

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
Донецкой Народной Республики

ГО ВПО «Донецкий национальный университет  
экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»

ТОРГОВЛЯ И РЫНОК

# ТОРГОВЛЯ И РЫНОК



Выпуск 4 (44)

Том  
I

УДК 339  
ББК 65.422

Коллектив авторов

**Торговля и рынок:** научный журнал, выпуск № 4'(44), том 1, 2017 / Главный редактор Е.М. Азарян. – Донецк: ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2017. – 206 с.

Основан в 1994 году

Выходит четыре раза в год

Научный журнал «Торговля и рынок» ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» рассчитан на научных и практических работников, руководителей торговых и других отраслевых предприятий, преподавателей высшей школы, аспирантов, магистрантов, студентов.

В научном журнале «Торговля и рынок» рассматриваются вопросы современной стратегии реформ в торговле, стабилизации экономики в отрасли и восстановления экономического роста и улучшения на этой основе благосостояния людей. Освещаются актуальные вопросы высшей школы, предпринимательства, менеджмента, маркетинга, экономики торговли и услуг, рассматриваются проблемы финансов, бухгалтерского учета, анализа и контроля, а также актуальных аспектов инвестиционной деятельности.

#### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Азарян Е.М., д-р экон. наук, профессор,  
главный редактор  
Малыгина В.Д., д-р экон. наук, профессор,  
зам. главного редактора  
Омельянович Л.А., д-р экон. наук, профессор  
Балабанова Л.В., д-р экон. наук, профессор  
Бакунов А.А., канд. экон. наук, профессор  
Возиянова Н.Ю., д-р экон. наук, доцент  
Петренко С.Н., д-р экон. наук, профессор  
Сардак Е.В., д-р экон. наук, доцент

Сименко И.В., д-р экон. наук, профессор  
Фомина М.В., д-р экон. наук, профессор  
Шепеленко О.В., д-р экон. наук, профессор  
Максимова Т.С., д-р экон. наук, профессор  
Курочкина А.А., д-р экон. наук, профессор  
Иванова Т.Л. канд. экон. наук, доцент, профессор  
Породина Л.В., канд. экон. наук, доцент  
Федоркина И.А., канд. экон. наук, тех. секр.

Научный журнал «Торговля и рынок» ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» включен в перечень рецензируемых научных изданий Высшей аттестационной комиссии Донецкой Народной Республики как специализированное издание, публикующее научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата и доктора экономических наук (Приказ №1134 от 01.11.2016 г.).

Научный журнал «Торговля и рынок» ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» включен в цитируемую базу данных «Российский индекс научного цитирования» (РИНЦ) и в Международную наукометрическую базу Index Copernicus Journals Master List.

Научный журнал «Торговля и рынок» рекомендован к печати Ученым Советом ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» (протокол № 3 от 25.10.2017 г.).

Тексты статей представлены в авторской редакции. Авторы несут полную ответственность за содержание публикаций и точность приведенных фактов, цитат, собственных имен и других сведений.

ISSN 2079-4762

© ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2017 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ</b>	
<b>Азарян Е.М., Махнонос Д.В.</b> Поведение потребителей товаров на рынке электронной торговли: инструментарий маркетинговой деятельности	9
<b>Алексеева Н.И.</b> Анализ рыночного поведения торгового предприятия	15
<b>Бабкин Д.А.</b> Управление собственным риском в контексте антикризисной деятельности предприятия	23
<b>Возиянова Н.Ю., Лоза Н.Н.</b> Механизм реализации территориального маркетинга в государствах с неопределенным правовым статусом	30
<b>Гончаров В.Н.</b> Подходы к стратегическому планированию деятельности торгового предприятия в условиях кризиса	38
<b>Зайцева Н.В.</b> Информатизация процесса принятия решений в управлении человеческим капиталом предприятия	45
<b>Ибрагимхалилова Т.В.</b> Статусность и состоятельность как синергия благоприятного имиджа территорий и их инвестиционной активности	51
<b>Криковцева Н.А.</b> Методология формирования ассортиментной политики предприятия как элемента рыночной системы	58
<b>Лукашова М.А.</b> Методический инструментарий оценки микросреды при формировании антикризисной стратегии предприятий розничной торговли	62
<b>Мелентьева О.В., Сошенко И.В.</b> Вирусный маркетинг в системе маркетинговых технологий	67
<b>Ободец Р.В.</b> Концептуализация взаимосвязи и взаимовлияния категорий «экономическое поведение» и «антикризисное управление»	74
<b>Припотень В.Ю., Мова Е.В.</b> Исследование направлений развития социального партнерства как механизма разрешения трудовых конфликтов	80
<b>Припотень В.Ю., Алферова И.Е.</b> Учет отраслевых особенностей при формировании антикризисной стратегии предприятий	87

<b>Ржесик К.А.</b> Маркетинговые исследования на рынке бытовой техники: теория и методология	99
<b>Сардак Е.В.</b> Особенности политики управления персонал-маркетингом	106
<b>ЭКОНОМИКА ТОРГОВЛИ И УСЛУГ</b>	
<b>Ангелина И.А., Калинина Л.А.</b> Дефиниции развития системы маркетинга персонала в гостиничном бизнесе	113
<b>Меркулова А.В.</b> Формирование маркетинговой стратегии обеспечения конкурентоспособности гостиничных предприятий	122
<b>Охременко С.И., Кольцова А.В.</b> Особенности визуальной идентификации предприятий ресторанного хозяйства в г. Донецке	128
<b>Овчаренко Л.А.</b> Совершенствование законодательной базы в области использования рекреационного потенциала региона	139
<b>Петенко И.В.</b> Конкурентные преимущества как основа повышения конкурентоспособности предприятий гостиничного хозяйства	148
<b>ФИНАНСЫ И ИНВЕСТИЦИИ</b>	
<b>Бондарчук А.В.</b> Формирование инвестиционного климата в Луганской Народной Республике для повышения эффективности воспроизводственного процесса	155
<b>Попова И.В., Макухина Я.О.</b> Современные криптовалюты, их популярность и влияние на банковскую систему государства	159
<b>Некрасова О.Л.</b> Стратегический анализ факторов, влияющих на приток инвестиционных вложений в регион	170
<b>Родионов А.В.</b> Государственный контроль финансирования социальной сферы: объекты, параметры и точки контроля	179
<b>БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И КОНТРОЛЬ</b>	
<b>Мащенко Е.С.</b> Предупреждение о нарушении бюджетного законодательства как мера воздействия органов государственного финансового контроля	186

<b>Сименко И.В., Пальцун И.Н.</b> Система управления субъектом хозяйствования: системный подход к обоснованию структурных элементов	193
<b>К 100-летию ГО ВПО «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ имени МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»</b>	
<b>Научный потенциал кафедры экономики предприятия</b>	203

