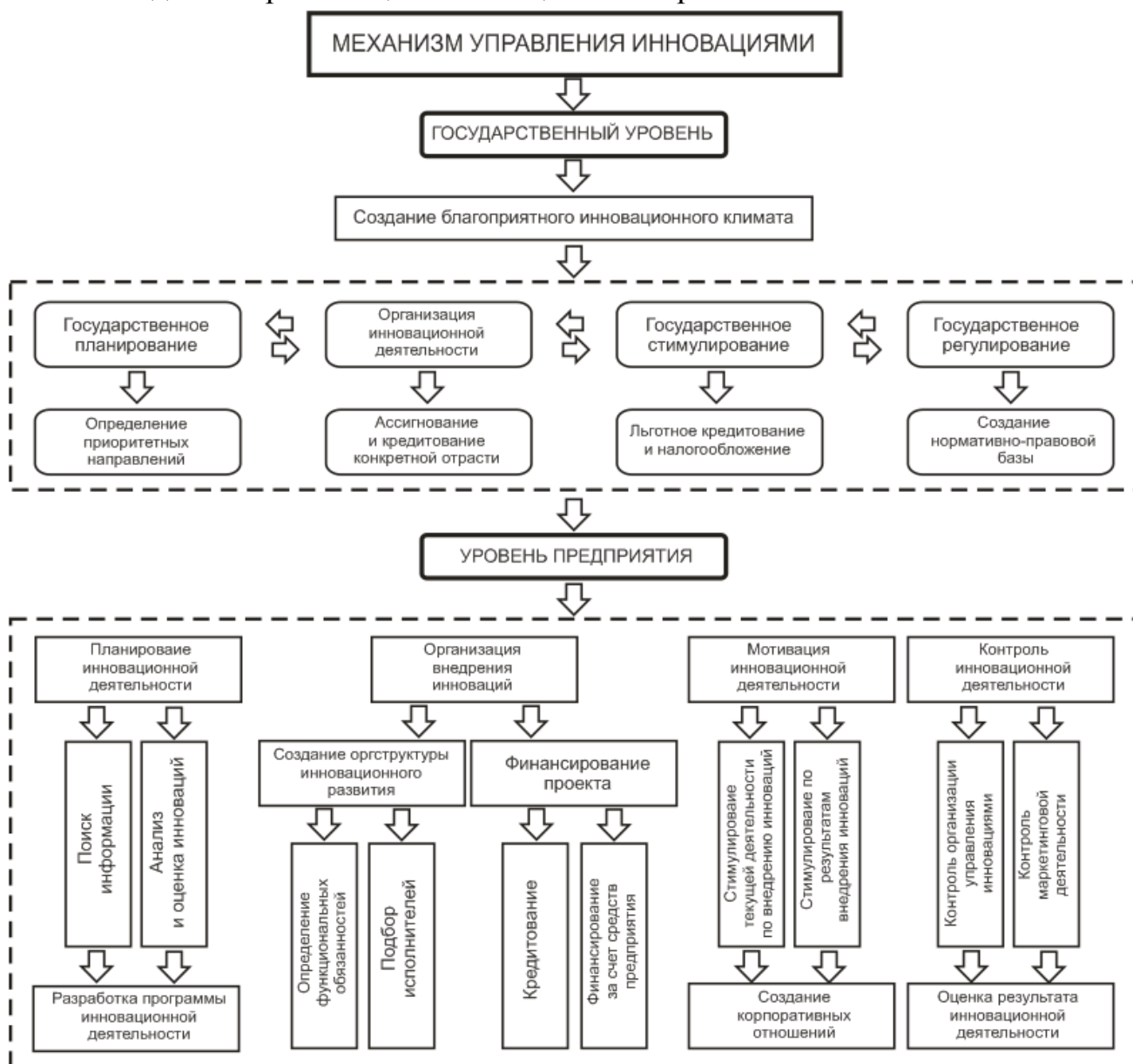


Рисунок 2 - Механизм управления инновациями предприятий мясоперерабатывающей промышленности

**Выводы.** Инновационный процесс состоит из этапов планирования, исследования, проектирования, организации, разработки, создания, внедрения новации в производство и реализации. В формировании механизма управления инновациями на мясоперерабатывающем предприятии различаем государственный уровень и уровень предприятия.

Предлагаемый механизм управления инновациями и его практическая реализация будут способствовать, на наш взгляд, усилению инновационной составляющей предпринимательства и перехода к инновационному типу экономического роста предприятий мясоперерабатывающей промышленности.

В качестве функциональных обязанностей субъектов управления инновационной деятельностью предприятия предлагается закрепить: регистрацию идей и разработок в единой информационной базе инновационной деятельности, создание внутренней нормативной базы инновационной деятельности, разработку бюджета и инновационной программы развития предприятия, реализацию и контроль выполнения инновационной программы.

Использование предложенного механизма управления инновационной деятельности позволит сформировать такой алгоритм взаимодействия составляющих системы управления инновациями, который даст возможность получить эффект синергии, а также сформировать эффективное функционирование всех подразделений мясоперерабатывающих предприятий.

### Список литературы

1. Шумпетер И. Теория экономического развития / И. Шумпетер. — М.: Прогресс, 1982. — 455 с. 214.
2. Туган-Барановский М. И. Капитализм и рынок. Избранное / М. И. Туган-Барановский. — М.: Дело, 1992. — 435 с.
3. Кондратьев Н. Д. Проблемы экономической динамики. - М., 1989.
4. Код доступа <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/152267> Дата посещения: 3.08.17.
5. Машинская И.С. Инновационное развитие предприятий мясной промышленности в условиях совершенствования системы обеспечения качества и безопасности продукции / И.С. Машинская // Научное обеспечение инновационных технологий производства и хранения сельскохозяйственной и пищевой продукции: материалы III Всероссийской науч. -практ. конф. молодых ученых и аспирантов (г. Краснодар, 24-25 апреля 2016г.). – Краснодар: ГНУ ВНИИТТИ Россельхозакадемии, 2016 - С. 492-499.
6. Бутнік-Сіверський О.Б., Жарінова А.Г. Теоретичні аспекти трансформації виробничої системи в умовах інноваційної діяльності / О.Б. Бутнік-Сіверський, А.Г. Жарінова // Збірник наукових праць №6. – К.: НДІ інтелектуальної власності, 2008 - С.188-216.