## CONTENT

<b>BUSINESS, MANAGEMENT, MARKETING</b>	
<b>Azarian H.M., Makhnonosov D.V.</b> Consumer behavior in the e-commerce market: a tool for marketing activities	9
<b>Alekseeva N.I.</b> Analysis of the market behavior of a trading enterprise	15
<b>Babkin D.A.</b> Managing your own risk in the context of the company's anti-crisis activities	23
<b>Voyanova N.Y., Loza N.N.</b> The mechanism of implementation of territorial marketing in states with uncertain legal status	30
<b>Goncharov V.N.</b> Approaches to the strategic planning of a trading enterprise in a crisis	38
<b>Zaitseva N.V.</b> Informatization of the decision-making process in the management of the human capital of an enterprise	45
<b>Ibrahimkhalilova T.V.</b> Status and consistency as a synergy of a favorable image of territories and their investment activity	51
<b>Krikovtseva N.A.</b> Methodology of forming the assortment policy of the enterprise as an element of the market system	58
<b>Lukashova M.A.</b> Methodological tools for assessing the micro environment in the formation of the anti-crisis strategy of retail enterprises	62
<b>Melentieva O.V., Soshenko I.V.</b> Viral marketing in the system of marketing technologies	67
<b>Obvets R.V.</b> Conceptualization of the interconnection and interdependence of the categories «economic behavior» and «crisis management»	74
<b>Pripoten V.Yu., Mova E.V.</b> Research of directions of development of social partnership as the mechanism of the permission of labor conflicts	80
<b>Pripoten V.Yu., Alferov I.E.</b> Accounting of indicators of the financial and economic state in the formation of the anti-crisis strategy of enterprises	87
<b>Rzhesik K.A.</b> Marketing research in the home appliances market: theory and methodology	99
<b>Sardak E.V.</b> Peculiarities of the personnel-marketing management policy	106

<b>ECONOMICS OF TRADE AND SERVICES</b>	
<b>Angelina I.A., Kalinina L.A.</b> Definitions of development of the system of marketing personnel in the hotel business	113
<b>Merkulova A.V.</b> Formation of marketing strategy for ensuring the competitiveness of hotel enterprises	122
<b>Okhremenko S.I., Koltsova A.V.</b> Features of visual identification of enterprises of restaurant economy in Donetsk	128
<b>Ovcharenko L.A.</b> Improvement of the legislative framework in the use of the recreational potential of the region	139
<b>Petenko I.V.</b> Competitive advantages as a basis of increase of competitiveness of the enterprises of a hotel economy	148
<b>FINANCE AND INVESTMENTS</b>	
<b>Bondarchuk A.V.</b> Formation of the investment climate in the Lugansk People's Republic to improve the efficiency of the reproduction process	155
<b>Popova I.V., Makukhina Ya.O.</b> Modern crypto-currencies, their popularity and influence on the banking system of the state	159
<b>Nekrasova O.L.</b> Strategic analysis of factors affecting the inflow of investment in the region	170
<b>Rodionov A.V.</b> State control of social sphere financing: objects, parameters and control points	179
<b>ACCOUNTING, ANALYSIS AND CONTROL</b>	
<b>Mashchenko E.S.</b> Prevention of violation of budget legislation as a measure of the impact of state financial control authorities	186
<b>Simenko I.V., Paltsun I.N.</b> Management system of a business entity: a systematic approach to the justification of structural elements	193
<b>ON THE 100 OF THE SO HPE «DONETSK NATIONAL UNIVERSITY OF ECONOMICS AND TRADE NAMED AFTER MIKHAIL TUGAN-BARANOVSKY»</b>	
<b>The Scientific potential of the department of enterprise economics</b>	203

**УДК 658.89:004.77**

**ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ТОВАРОВ НА РЫНКЕ  
ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ: ИНСТРУМЕНТАРИЙ  
МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Е.М. Азарян,**  
**д-р экон. наук, профессор,**  
**Д.В. Махноносков,**  
**канд. экон. наук, доцент**

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

**THE BEHAVIOR OF THE CONSUMERS OF GOODS IN THE MARKET OF  
ELECTRONIC COMMERCE: TOOLS FOR MARKETING ACTIVITY**

**E.M. Azaryan,**  
**Doctor of Economics,**  
**Professor,**  
**D.V. Makhnonosov,**  
**Candidate of Economic**  
**Sciences, associate Professor**

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

**Реферат**

**Цель.** Основной задачей исследования является рассмотрение особенностей поведения потребителей товаров на рынке электронной торговли на основе применения инструментария маркетинговой деятельности.

**Методика.** В процессе исследования использованы методы теоретического обобщения, сравнения, группировки, синтеза, индукции и дедукции, систематизации информации.

**Результаты.** Выявлены факторы укрепления позиций сетевой экономики; выделены результаты сетизации корпоративных и крупных предприятий на рынке электронной торговли.

**Научная новизна.** Усовершенствованы инструменты маркетинговой деятельности, проведена классификация рынка потребителей B2B, выделено микро- и макросегментирование данного рынка, определены факторы, оказывающие влияние на рынок потребителей и их поведение; сгруппированы в кластеры предприятия рынка потребителей B2B и определены их основные характеристики; сгруппированы факторы, влияющие на поведение потребителя в среде электронной торговли Интернет; выявлены факторы укрепления позиций сетевой экономики; выделены результаты сетизации корпоративных и крупных предприятий на рынке электронной торговли.

**Практическая значимость.** Полученные результаты направлены на усовершенствование функционирования и повышение эффективности рынка электронной торговли на основе маркетингового инструментария.



**Ключевые слова:** электронная торговля, интернет-маркетинг, потребитель, реклама, маркетинговый инструментарий, коммуникационная политика, каналы продвижения товаров и услуг, онлайн-торговля, электронные торговые площадки.

**Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами.** В условиях жесткой конкуренции многие субъекты предпринимательской деятельности, частные структуры вынуждены переходить на электронные рынки, выстраивая новый механизм взаимодействия, основой которого являются прочные и взаимовыгодные партнерские отношения среди потребителей в условиях динамичных инновационных решений в продвижении товаров и услуг в сети Интернет.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Особенности поведения потребителей на рынке маркетинговых услуг ученые отмечали в своих трудах еще в 1960-е годы. В числе первых авторов – американские ученые Дж. Энджел, Д. Коллат, Р. Блэкуэлл. Из отечественных ученых, изучающих факторы поведения потребителей, оказывающих влияние на эффективность торговли в сети Интернет, следует выделить А.Н. Соколову, Е.М. Азарян, П.А. Шалина, Д.В. Валько, В.А. Афанасьеву, Г.С. Меджидова.

**Изложение основного материала исследования.** Перемены, происходящие в современном экономическом обществе, значительно изменяют базовые модели поведения потребителей. В мире современных информационных технологий и поиска информации любого содержания и объема большое значение для потребителя приобретает поиск информации о продукте, его характеристиках и особенностях [1]. Рынок электронной торговли – это рынок, механизм функционирования которого предусматривает специфические условия взаимодействия рыночных субъектов:

- заключение торговых сделок в электронной форме;
- наличие специальной технологической платформы и доступа к глобальным и локальным информационным сетям;
- полноценная информатизация бизнес-процессов субъектов рынка;
- доступ к электронным системам осуществления расчетов, деловой коммуникации и др. [2].

Для полного понимания характеристик поведения потребителей товаров на рынке электронных услуг необходимо исследовать рынок потребителей B2B и изучить его основные характеристики, инструментарий маркетинговой деятельности и типологию.

Рынок потребителей B2B можно классифицировать по нескольким признакам, существует макро- и микросегментирование. Основные сегменты рынка потребителей B2B и влияние факторов на предприятия рынка B2B приведены на рис. 1.



Рисунок 1 – Сегментирование рынка потребителей B2B и его основные факторы

Рынок потребителей B2B представлен отдельными предприятиями, которые условно можно разделить на несколько кластеров (рис. 2).

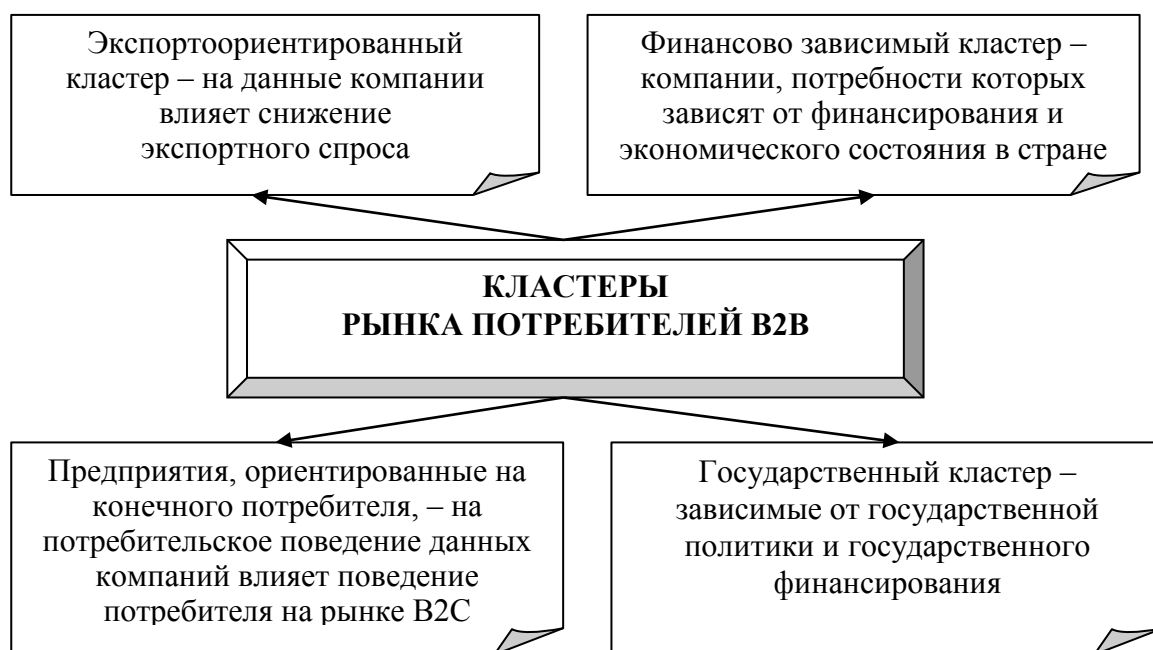


Рисунок 2 – Кластеры рынка потребителей B2B

Будучи видом экономического поведения человека, покупательское поведение потребителей (ППП) является частным случаем поведения человека в обществе и отражает общие закономерности его деятельностной активности. Понимание PPP важно не только для тех наук, где оно является непосредственным объектом исследований – маркетинга, рекламы, экономической психологии, но и для других наук, изучающих поведение отдельного человека, групп и масс, в частности для социальной психологии. Покупательское поведение является наиболее благоприятной областью

исследований, предоставляя чрезвычайно разнообразный, массовый и доступный для экспериментального воздействия материал. Поэтому, рассматривая проблему изучения покупательского поведения, необходимо обязательно иметь в виду и возможность распространения выявляемых закономерностей на поведение человека в целом [3].

Можно выделить также шесть групп факторов, влияющих на поведение потребителя в среде электронной торговли Интернет (рис. 3).



Рисунок 3 – Группы факторов, влияющих на поведение потребителя в среде электронной торговли Интернет

В основе классических моделей поведения потребителя лежит критерий получения или неполучения каких-либо материальных, социальных, духовных или иных выгод. Цель потребителя при покупке товара – найти для себя определенные выгоды, которые оцениваются:

- фактом получения того товара, который явился объектом поиска;
- качеством и технологическими возможностями купленного товара;
- качеством сервиса в момент и после покупки;
- ценой купленного товара, системой скидок, участием в конкурсах, получением дополнительных бонусов.

В мировом экономическом пространстве принято считать, что сетевая экономика является зарегистрированным фактом по статистическим

параметрам, и ее роль и влияние усиливается на рынке электронной торговли. При этом можно выделить некоторые факторы укрепления позиций сетевой экономики (рис. 4).

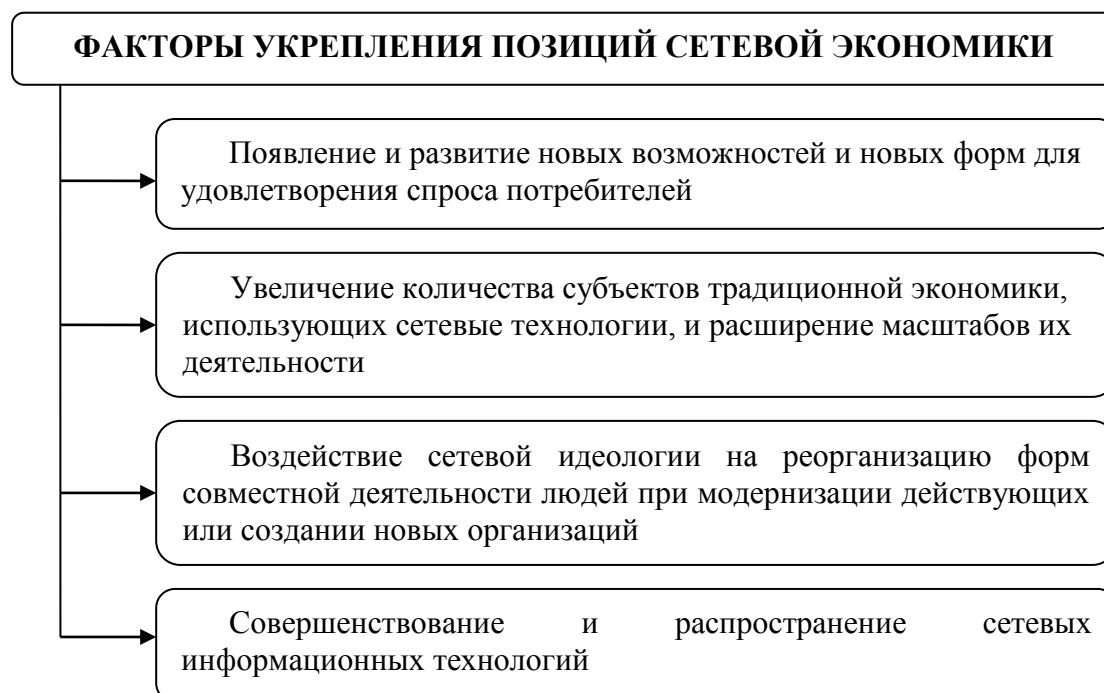


Рисунок 4 – Факторы укрепления позиций сетевой экономики

Необходимость реорганизации экономической деятельности фирмы обусловлена непрерывным развитием и сменой технологий организации электронной коммерции, что связано с техническими новациями и изменением рыночного пространства [4, с. 6].

С появлением единой информационной среды мировой экономики Интернет предприятия получают новые возможности выхода на мировой рынок:

минимальные затраты на размещение коммерческих предложений (в ряде случаев такие объявления принимаются бесплатно);

глобальная осведомленность о рыночной конъюнктуре;

участие в электронном рынке.

Выход предприятия на электронный рынок несет выгоды как для производителя, так и для потребителя продукции (см. таблицу).