УДК 338.482.2

## КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД В ОРГАНИЗАЦИИ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

С.И. Охременко, к.т.н., доцент

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

## CLIENT-ORIENTED APPROACH IN ORGANIZATION OF HOTEL-RESTAURANT BUSINESS

S.I. Okhremenko, Candidate of  
Technical Sciences

SO HET «Donetsk National University  
of Economics and Trade named after  
Mykhaylo Tugan-Baranovsky», Donetsk,  
DPR,  
e-mail: sveta\_okhremenko@mail.ru

### Реферат

**Цель:** проанализировать аспекты актуальности использования клиентоориентированного подхода к организации гостинично-ресторанного бизнеса с целью повышения эффективности деятельности гостинично-ресторанных предприятий в условиях конкуренции.

**Методическими основами** статьи является компаративный анализ терминологии в системе клиентоориентированного менеджмента предприятий гостинично-ресторанного хозяйства.

**Научная новизна:** предложено авторское определение дефиниции «клиентоориентированность».

**Практическая значимость:** результаты исследования позволят расширить теоретико-методическую базу интеграции персонификации в существующие системы управления практической деятельностью предприятий гостинично-ресторанного бихнеса.

**Ключевые слова:** гостинично-ресторанный бизнес, клиентоориентированность, услуги, персонификация.

**Постановка проблемы.** Гостинично-ресторанная сфера является одной из самых прибыльных отраслей мировой экономики и является одним из ведущих направлений экономического и социального развития каждой страны. Индустрия гостеприимства, как и любая другая сфера экономики, нуждается в

последовательной структуре и унитарности, которые обеспечивали бы ее конкурентоспособность.

Гостиничная услуга неосязаема, нематериальна и неповторима. Процедура предоставления услуги напрямую зависит от процедуры ее создания. И в связи с этим качество услуг находится в непрерывной зависимости от психологического и эмоционального состояния потребителя. При этом особую роль здесь имеет деятельность самого персонала, который и осуществляет вместе с потребителем процесс ее создания.

Как отмечает ученый В.Е.Туватова, «вся гостиничная индустрия, начиная от создания оптимальной организационной структуры отдельного гостиничного предприятия и заканчивая разработкой профессиональных стандартов и должностных инструкций, основана на стандартизации оперативных процессов и подчинена задачам качественного обслуживания».

В этом контексте значение эффективного управления оперативными процессами для достижения определенного качества предоставляемых услуг возрастает во всех сферах индустрии гостеприимства, особенно в гостиничном бизнесе. Управление качеством как процессом подразумевает:

- точную формулировку значения термина в приложении к каждому конкретному предприятию;
- понимание управленческим персоналом различия между понятиями «качество» и «ценность»;
- восприятие качества как процесса, подразумевающего непрерывность усилий по удовлетворению потребностей клиентов;
- понимание связей между качеством и корпоративной культурой» [1].

В какой-то степени это означает, что в потребительском сознании именно качество сервисного обслуживания продуцирует определенный уровень его потребительской ценности, который может быть преумножен самим гостиничным менеджментом на основе правильно подобранных методов и систем управления качеством услуг в гостинице, программ его повышения и способов контроля.

Гостиницы не могут опираться лишь на традиционные методы и стратегии продвижения услуг, так как постоянный рост конкуренции приводит к необходимости разработки новых программ и генерированию идей по привлечению и удержанию клиентов.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В настоящее время все большее количество гостиничных предприятий стремятся выстроить определённую систему отношений по наиболее полному удовлетворению потребностей и пожеланий потребителя, сформировать клиентоориентированность своего бизнеса. Предприятия гостиничного хозяйства, безусловно, отслеживают изменения во вкусах и потребностях своих клиентов, а также повышают качество сервиса.

Возвращаясь к терминологии, считаем целесообразным рассмотреть подход отдельных исследователей к понятию «клиентоориентированность».

До настоящего времени отсутствует устойчивое научное определение термина «клиентоориентированность». Проведенный предварительный компаративный анализ терминологии в контексте удовлетворения потребностей клиентов дал возможность сориентироваться в значении этого термина относительно изучаемой проблемы (табл. 1).

Вышеприведенные определения термина «клиентоориентированность» довольно неоднозначны и понимаются не только как процесс (В. Лошков, И. Манн, А.А. Русанова), но и как характеристика процесса (В.В. Бусаркина) и инструмент (Б. Рыжковский, Р. Дешпндэ, Дж.У. Фарлей, Ф.Е. Вебстер).

**Изложение основного материала исследования.** С авторской точки зрения «клиентоориентированность – это целенаправленная ориентированность предприятия гостинично-ресторанного бизнеса на выстраивание взаимовыгодных отношений со своими клиентами путём предоставления услуг высокого качества на основе персонифицированного подхода к существующим и возникающим ожиданиям клиентов».

Изучение проблемы повышения эффективности деятельности предприятий гостинично-ресторанного бизнеса позволяют предположить, что именно персонифицированный подход во взаимоотношениях с клиентами, базируется на трех основных критериях – «ключевая компетенция», «целевые клиенты» и «равенство позиций» и будет способствовать получению устойчивой прибыли в долгосрочном периоде.