Таблица 1 – Результаты сетизации корпоративных и крупных предприятий на рынке электронной торговли

Результат (эффект)	Корпоративные предприятия	Крупные предприятия
Логистический	Уменьшается воздействие ограничивающих факторов географического распределения участников совместной деятельности	Создаются новые преимущества для международных корпораций с широкой географией отделений, для фирм с гибкой структурой и виртуальных корпораций

Результат (эффект)	Корпоративные предприятия	Крупные предприятия
Информационно-маркетинговый	Сетевые технологии снижают затраты на формирование и поддержание внутренней информационной среды предприятия. В ответ на угрозу информационного переполнения создаются специализированные системы распространения оперативной информации	Информационное пространство предприятия приобретает свойство «управляемой прозрачности» – из внешней среды доступны только разрешенные информационные ресурсы предприятия; доступ к внешним ресурсам практически не ограничивается
Сетевой	Внутрикорпоративные сети дают возможность сотрудникам оперативно влиять на оценку ситуации, вносить свой вклад в ее обсуждение и принятие решений	Формируется единое информационно-экономическое пространство поставщиков, производителей и потребителей – предприятие получает возможность управлять спросом
Синергетический	Расширение возможностей и повышение качества координации работ для различных производственных конфигураций меняет структуру внутрифирменных затрат: становится дешевле передавать часть работы на исполнение временным сотрудникам или внешним компаниям (outsourcing)	Организация обратных связей позволяет имитировать в реальном времени экономические решения, в которых задействовано большое количество участников. В результате повышается точность принимаемых решений и улучшается координация в процессе реализации

Анализируя результаты сетизации корпоративных и крупных предприятий на рынке электронной торговли, следует подчеркнуть влияние на корпоративные и крупные предприятия таких эффектов, как: логистический, информационно-маркетинговый, сетевой, синергетический, и в дальнейших исследованиях изучить более подробно результаты их воздействия и факторы, оказывающие влияние на их изменения.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** В результате исследования особенностей поведения потребителей товаров на рынке электронной торговли на основе применения инструментария маркетинговой деятельности:

усовершенствованы инструменты маркетинговой деятельности и проведена классификация рынка потребителей B2B, выделено микро- и макросегментирование данного рынка, определены факторы, оказывающие влияние на рынок потребителей и их поведение;

сгруппированы в кластеры предприятия рынка потребителей B2B и определены их основные характеристики;

сгруппированы факторы, влияющие на поведение потребителя в среде электронной торговли Интернет;

определены факторы укрепления позиций сетевой экономики;

выделены результаты сетизации корпоративных и крупных предприятий на рынке электронной торговли.

В ходе дальнейших исследований актуальным будет изучение основных особенностей синтезированной комплексной модели поведения потребителей товаров на рынке электронной торговли.

### **Список литературы**

1. Соколова А.Н., Геращенко Н.И. Электронная коммерция. Мировой и российский опыт. – М.: Открытые системы, 2010. - 318 с.

2. Пестунов, М.А. Оценка эффективности институционального механизма Российского рынка электронной торговли / Пестунов М.А., Валько Д.А. // Вестник Челябинского государственного университета. 2013. № 8 (299). С. 5–13.

3. Витальева В.А., Витальева Е.М. Концептуальная модель поведения потребителей в современном обществе.- Саратовский институт (филиал) ФГБОУ ВПО «Российский государственный торгово-экономический университет». – Саратов. – 2014, №5(39). - С. 14-20

4. Электронная коммерция: основы организации и ведения бизнеса: учебное пособие / А.Л. Денисова, Н.В. Молоткова, М.А. Блюм, Т.М. Уляхин, А.В. Гуськов. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – 88 с.

**УДК [658:624]:[339.13:005.346]**

## **АНАЛИЗ РЫНОЧНОГО ПОВЕДЕНИЯ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Н.И. Алексеева,**  
**канд. экон. наук, доцент**

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

## **ANALYSIS OF MARKET BEHAVIOR OF A TRADING ENTERPRISE**

**N.I. Alekseeva, Candidate of  
Economic Sciences, associate  
Professor**

SO HPE «Donetsk National University of  
Economics and Trade Named After M. Tugan-  
Baranovsky», Donetsk, DPR,  
e-mail: alekseeva\_n\_i@mail.ru

### **Реферат**

**Цель.** Цель статьи заключается в разработке алгоритма и методики анализа рыночного поведения торгового предприятия и ее апробации на примере торговых предприятий, осуществляющих торговлю строительными материалами на рынке Донецкой Народной Республики.

**Методика.** В статье использованы методы семантического и структурно-логического анализа и синтеза – для обоснования авторского определения

рыночного поведения предприятия, системного и комплексного анализа, группировки и обобщения – для формирования алгоритма и моделирования – для разработки методики анализа рыночного поведения предприятия.

**Результаты.** Предложено авторское определение рыночного поведения предприятия, разработаны алгоритм и авторская методика анализа рыночного поведения торгового предприятия, осуществлена ее апробация на примере торговых предприятий, работающих на рынке строительных материалов ДНР.

**Научная новизна.** Предложено авторское определение рыночного поведения предприятия, алгоритм и авторская методика анализа рыночного поведения, которая, в отличие от существующих, позволяет на основе анализа групп субъектов рынка обосновать факторы, формирующие рыночное поведение конечных и организованных покупателей, а также посредников, оказывающих услуги по продвижению и распространению товаров, выявить влияние типов рыночного поведения на потенциальный рост товарооборота, сформулировать основные направления разработки стратегических планов и формирование модели внутреннего поведения предприятия по отношению к покупателям.

**Практическая значимость.** Полученные результаты позволяют оптимизировать процесс анализа рыночного поведения предприятия с целью повышения эффективности анализа внешнего микроокружения предприятия в целом для дальнейшего осуществления стратегического планирования и реализации стратегий, направленных на увеличение дохода и прибыли торгового предприятия.

**Ключевые слова:** рынок, рыночное поведение, определение, анализ, алгоритм, методика.

**Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами.** В настоящее время выживание и развитие торговых предприятий Донецкой Народной Республики в условиях экономического кризиса, возникшего в результате непрекращающихся военных действий, падения платежеспособного спроса потребителей, разрыва многих традиционных хозяйственных связей и усиления конкуренции между магазинами и торговыми сетями, одной из наиболее актуальных задач является обоснование и реализация эффективного рыночного поведения. Эта проблема напрямую связана с вопросами осуществления анализа внешней среды предприятия с использованием научно обоснованных алгоритмов и методик, поскольку результаты анализа всех факторов макро- и микроокружения торгового предприятия служат основой стратегического планирования, а от правильной разработки и эффективной реализации рыночных стратегий зависят товарооборот, торговый доход и прибыль торгового предприятия. Поэтому особенно актуальными для торговых предприятий Донецкой Народной Республики на современном этапе является разработка алгоритма и методики анализа рыночного поведения торгового предприятия.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросам изучения рыночного поведения как экономической категории, его анализу,

планированию и реализации посвящено большое количество научных работ как отечественных, так и зарубежных авторов, среди которых следует выделить А.Ш. Акулову, З.М. Алиеву, Т.Д. Дубовицкую, О.М. Меликян, А.В. Наумова, Ю.Е. Петруню, Д.Ф. Энджел [1-7] и др. Однако, несмотря на наличие в современной экономической литературе разнообразных подходов к определению и анализу рыночного поведения предприятия, в настоящее время отсутствует единый подход к трактовке данной дефиниции, действенный алгоритм и эффективная методика анализа рыночного поведения.

**Изложение основного материала исследования.** В научной литературе положение предприятия на рынке и его поведение оценивают с помощью конкурентоспособности или конкурентных стратегий. Однако такой подход характеризует только взаимоотношения предприятия с конкурентами, которое отражается конкурентным поведением, а рынок включает, в первую очередь, наличие определенного круга покупателей (в том числе конечных), что относится к особенностям деятельности торговых предприятий. Поэтому целесообразно выделить и определить поведение, отражающее действия, связанные с реализацией товаров, как рыночное поведение.

В современной экономической литературе мнения ученых по поводу сущности рыночного экономического поведения значительно расходятся. Одни исследуют рыночное поведение только с точки зрения конечного потребителя [1, с. 37; 6, с. 13], другие определяют рыночное поведение как целенаправленную деятельность предприятий по удовлетворению потребностей потребителей в товарах или услугах, которая по сути отражает маркетинговое поведение предприятия [3, с. 248]; третья группа авторов рассматривает рыночное поведение как взаимодействие предприятия с потребителем посредством специфических взаимоотношений и ассоциирует рыночное поведение с потребительским [2, с. 93].

Является достаточно обоснованным мнение исследователей, трактующих рыночное поведение как процесс формирования спроса потребителей на разнообразные товары и услуги [4, с. 15] или как процесс принятия решений относительно приобретения и потребления товаров [7, с. 24].

Резюмируя мнения авторов, целесообразно отметить, что если большинство маркетологов рассматривают рынок как совокупность потребителей, то экономисты под рынком понимают совокупность продавцов, покупателей и других участников, обеспечивающих весь процесс реализации товаров. Исходя из этого рыночное поведение не только должно охватывать взаимоотношения между продавцом и покупателем, но и учитывать других рыночных контрагентов, в частности посредников, целью которых является оптимизация процесса купли-продажи.

Следует также отметить, что рыночное поведение должно быть гибким и динамичным, чтобы поддерживать разовые сделки и формировать определенный тип активных действий всех участников рынка. Следовательно, под *рыночным поведением предприятия* следует понимать непрерывный процесс целенаправленных действий, процедур, мероприятий и принятия



управленческих решений относительно формирования спроса, организации продвижения и распространения товаров через систему взаимоотношений с потребителями, рассчитанный на долгосрочную перспективу.

Исходя из предложенного определения рыночного поведения к субъектам рынка, реализующим данный вид поведения относительно предприятий розничной торговли, можно отнести:

- 1) конечных потребителей строительных товаров и материалов;
- 2) предприятия, осуществляющие розничные покупки;
- 3) субъектов, оказывающих рекламные услуги предприятиям розничной торговли по продвижению товаров;
- 4) логистические и транспортные предприятия, способствующие доставке товаров конечным потребителям;
- 5) организации, оказывающие различного рода маркетинговые услуги, включая обзор рынков и т.п.

Следовательно, анализ рыночного поведения должен учитывать особенности поведения все групп, включенных в цепочку «купля-продажа».

Основной задачей анализа рыночного экономического поведения является определение видов и типов поведения потребителей строительных товаров и субъектов хозяйствования, стимулирующих реализацию этих видов поведения.

В отношении первых двух групп (конечные потребители и предприятия, осуществляющие розничные закупки) можно утверждать, что они проявляют схожее поведение, так как лица, ответственные на предприятии за покупку строительных материалов, в основном осуществляют те же действия, что и конечные покупатели. В обеих группах особое место занимают так называемые профессионалы, конечные покупатели или представители предприятий, выполняющие строительно-ремонтные работы на профессиональном уровне. Отличие организованных покупателей (совершают покупку от лица предприятия, организации) заключается в иных целевых ориентирах и уровне согласованности решения об осуществлении покупки.

Что касается предприятий, оказывающих рекламные, логистические и транспортные услуги, то, действуя от лица кампании, они чаще всего ориентируются на виды поведения, характерные для субъектов хозяйствования. Свою специфику поведения имеют предприятия, предоставляющие маркетинговые информационные услуги, что связано с особенностью их деятельности. Анализ рыночного экономического поведения на микроуровне является комплексным и включает три группы субъектов рыночного поведения: конечные покупатели, организованные покупатели, предприятия, оказывающие услуги продвижения и распространения. В связи с этим предлагается алгоритм проведения анализа рыночного микроповедения (рис. 1).

Организационно-подготовительная стадия включает два этапа проведения анализа. На *первом этапе* определяются цели и задачи анализа рыночного поведения, методы сбора информации, ее первичной обработки, формируется перечень факторов, влияющих на поведение различных групп

субъектов рыночного поведения, разрабатывается опросная анкета, обосновывается способ ее интерпретации.



Рисунок 1 – Алгоритм проведения анализа рыночного поведения микросреды предприятия (авторская разработка)

В маркетинговой литературе рассматривается значительное количество классификаций и групп моделей поведения потребителей, однако с точки зрения экономистов особое внимание следует уделить моделям принятия решения о покупке, так как в результате принятия такого решения осуществляется акт купли-продажи и, соответственно, торговое предприятие получает доход, формирующий прибыль, являющуюся одним из основных показателей деятельности предприятия и необходимым фактором его развития и противостояния внешней среде.

Исходя из этого ключевым направлением исследования рыночного поведения является потенциальная возможность субъектов рыночного поведения обеспечивать плановый уровень товарооборота.

Типология принятия покупательских решений впервые предложена в 1960 г. Дж. Катонем и получила дальнейшее развитие в трудах Д. Говарда и Д. Шета. Согласно этой теории определяют первичное покупательское поведение, привычное решение о покупке и ограниченные покупательские решения. В рамках данной теории можно рассматривать запланированные, частично запланированные и незапланированные покупки [5, с. 115].

Однако, учитывая особенности такой группы товаров, как строительные материалы, следует отметить, что основная часть покупок совершается как

запланированные, меньшая доля частично запланированных покупок, а процент незапланированных покупок стремится к минимуму. В соответствии с этим главную группу факторов составляют те, которые характеризуют значительный уровень запланированности покупок.

На основе сравнительного анализа и синтеза классификаций видов поведения, предложенных в экономической литературе, определены следующие типы рыночного поведения, характеризующие принятие решения о покупке:

«профессионал» – занимается ремонтно-строительными работами в соответствии с видом основной деятельности;

«требовательный» покупатель – ориентируется на брендовые высокого качества товары;

«рациональный» – ориентируется на соотношение «цена-качество» на основе детального изучения необходимых товаров с возможностью альтернативного выбора;

«экономный» – выбирает товары по ценам ниже средних, отдает предпочтение магазинам, предлагающим скидки;

«новаторы» – чаще всего приобретают товарные новинки;

«консерваторы» – характеризуется наличием стереотипов по отношению к товарам, обслуживанию и пр.;

«спонтанный» тип – в сфере строительных товаров и материалов практически не представлен, так как очень незначительная группа товаров может быть подвержена незапланированным покупкам.

Относительно организованных покупателей целесообразно предложить разделение на две группы: «профессионалы» – организации, основным видом деятельности которых является выполнение ремонтно-строительных работ по договорам подряда, и «дилетанты» – предприятия, приобретающие в основном строительные товары для текущих незначительных ремонтных работ, выполняемых состоящими в штате слесарем, сантехником и т.п.

В группе субъектов хозяйствования, оказывающих услуги по продвижению и распределению товаров, целесообразно выделить по типу поведения «активных», «пассивных» и «традиционных» посредников.

*Второй этап* посвящен полевым исследованиям, в ходе которых формируется информационная база для дальнейшего изучения.

На расчетно-аналитической стадии осуществляется *третий этап* анализа, в рамках которого методом синтеза и группировки данных производится расчет количественных показателей, характеризующих средний уровень покупок каждой из групп покупателей и интенсивность осуществления покупок, оценивается доля покупателей каждой модели поведения в общем товарообороте рассматриваемых магазинов. На основе полученных данных устанавливается взаимозависимость приверженности покупателей, использующих характерную для них модель принятия решения о покупке, и выбора торговой точки.