Современное направление развития гостинично-ресторанного бизнеса базируется на общепринятых основных принципах индивидуального маркетинга: анализе, отслеживании, персонализации, что в итоге позволяет адаптировать предоставление услуг к нуждам отдельных потребителей [8], и разрабатывать комплекс персонифицированных услуг.

Следует отметить ряд задач в области предоставления гостиничных услуг надлежащего качества, ибо на привлечение нового клиента приходится в 5 раз больше затрат, нежели на сохранение прежнего. К числу таких задач можно отнести: повышение культуры обслуживания и эффективности производства услуг; постоянное улучшение качества обслуживания; усиление внимания к расширению ассортимента услуг, реконструкции помещений, внедрению новейших технологий.

Важнейшим и неоспоримым фактором достижения конкурентных преимуществ во всех сферах жизнедеятельности человека и экономики многих странах мира признано качество. Всё чаще исследователи обращаются и к такой категории как «принцип всеобщего качества», приобретший в настоящее время бесспорную актуальность и поднятый до масштабов национальной идеи. Не является исключением в данном контексте и развитие индустрии гостеприимства. Повышение качества предлагаемых и реализуемых гостиничных услуг становится, чем далее, задачей первостепенной значимости и всё более актуальной в деятельности предприятий гостинично-ресторанного бизнеса.



Таблица 1. Трактовка термина «клиентоориентированность»

| Автор                                | Определение термина  |
|--------------------------------------|--|
| В. Лошков<br>[2]                     | Способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов   |
| И. Манн<br>[3]                       | Инициация положительных эмоций и восторга у потенциальных и существующих клиентов, что ведет к выбору товаров и услуг вашей компании среди множества конкурентов, к повторным покупкам и получению новых клиентов за счет рекомендаций существующих клиентов |
| Дж.К. Нарвер,<br>С.Ф. Слейтер<br>[4] | Понимание целевых покупателей, удовлетворение их потребностей, полное понимание их цепочки создания ценности и ее развития в будущем, понимание нужд не только собственных клиентов, но и всех членов распределительного канала                              |
| В.В. Бусаркина<br>[5]                | Высочайшее значение ориентации предприятия на максимальное удовлетворение клиента  |
| А.А. Русанова<br>[6]                 | Процесс, направленный на увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с клиентом  |
| Б. Рыжковский<br>[7]                 | Инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций   |

Послекризисная трансформация рыночной конъюнктуры в сторону превышения совокупного предложения над спросом на гостиничные услуги требует выработки более эффективных инструментов развития гостиничного бизнеса. В комплексе этих инструментов в прикладном аспекте с точки зрения операционной эффективности организации бизнес-процессов важную роль имеет персонифицированный подход, который является важнейшим стратегическим инструментом обеспечения конкурентного потенциала в сегменте гостиничного рынка.

Важной составляющей сегодняшнего мировоззрения клиентов является ретроспективная память, то есть, способность учитывать, что сфера услуг в нашей стране только пару десятилетий назад стала самостоятельной областью предпринимательства, и до сих пор существует желание отечественной индустрии гостеприимства (по привычке) догонять своих зарубежных коллег. В первую очередь это касается качества предоставляемых услуг и учёта индивидуальных особенностей клиентов.

Такой подход активно практикуется в мини-отелях, но его с трудом можно реализовать в крупной гостинице, где акцент делается, прежде всего, на

массовости заезда, и где обслуживание «ставится на поток». В данном случае персонификация возможна для определенного сегмента рынка, который не обязательно является целевым для гостиничного предприятия, но, тем не менее, является весьма прибыльным и задача гостиницы найти способы удовлетворения потребностей данной группы.

В рамках данного исследования возможности повышения эффективности деятельности предприятий гостинично-ресторанного бизнеса на основе персонифицированного подхода было выяснено, что интерес к проблеме персонификации в области индустрии гостеприимства достаточно высок (рис. 1 - 1а; 1б; 1в; 1г), о чём можно судить на основании результатов статистического поиска используемых в данной научной работе дефиниций – «персонификация», «персонализация», «клиентоориентированность», «индивидуальный маркетинг» и «принцип всеобщего качества».

Исследование тенденций по количеству публикаций дефиниции «персонификация» в базе данных Science Direct показало стабильное их увеличение (рис. 1а).

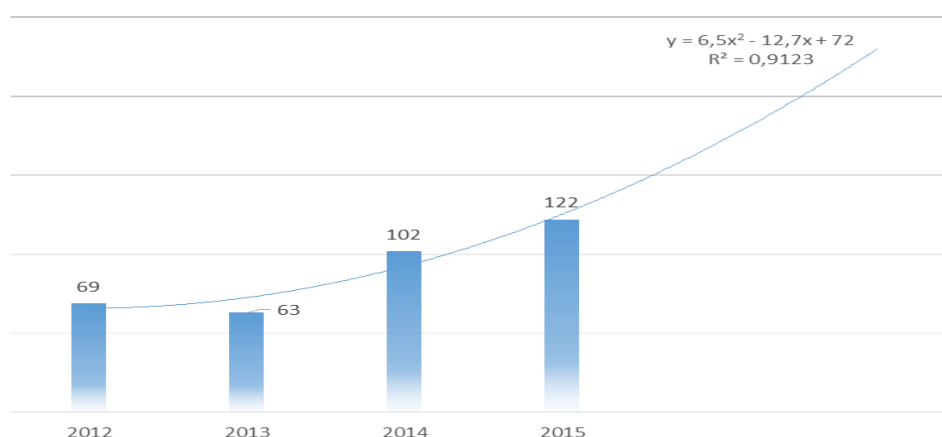


Рис. 1 (1а) – Результаты поиска дефиниции «персонификация»

Из различных видов трендовых линий прогноза на два периода, самый высокий коэффициент аппроксимации (0,9123) показала полиномиальная зависимость второй степени. Растущее количество публикаций по проблематике показало некоторое незначительное падение в 2013 году.

Стоит отметить наличие статистических данных по количеству публикаций с упоминанием дефиниции «персонификация» с 2012 года, когда по другим ниже описанным – только с 2013 года. Внимания заслуживает положительная тенденция довольно незначительного количества публикаций по данной проблематике, что является свидетельством нераскрытости понятия и растущему интересу к нему.

Изучение аналогичных тенденций по дефиниции «персонализация» (рис. 1б) показал идентичный тип зависимости на два периода.

Стабильная тенденция увеличения количества публикаций к 2015 году превысила 1150, когда еще в 2013 г. составляла только 817. Максимальное значение коэффициента аппроксимации (1) свидетельствует о точной полиномиальной зависимости второй степени между годом и упоминаемости дефиниции в базе данных. Причем, аналогичная зависимость с максимальным коэффициентом аппроксимации отмечена и по статистическому поиску дефиниций «клиентоориентированность», «индивидуальный маркетинг» и «принцип всеобщего качества».

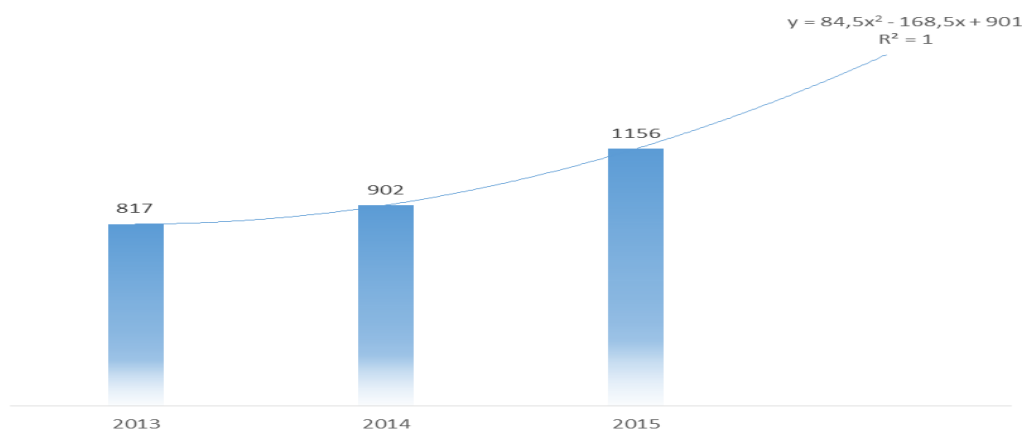


Рис. 1 (1б) – Результаты поиска дефиниции «персонализация»

Что касается упоминаемости дефиниции «клиентоориентированность» (рис. 1в), то она значительно чаще встречается в публикациях отечественных и зарубежных ученых и практиков (ее количество в 2015 году составило почти 15000 публикаций).

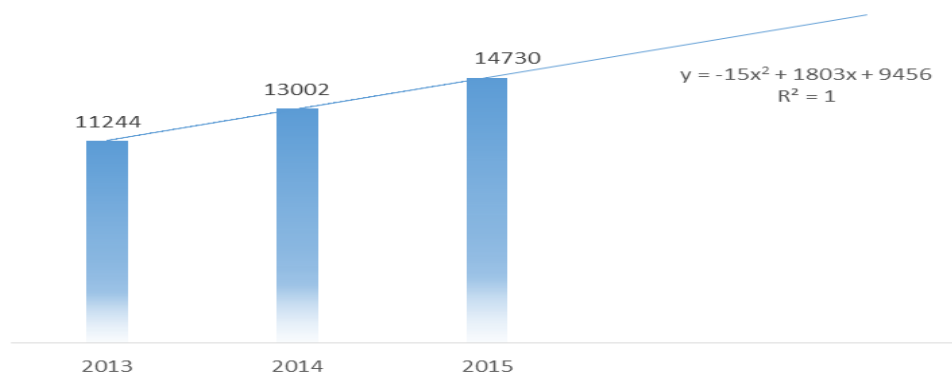


Рис. 1 (1в) – Результаты поиска дефиниции «клиентоориентированность»

Еще большей упоминаемостью в базе Science Direct характеризуется дефиниция «индивидуальный маркетинг» (более 37000) (рис. 1г).

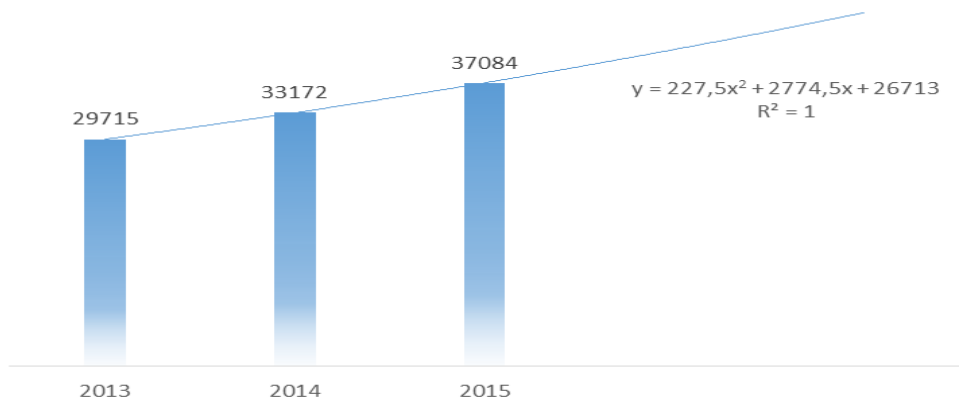


Рис. 1 (1г) – Результаты поиска дефиниции «индивидуальный маркетинг»

Стоит отметить интенсивность увеличения количества публикаций по проблематике, поскольку еще в 2013 г. их количество составляло 29715.