На *четвертом этапе* осуществляется интерпретация полученных результатов и подготавливается отчет о рыночном поведении для формирования стратегических планов с ориентацией на тех покупателей, которые позволят обосновать модель внутреннего поведения торгового предприятия, обеспечивающую рост товарооборота в краткосрочном периоде и долгосрочной перспективе.

Анализ рыночного поведения на рынке строительных материалов ДНР показывает, что большая часть покупателей реализует модель поведения «профессионал» и ориентируется на крупные торговые сети, которые предлагают наибольший ассортимент товаров (рис. 2).

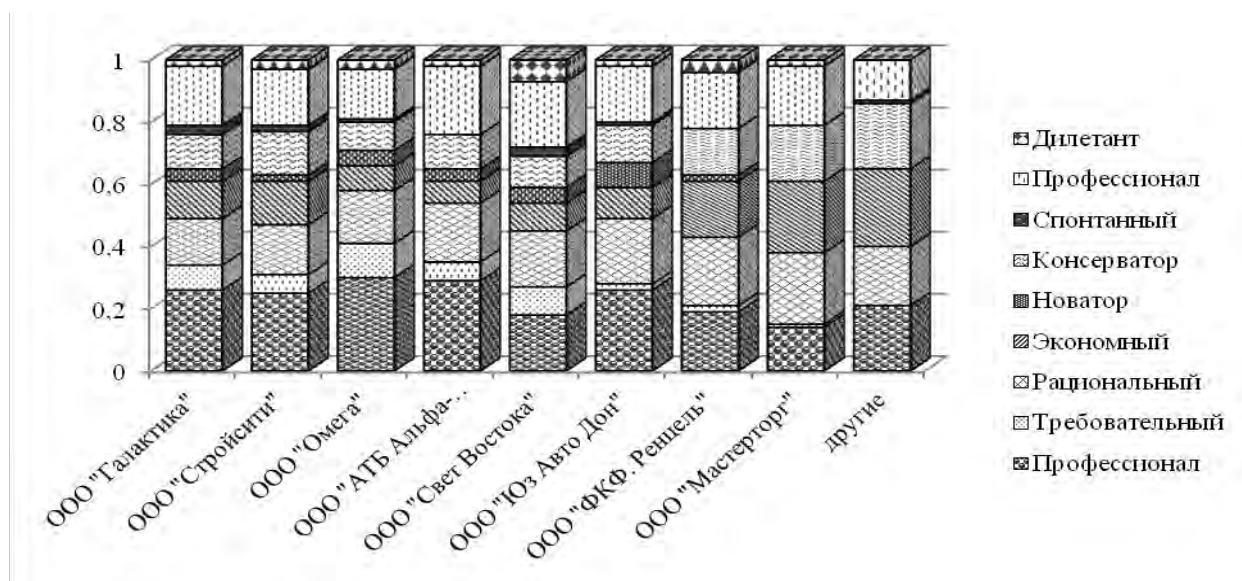


Рисунок 2 – Распределение покупателей в соответствии с реализуемым типом рыночного поведения (составлено автором)

Составляющими анализа рыночного поведения является исследование поведения посредников, оказывающих услуги по продвижению и распространению товаров, и определение влияния выбранного посредником типа поведения на темпы роста товарооборота.

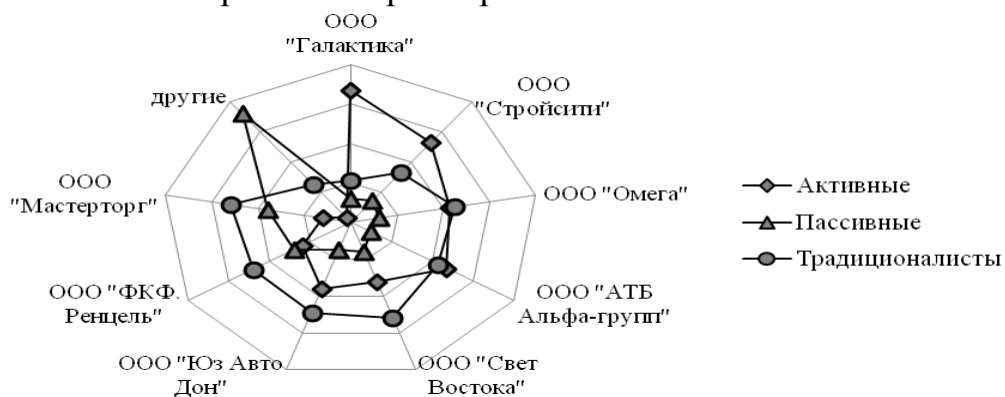


Рисунок 3 – Распределение посредников услуг по продвижению и распространению товаров по магазинам в соответствии с реализуемым типом рыночного поведения (составлено автором)

Анализ данного элемента рыночного поведения позволяет разработать модель внутреннего экономического поведения по взаимоотношению с указанной группой субъектов рынка и вовлечь их в процесс стимулирования заинтересованности торговой точкой, расширения клиентской базы, обеспечивающей дополнительный прирост товарооборота. Результаты анализа сотрудничества с посредниками услуг по продвижению и распространению товаров отражены на рис. 3.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** На основе анализа существующих в современной экономической литературе трактовок предложено авторское определение рыночного поведения предприятия как непрерывного процесса целенаправленных действий, процедур, мероприятий и принятия управленческих решений относительно формирования спроса, организации продвижения и распространения товаров через систему взаимоотношений с потребителями, рассчитанного на долгосрочную перспективу. Разработаны алгоритм и авторская методика анализа рыночного поведения торгового предприятия, которая, в отличие от существующих, позволяет с учетом результатов анализа групп субъектов рынка обосновать факторы, формирующие рыночное поведение конечных и организованных покупателей, а также посредников, оказывающих услуги по продвижению и распространению товаров, выявить влияние типов рыночного поведения на потенциальный рост товарооборота, сформулировать ключевые направления разработки стратегических планов и формирования модели внутреннего поведения предприятия по отношению к покупателям. Осуществлена апробация предложенной методики на примере торговых предприятий, работающих на рынке строительных материалов ДНР.

Среди направлений дальнейших исследований целесообразно выделить разработку механизмов формирования и выбора стратегий рыночного поведения торгового предприятия, а также их эффективной реализации.

### Список литературы

1. Акулова, А.Ш. Корпоративный имидж как фактор воздействия на рыночное поведение покупателей / А.Ш. Акулова // Вестник ОГУ. – 2007. – № 8. – С. 36-40.
2. Алиева, З.М. Концепция формирования потребительского поведения под влиянием маркетинга отношений в розничной торговле / З.М. Алиева // Terra Economicus. – 2013. – № 4. – Т. 11. – Ч. 2. – С. 92-99.
3. Дубовицкая, Т. Д. Психологические особенности маркетингового поведения личности / Т.Д. Дубовицкая // Человек, Искусство, Вселенная. – 2016. – № 1. – С. 248-255.
4. Меликян, О.М. Поведение потребителей / О.М. Меликян. – М. : Дашков и Ко, 2006. – 264 с.
5. Наумов, А.В. Стратегическое планирование в вертикально-интегрированных компаниях / А.В. Наумов, Н.А. Яхудина // Российское предпринимательство. — 2012. — № 4 (202). — с. 56-64.

6. Петруня, Ю.Е. Відображення ринкової поведінки споживача в економічних теоріях / Ю.Е. Петруня, И.О. Гут // Економічний вісник НГУ. – 2003. – № 1. – С. 12-15.