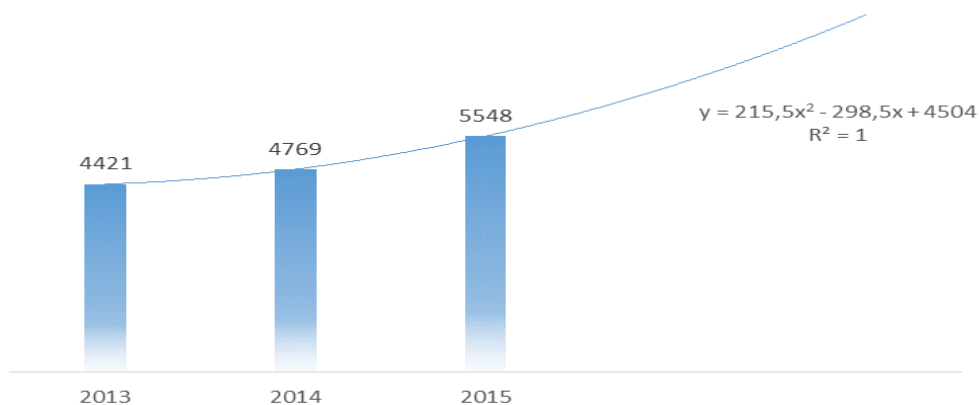


Рис. 1 (1д) – Результаты поиска дефиниции «принцип всеобщего качества»

Дефиниция «принцип всеобщего качества» характеризуется вышеописанными тенденциями, однако количество публикаций незначительное (от 4421 в 2013 г. до 5548 в 2015 г.). Это является подтверждением стабильно нарастающей актуальности не только использования данного термина.

Актуальность выбранной темы исследования подтверждается тем, что персонификация – это один из важнейших инструментов для привлечения потребителей гостиничных услуг и улучшения качества обслуживания. Персонализация, подчеркивая индивидуальный подход к гостю, при этом проявляется как единственный эффективный путь удовлетворения потребности в услуге.

Сегодня предприятия гостеприимства уделяют все большее внимание индивидуальному обслуживанию клиентов. Персонификация - это максимально возможный учет индивидуальных характеристик, интересов и предпочтений клиента посредством: повышения клиентоориентированного метода

обслуживания, создания услуг, которые будут нацелены на удовлетворение потребностей гостя и внедрения необходимых технологий и инноваций [10], а также отождествления индивидуальных особенности гостя с методом и качеством его обслуживания [11].

**Выводы.** Проведенное в работе исследование показало: системно-структурное представление процесса управления в сфере гостиничного бизнеса актуализирует новый вектор исследований, которые позволят расширить теоретико-методическую базу интеграции персонификации в существующие системы управления в гостиничном бизнесе.

Движение в этом направлении априори углубит научное видение возможностей повышения эффективности деятельности предприятий гостинично-ресторанного бизнеса на основе клиентоориентированного подхода и адаптации к особенностям индустрии гостеприимства.

### Список литературы

1. Туватова В.Е. Проблемы и перспективы повышения качества услуг в гостиничном бизнесе // Маркетинг в России и за рубежом. 2012. №3 (89). С. 76-82.
2. Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть? [Электронный ресурс] URL: [http://www.rosbo.ru/articles.php?cat\\_id=2](http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2) (дата обращения: 12.06.2014).
3. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать.[Электронный ресурс]URL: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478> (дата обращения: 11.06.2014).
4. Narver J.C., and S.F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // Journal of Marketing 54(4):20-35.
5. Бусаркина В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки // Проблемы современной экономики. — 2007. — № 4 (24). [Электронный ресурс] URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660> (дата обращения: 11.06.2014).
6. Русанова А. А. Системный взгляд на клиентоориентированность // Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями». - Ставрополь, 2008.
7. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? //Управление компанией. - 2005. - № 7. [Электронный ресурс] URL: <http://www.advertology.ru/article27313.htm>. (дата обращения: 11.06.2014).
8. Безель Е. Стратегия и тактика реализации маркетингового плана по поддержанию конкурентоспособности гостиничных предприятий «Кемпински» // РИСК. 2009. №1. С.40-43.
9. Печерица Е.В. Повышение конкурентоспособности хозяйствующих субъектов гостиничного бизнеса на основе дифференциации услуг // Региональная экономика: теория и практика. 2012. № 27 (258). С.45-55

10. Шребер Г.А. Руководитель сообразно ситуации. – М.: ИНФРА-М, 2011.-251 с.
11. <http://www.jetinfo.ru/> (Дата обращения: 27.02.14)

УДК 332.356.98

## **ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**

**Т.В. Ибрагимхалилова, к.э.н., доцент**      ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
университет», г.Донецк, ДНР,  
e-mail: itv2106@mail.ru

## **FORMATION OF ORGANIZATIONAL-ECONOMIC MECHANISM OF REGIONAL DEVELOPMENT**

**T. V. Ibragimhalilova,**      SOO HPE «Donetsk National  
**Candidate of Economic Sciences**      University», Donetsk, DPR, e-mail:  
itv2106@mail.ru

### **Реферат**

**Цель.** Целью статьи является конкретизация исследования теоретических подходов и практического понимания категории «организационно-экономический механизм регионального развития».

**Методика.** В процессе исследования использовались общенаучные методы, такие как анализ и синтез (определение сущности понятия «организационно-экономический механизм»); системный и комплексный анализ (определение подсистем и структурных элементов организационно-экономического механизма); аналитические методы – табличный и графический, группировки (интерпретация полученных результатов исследования).