7. Энджел, Д.Ф., Поведение потребителей / Д.Ф. Энджел, Р.Д. Блэкуэлл, П.У. Миниард. - СПб: Питер Ком, 1999. – 203 с.

**УДК 338.242.2:658**

## **УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННЫМ РИСКОМ В КОНТЕКСТЕ АНТИКРИЗИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Д.А. Бабкин,**  
**канд. экон. наук,**  
**доцент**

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

## **MANAGEMENT THE OWN RISK N THE CONTEXT OF ENTERPRISE'S ANTI-CRISIS ACTIVITY**

**D.A. Babkin,**  
**Cand. Sc. (Econ.),**  
**Assoc. Prof.**

SO HPE «Donetsk National University of Economics  
and Trade named after M. Tugan-Baranovsky»,  
Donetsk, DPR, e-mail: babkin\_da@mail.ru

### **Реферат**

**Цель.** Исследование вопросов управления собственным риском предприятия в контексте его антикризисной деятельности.

**Методика.** В процессе исследования использовались общенаучные методы (анализ, синтез, индукции и дедукции), статистические и методы экономического анализа.

**Результаты.** Установлено, что собственный риск является важной составляющей кризис-устойчивости предприятия, а управление им выступает неотъемлемой частью антикризисной деятельности и представляет собой непрерывный процесс. Рассмотрены основные методы управления собственным риском, совокупность которых, позволит исключить или уменьшить ущерб от реализации кризисных явлений.

**Научная новизна.** Усовершенствовано понятие собственного риска как вероятности возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери дохода или капитала, не связанной с общерыночными изменениями в ситуации неопределенности условий осуществления его хозяйственной деятельности и возможности альтернативной реакции на нежелательное кризисное явление, что позволяет уточнить категориально-понятийный аппарат теории антикризисного управления и рискологии.

**Практическая значимость.** Разработаны предложения по управлению собственным риском предприятий Донецкой Народной Республики в условиях масштабных кризисных явлений в экономике. Реализация рекомендаций по выбору оптимальных методов управления собственным риском будет способствовать улучшению кризис-устойчивости отечественных предприятий и, таким образом, стабилизации их деятельности, повышению ее эффективности.

**Ключевые слова:** собственный риск, кризис, процесс, управление собственным риском, антикризисное управление.

**Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами.** Деятельность предприятия, как и всякая целенаправленная деятельность, осуществляется на основе заранее сформулированных замыслов и планов. Однако реализация принятых решений подвержена действию неопределенности. То или иное проявление неопределенности может задержать наступление запланированных событий, изменить их содержание или количественную оценку либо вызвать нежелательное развитие событий – как предвидимое, так и неожиданное. Если в условиях централизованно управляемой экономики издержки не оправдавшей себя экономической деятельности предприятия традиционно брало на себя государство, то в рыночной экономике они ложатся на конкретное предприятие [1].

Функционирование предприятия в рыночной среде не может быть абсолютно предсказуемым, и наряду с систематическим (рыночным) всегда объективно существует собственный риск, связанный с производственно-хозяйственной деятельностью конкретного предприятия. Эффективность деятельности предприятий зависит от того, насколько качественно они будут оценивать эти риски, как точно смогут предусмотреть и учесть появление кризисных ситуаций. По оценкам отечественных и зарубежных ученых, собственный риск в составе общего риска предприятия составляет более 50%. При этом задача предприятия заключается в предвидении, оценке и снижении негативных последствий собственного риска до минимального уровня.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Антикризисная деятельность предприятий является одним из наиболее актуальных направлений исследований. Изучению процессов управления рисками и внедрению эффективных решений данной проблемы посвящены научные работы известных отечественных и зарубежных экономистов: А.П. Альгина, И.Т. Балабанова, И.А. Бланка, М.И. Баканова, Т. Бачкаи, Р. Брели, Дж.В. Хорна, А.П. Градова, П.Г. Грабового, И.С. Грабовского, В.М. Гранатурова, П.В. Егорова, Г.Б. Клейнера, И.К. Ларионова, М.Г. Лапуста, С. Майерса, Д. Мессена, О. Моргенштерна, Дж. Неймана, А.В. Олифинова, Б.А. Райзберга, О.Л. Устенко, Н.А. Фомичева, В.М. Безденежных, В.В. Черкасова, К. Эрроу, А.И. Ястремского и др. Опубликованные ими работы касаются отдельных важных аспектов управления риском предприятия. Однако анализ этих научных

работ свидетельствует, что важные вопросы определения сущности собственного риска и методов его оценки, механизмов управления, соотношения объективных и субъективных аспектов в контексте антикризисной деятельности предприятия требуют дальнейшего исследования.

**Изложение основного материала исследования.** Под собственным (несистематическим) риском предприятия понимается вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери дохода или капитала, а не связанной с общерыночными изменениями, в ситуации неопределенности условий осуществления хозяйственной деятельности и возможности альтернативной реакции на нежелательное кризисное явление. Исходя из этого определения собственный риск предприятия равен математическому ожиданию финансовых потерь (ущерба) и может быть рассчитан как сумма произведений вероятностей нежелательного события, которое может произойти на предприятии, на стоимость актива, подверженного риску. Полученное значение финансовых потерь, выраженное в процентах к объему инвестиций, может быть рассмотрено как страховая премия за собственный риск, суммируемая с безрисковой ставкой при расчете ставки дисконтирования.

Собственные риски могут быть причиной снижения прибыли или дохода субъекта предпринимательской деятельности. Негативные последствия проявления риска могут выражаться не только в нанесении прямого ущерба или возникновении убытков, но и в нежелательных отклонениях от цели, возможных ухудшениях результативных показателей хозяйственной деятельности, что может развиваться в масштабный экзистенциальный кризис.

Управление собственным риском связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий в области финансов, с другой – с уменьшением количества неиспользованных возможностей.

Управление рисками следует рассматривать как процесс, состоящий из взаимосвязанных этапов и имеющий своей целью исключить или уменьшить ущерб от наступления рискованного события (см. рисунок).

Процесс управления собственным риском предприятия состоит из трех взаимосвязанных последовательных этапов: идентификация, анализ и контроль, регулирование.

Идентификация предполагает сбор и обработку информации о предприятии, т.е. о его внутренней и внешней среде. На основании данной информации выявляются наиболее уязвимые места предприятия и делается предположение о существовании риска. Выявленные таким образом риски классифицируются. При этом избранная классификация должна основываться на предположении о степени управляемости того или иного риска.

На следующем этапе процесса определяется метод или группа методов количественной оценки собственного риска и производится непосредственно его оценка.

На этом же этапе устанавливаются границы допустимости величины риска и определяется соответствие фактического показателя риска и его



допустимого значения. Если уровень риска признан абсолютно удовлетворительным, то процесс возвращается к первому этапу и осуществляется вновь. Таким образом, происходит мониторинг собственного риска, включающий непрерывное осуществление первого и второго этапов процесса управления собственным риском, не предполагающий осуществление каких-либо мер по минимизации риска.



Рисунок 1 – Общая схема процесса управления собственным риском

Если же риск признается чрезмерным, то информация о структуре, свойствах объекта и имеющихся факторах риска представляется в документальном виде и поступает на третий этап процесса управления собственным риском предприятия – регулирование. На данном этапе предполагается формирование перечня возможных мер по снижению риска, из которого выбираются и реализуются наиболее адекватные меры, а также устанавливаются критерии эффективности применяемых мер.