**Результаты.** Раскрыты сущность, подсистемы и структурные элементы организационно-экономического механизма; доказано, что организационно-экономический механизм регионального развития представляет собой симбиоз организационного и экономического механизмов.

**Научная новизна.** Предложен авторский подход к трактовке понятия «организационно-экономический механизм регионального развития».

**Практическая значимость.** Полученные результаты могут применяться на практике органами регионального управления для разработки стратегии регионального развития.

**Ключевые слова:** *механизм, организационно-экономический механизм, региональное развитие, системный подход.*

**Постановка проблемы.** В современных условиях изменчивости экономических процессов, трансформации общественно-политического и экономического пространства полноценная реализация социально-экономических интересов региона лежит в плоскости осуществления управления регионом и непосредственно конкретизируется в выборе организационно-экономического механизма регионального развития. В отечественной и зарубежной научной литературе широкое применение получило понятие «механизм», которое в экономическом содержании используется в различных аспектах и сочетаниях, например, «финансовый механизм», «механизм управления», «хозяйственный механизм», «механизм социально-экономического развития» и др. Но именно организационно-экономический механизм регионального развития в преобладающей степени влияет на ход всевозможных доминирующих процессов в социальной и хозяйственной жизни регионального сообщества, выполнение задач и достижение целей.

Актуальность данной работы заключается в обобщении научных подходов к определению понятия «организационно-экономический механизм регионального развития», который в современных изменяющихся условиях общественного развития остается недостаточно изученным.

**Анализ публикаций.** Проблеме изучения организационно-экономического механизма уделяли внимание такие ученые, как Л.И. Абалкин, Ю.М. Осипов, С.В. Мочерный, П.В. Егоров, Н.В. Мишенина, Н.В. Коваленко, В.В. Кондратьев, Б.А. Райзберг, В.О. Федорович и др. Решению актуальных теоретических и практических проблем управления процессами регионального развития посвящены труды таких отечественных и зарубежных ученых, как Д.А. Медведев, Р.Г. Маннапов, Л.Г. Ахтариева, Е.М. Азарян, А.В. Половян и др. Несмотря на достаточно длительный период изучения и значительное количество работ по данной проблеме, исследователи так и не пришли к единому мнению в отношении понимания сущности организационно-экономического механизма регионального развития, что и обусловило необходимость конкретизации исследования теоретических подходов и практического понимания данной категории.

**Изложение основного материала.** Возникшая необходимость исследования социальных и производственных процессов, а также их взаимодействие друг с другом способствовали внедрению в экономическую науку понятия «механизм». Комплекс управленческих воздействий, направленных на изменение объекта управления с целью его трансформации, стал обозначаться термином «механизм».

Необходимо обратить внимание на тот факт, что стремительное распространение понятия «механизм» на общественные явления во второй половине 60-х годов XX в. привело к активному употреблению данного

термина именно в научных трудах, посвященных экономике социализма [6]. Примером могут служить такие понятия, как экономический механизм, механизм управления, хозяйственный механизм.

Формирование оптимального механизма управления регионом возможно только в случае изучения и понимания содержания подобного механизма, в том числе и организационно-экономического.

В экономической литературе встречаются различные методологические подходы к определению сущности организационно-экономического механизма. С одной стороны, под организационно-экономическим механизмом понимают систему формирования целей и стимулов, которые в процессе трудовой деятельности позволяют превратить движение (динамику) материальных и духовных потребностей членов общества в движение средств производства и его конечных результатов, направленных на удовлетворение платежеспособного спроса потребителей [1]; с другой – это совокупность организационных структур и конкретных форм и методов управления, а также правовых форм, с помощью которых реализуются действующие в конкретных условиях экономические законы, процесс воспроизводства [4].

М.И. Долишний рассматривает организационно-экономический механизм как совокупность организационно-управленческих и экономических методов, форм, приемов, инструментов и рычагов воздействия для обеспечения достижения системы целей социально-экономического развития [5]. Он акцентирует внимание именно на тесной связи организационно-экономического механизма управления с рычагами, регуляторами через механизм интересов, которые действуют на участников экономических процессов, субъекты хозяйствования. Под экономическими рычагами он понимает инструменты управления экономикой, включающие систему цен и тарифов, налоги, финансово-кредитные рычаги и т.п.

С позиции системного подхода основными структурными элементами (подсистемами) организационно-экономического механизма являются подсистема целей и задач, функциональная подсистема, подсистема обеспечения. В таблице представлены основные структурные подсистемы организационно-экономического механизма.

Содержание каждой из подсистем зависит от сферы, масштабов, иерархической позиции исследуемого объекта управления, степени взаимовлияния внешнего относительно объекта управления, среды и результатов деятельности данного объекта управления.

Следовательно, с позиции системного подхода организационно-экономический механизм представляет собой комплексную систему, состоящую из подсистемы целей и задач, функциональной подсистемы и подсистемы обеспечения управления.



Таблица – Структурные подсистемы организационно-экономического механизма

| Подсистема организационно-экономического механизма | Содержание   |
|--|--|
| Подсистема целей и задач                           | Содержит цели и основные задачи, на которые направляются действия по управлению, а также критерии выбора и оценки, по которым можно судить, что усилия механизма управления правильно направляются на достижение поставленных целей                            |
| Функциональная подсистема                          | Включает весь массив элементов, который можно проследить в промежутке от постановки целей до их конечного достижения, и содержит следующие структурные подсистемы управления: планирование, организация, мотивация, контроль, мониторинг, регулирование и т.п. |
| Подсистема обеспечения                             | Содержит сопутствующие элементы ресурсного, трудового, нормативно-правового, научно-технического, информационного обеспечения системы управления   |

Следует обратить внимание на то, что организационно-экономический механизм представляет собой совокупность трех подсистем, а именно: организационного механизма; экономического механизма; механизма управления.

При формировании организационно-экономического механизма, а также выделении его основных элементов необходимо решить следующие задачи:

- определить цели, задачи и принципы механизма управления;
- определить условия и факторы функционирования механизма управления;
- определить субъектов механизма управления;
- сформировать объекты управления;
- разработать методы, способы и инструменты управления;
- определить результат и разработать систему мониторинга результатов.

Разработка организационно-экономического механизма (рис. 1) осуществляется в определенной последовательности:

анализируются входы процесса, представляющие собой имеющиеся ресурсы механизма;

анализируется выход процесса – экономический механизм – состав и взаимодействие ресурсов, его основные параметры и характеристики, предназначение, экономическая эффективность, соответствие базовому процессу;

разрабатывается управление процессом – основные законодательные, нормативно-правовые акты, руководство, программы, процедуры, инструкции и т. д.;

формируется ресурс процесса разработки, в качестве которого выступает группа аналитиков [8].

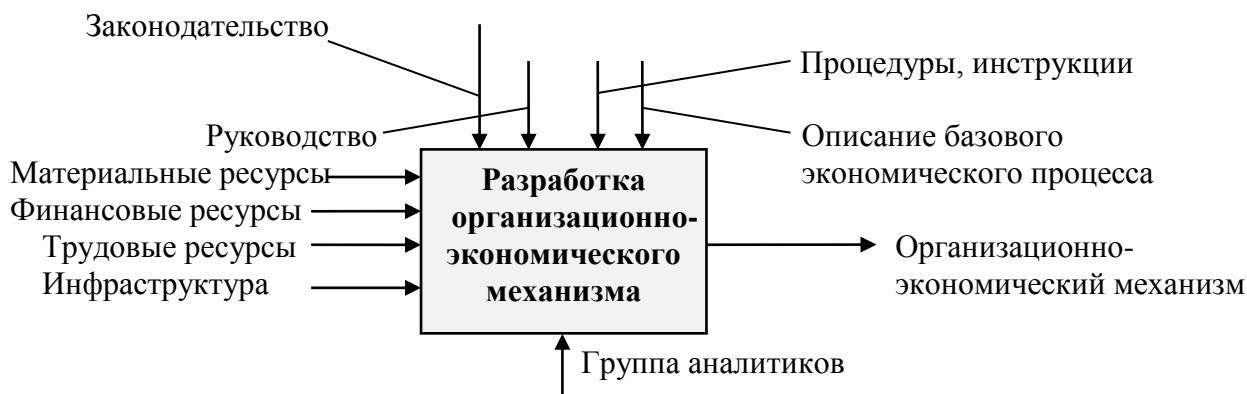


Рисунок 1 – Процесс разработки организационно-экономического механизма  
(составлено на основе источника [8])

Как подчеркивает Н.Л. Удальцова, для экономических наук, которые исследуют реальную действительность, главными целями являются не только объяснение (процессов, явлений, тенденций, фактов) и прогноз (событий, вариантов, сценариев, ситуаций), что само по себе чрезвычайно важно, но также выработка конкретных действий (решений, механизмов, моделей, инструментов, мероприятий) по направлению жизнедеятельности регионального сообщества в формирующемся русле общемирового цивилизованного развития [6].

В ходе современного трансформационного кризиса выстраивается сложная многоуровневая система экономических отношений, в которую регион как субъект вступает наряду с другими субъектами внутри и вне региональной системы. Возрождаясь после депрессивного состояния, преодолевая кризисы и прогрессивно функционируя, происходит налаживание процесса развития и удовлетворения собственных потребностей и потребностей развития и функционирования субъектов высшего иерархического уровня.

Развитие региона представляет собой положительную динамику процесса социальных, экономических, экологических, гуманитарных, политических и др. изменений. Оно может реализовываться на основе грамотно разработанного организационно-экономического механизма регионального развития и должно быть направлено на выравнивание условий экономической деятельности, рациональное использование производственно-ресурсного потенциала регионов, достижение устойчивого экономического развития, повышение социально-экономических показателей уровня жизни.

Реализация указанных целей требует:

- формирования приоритетных направлений развития экономики региона;
- разработки механизмов ускорения экономического роста в важнейших направлениях развития экономики региона;
- создания условий взаимодействия предприятий, учреждений, определяющих возможности региона на базе использования научно-производственного потенциала региона;

- поддержки предприятий, обеспечивающих внутренние потребности региона;
- сохранения существующих и создания новых рабочих мест;
- минимизации социальных последствий реструктуризации экономики региона;
- повышения инвестиционной привлекательности региона;
- развития инфраструктуры региона, рынка товаров и ценных бумаг;
- взаимодействия органов местного самоуправления, промышленных предприятий и экономически активного населения;
- организации региональных рынков.

Организационно-экономический механизм развития региона представляет собой сложную совокупность инструментов и процессов прямого (непосредственного) и косвенного воздействия (координации, стимулирования, регулирования) на социальные и рыночные условия жизнедеятельности регионального сообщества, обеспечивающих повышение эффективности региональной экономики и рост качества жизни населения.

Схематически общая модель построения организационно-экономического механизма регионального развития представлена на рис. 2.

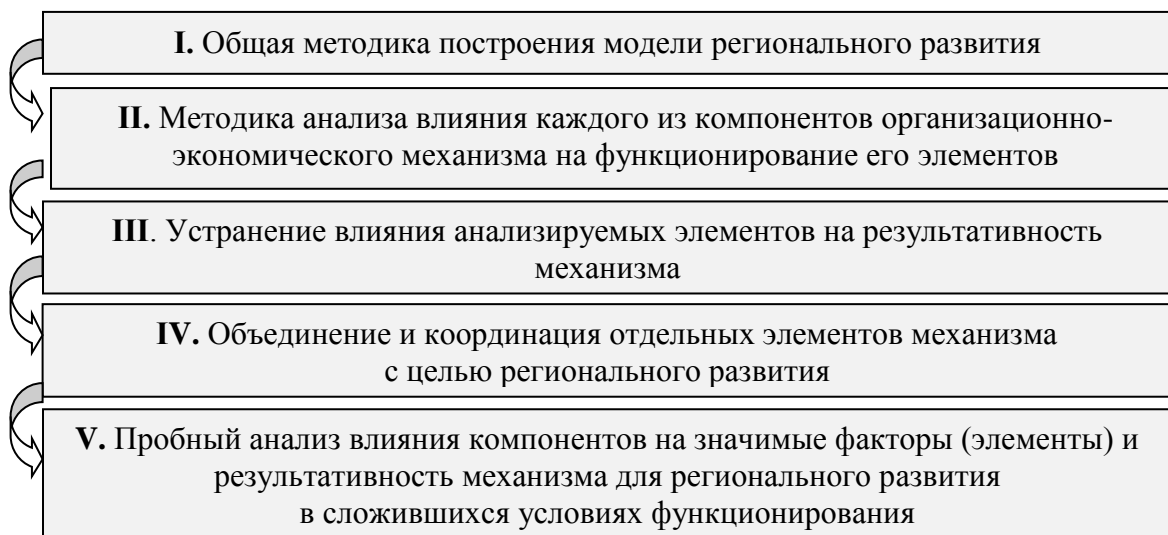


Рисунок 2 – Модель построения организационно-экономического механизма (составлено на основе источника [3])

Как отмечают Р.Г. Маннапов и Л.Г. Ахтариева, организационно-экономический механизм осуществляет следующие основные масштабные процессы воздействия (рис. 3):

- непосредственное управление государственным сектором регионального хозяйства;
- координация различных видов деятельности и процессов социально-экономического развития региона;
- рыночное стимулирование и регулирование хозяйственного функционирования.

Для осуществления указанных процессов воздействия организационно-экономический механизм имеет свой инструментарий, включающий:

- анализ сложившихся предпосылок социально-экономического развития региона;
- согласование направлений развития региональной системы профессионального образования с программами развития системы на федеральном уровне;
- определение приоритетных направлений стратегического развития региона;
- разработку инструментария реализации комплексной программы;
- оценку адекватности его применения в конкретном регионе, соответствия действующему законодательству и социально-экономической политике региона, а также корректировку реализации программы.

Основными принципами, которые должны быть положены в основу формирования и совершенствования организационно-экономического механизма регионального развития, являются:

- целенаправленность – соответствие механизма целям функционирования и развития региона;
- системность – упорядочение и структурированное взаимодействие всех элементов механизма функционирования;
- максимально возможная реализация потенциала региона;
- адаптивность – быстрое реагирование на различные изменения внешней среды;
- комплексность охвата решаемых задач;
- согласованность интересов субъектов организационно-экономического механизма регионального развития;
- содействие развитию предпринимательства в регионе;
- инновационность – ориентация организационно-экономического механизма на инновационное развитие региона.

Рассматривая организационно-экономический механизм как симбиоз организационного и экономического механизма, необходимо отметить, что организационный механизм развития региона включает формирование политики развития региона, формирование организационной системы разработки и реализации стратегии социально-экономического развития региона, контроль и управление целями, организационный инструментарий и правовое обеспечение реализации стратегии.



Рисунок 3 – Организационно-экономический механизм регионального развития (составлено на основе источника [2, с. 59])

Экономический механизм содержит разработанную систему финансового обеспечения реализации стратегии и систему экономических инструментов, которые направлены на преобразования социальной активности и экологического равновесия в важные ресурсы экономического развития регионов.

**Выводы.** Таким образом, организационно-экономический механизм регионального развития – это механизм взаимосвязи организационной структуры управления, организации процессов принятия решений с методами, приемами и правилами хозяйствования, направленными на его эффективное функционирование и развитие; это система инструментов и процессов воздействия, которые используются для получения положительной динамики социальных, экономических, экологических, гуманитарных и других изменений в соответствующих регионах и являются составляющим стратегии развития региона.

### Список литературы

1. Лысенко, Ю. Организационно-экономический механизм управления предприятием / Ю. Лысенко, П. Егоров // Экономика Украины. – Киев, 1997. – № 1.
2. Маннапов Р.Г. Организационно-экономический механизм управления регионом: формирование, функционирование, развитие: монография / Р.Г. Маннапов, Л.Г. Ахтариева. — М.: КНОРУС, 2008. — 352 с.
3. Организационно-экономический механизм управления инновационной деятельностью предприятия / А. Б. Титов, О. В. Машевская // Вопросы экономики и права. - 2016. - № 1. - С. 110-114.
4. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.М. Лозовский, Б.А. Стародубцева. - М. : ИНФРА-М, 1996. - 496 с.
5. Регіональна політика та механізми її реалізації. / за ред. М.І. Долішнього. – К.: Наукова думка, 2003. – 489 с.
6. Удальцова Н.Л. Организационно-экономический механизм функционирования отрасли национальной экономики // Экономические науки. – 2012. – № 6(91). – С. 94–98.
7. Хозяйственный механизм [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://stroy-spravka.ru/khozyaistvennyi-mekhanizm> - Дата обращения: 25.04.2017.
8. Чаленко, А. Ю. О неопределённости термина «механизм» в экономических исследованиях / А.Ю. Чаленко [Электронный ресурс]. – 2010. Режим доступа: <http://www.kapital-rus.ru> – Дата обращения: 25.04.2017.