Наиболее сложным в процессе управления собственным риском является оценка эффективности мер по минимизации риска и ее соответствие установленным критериям. Это связано с тем, что на практике достаточно сложно отделить процесс управления собственным риском от прочих процессов, осуществляемых предприятием.

Содержание процесса вписывается в концепцию управления собственным риском предприятия, являющуюся принципиальным представлением об объекте и субъекте исследования, совокупности целей, функций, критериев (показателей), уровней реализации, инструментария.

Объекты управления собственным риском – это предприятия, инвестиционные проекты, а субъекты – предприниматели, инвесторы и менеджеры, которые способны снизить степень риска, привести предприятие к успеху, обладая информацией о факторах, приводящих к возникновению риска, и инструментарием по его предупреждению. Цель управления собственным риском тесно связана с целями предприятия. Основная цель управления собственным риском заключается в успешном развитии предприятия, предотвращении кризисов, увеличении прибыли и рыночной стоимости предприятия.

Идентификация основных факторов собственного риска проводится с учетом целей и миссии предприятия и на основании информации о текущем состоянии внешней и внутренней среды объекта. Анализ и контроль предполагает анализ и оценку основных показателей финансовой и производственной деятельности для выявления неудовлетворительных (незапланированных, нежелательных) значений рассматриваемых показателей. Для этого рассматривается широкий спектр показателей – как абсолютных, так и относительных: объем производства, выручки от реализации, доходов, расходов, размер дебиторской и кредиторской задолженности, производственная мощность, степень ликвидности активов, рентабельность, соотношение собственного и заемного капитала, текучесть кадров, доля рынка и ее динамика, качество и гибкость технологических процессов, количество и размер потребителей, ассортимент производимой продукции и т.д. Фактическое значение показателя собственного риска определяет размер премии за риск, которую хотел бы получить инвестор, вкладывая средства в данное предприятие.

Сопоставление допустимых и фактических значений показателей собственного риска позволяет осуществлять их контроль и выработать адекватные управленческие решения по их регулированию. Для этого используются следующие показатели основных видов собственного риска: риск ухудшения финансового состояния, риск снижения размера предприятия, риск недостаточной диверсификации и риск снижения качества управления. Данные показатели риска измеряются в процентах от суммы активов, подверженных риску. Оценка каждого вида собственного риска, согласно международным методикам, находится в диапазоне от 0 до 5%. Показатель, равный 0%, означает отсутствие определенного вида собственного риска, 5% – его максимальный уровень. Допустимое значение собственного риска также находится в этом диапазоне.

Регулирование величины собственного риска предполагает целенаправленное воздействие на величину вероятности осуществления рискового события или размер активов, подверженных риску. Регулирование

осуществляется на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях управления. Стратегическое управление рисками реализуется во временном интервале 2-5 лет и включает управление рисками долгосрочных капитальных вложений, риском снижения доли рынка, риском отсутствия спроса на новую продукцию, риском потери конкурентных преимуществ, риском неудовлетворительной маркетинговой политики и т.д. Тактическое управление собственным риском реализуется во временном интервале от квартала до года и включает управление риском ухудшения финансового состояния, риском текучести кадров, риском снижения прибыли и т.д. Оперативное управление собственным риском реализуется во временном интервале от дня до месяца и включает управление рисками технических неполадок, риском невыполнения договорных обязательств в части несвоевременной оплаты отгруженной продукции, риск необеспеченности производства сырьем и материалами, отсутствием валюты, аварийностью на транспорте и т.д.

На современном этапе развития экономики Донецкой Народной Республики наиболее эффективным методом воздействия на собственный риск, позволяющим снизить как вероятность наступления рискованного события, так и величину подверженных риску активов, является диверсификация. Она предполагает освоение новых видов деятельности, расширение ореола покупателей и поставщиков, увеличение количества филиалов и представительств и т.д. Однако данный метод воздействия на собственный риск является одновременно и наиболее дорогостоящим, поэтому его применение должно быть обосновано с наибольшей тщательностью. Тем не менее, с учетом плохо прогнозируемой экономической и военно-политической обстановки данный метод является абсолютно адекватным.

Также применимым методом можно считать передачу риска, которая предполагает заключение контрактов (на перевозку, строительство, вспомогательное производство и т.д.), а также поиск гарантов эффективного осуществления проекта [1]. Трудности в использовании передачи риска объясняются тем, что в сложившейся экономической ситуации контрагентами для отечественных предприятий могут быть только резиденты ДНР или предприятия ЛНР, РФ, Южной Осетии, а в качестве гарантов исполнения контрактов на данный момент могут рассматриваться только судебные органы и органы власти Республики, которые обладают ограниченной юрисдикцией.

Резервирование различного вида ресурсов (материальных, финансовых) призвано компенсировать предприятию возможные потери от наступления рискованных событий и тем самым смягчить негативное влияние собственного риска. Данный метод является распространенным, однако требует отвлечения и замораживания заметного объема средств, что неприемлемо в непрогнозируемых динамичных условиях современной отечественной экономики.

Такой метод управления собственным риском, как лимитирование, предполагает директивное ограничение: размера ресурсов, подверженных риску; количества рискованных проектов, одновременно осуществляемых

предприятием; размера одной операции; объема платежей допустимого по определенным статьям расходов и т.д. Применение данного метода не требует значительных затрат, но не всегда имеется возможность обосновать определенный лимит или соблюдать его в условиях динамичного окружения.

Изменение целей проекта предполагает, чаще всего, снижение планируемой или ожидаемой нормы доходности, увеличение времени окупаемости проекта и т.п. Данный метод скорее относится к области психологии и предполагает здравую (трезвую) оценку перспектив осуществления проекта.

Распространенным методом управления собственным риском является его страхование. Оно не в состоянии снизить вероятность наступления рискованного события, не тем не менее позволяет уменьшить стоимость активов предприятия, подверженных риску, и компенсировать потери активов от риска за счет выплат страховщика и тем самым снизить или полностью исключить определенный вид собственного риска. Данный метод не применим на текущем этапе развития отечественной экономики ввиду неразвитости в ДНР рынка страхования. Привлечение же страховщиков из-за рубежа невозможно в связи с непризнанным статусом государства.

Собственником или инвестором может быть также принято решение об отказе от реализации рискованного проекта при изменении внешних условий его реализации. Данное решение является наиболее радикальным и принимается в том случае, если снизить собственный риск невозможно или мероприятия по снижению его до приемлемого уровня являются слишком дорогостоящими и таким образом экономически не эффективными [2]. При этом следует обратить внимание, что зачастую продолжение проекта и его завершение могут обойтись инвестору дешевле, чем его консервация или свертывание.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Собственный риск является важной составляющей общей кризис-устойчивости предприятия, и его тщательная и обоснованная оценка – важный элемент процесса управления рисками. Управление собственным риском выступает неотъемлемой частью антикризисной деятельности и представляет собой непрерывный процесс, призванный увеличить сумму денежных потоков и рыночную стоимость предприятия.

Инструментарием управления собственным риском предприятия является совокупность методов, направленных на снижение негативного влияния собственного риска на деятельность предприятия. В соответствии с существующими методами воздействия на риск предприятия следует отметить, что наиболее целесообразным будет применение не отдельной группы методов, а их комплекса. Это позволит снизить отрицательный мультипликативный эффект и негативный эффект синергии, возникающих кризисных явлений, а также остроту их протекания.

### Список литературы

1. Антикризисное управление [Электронный ресурс]: учебник/ И.К. Ларионов [и др.]. – М.: Дашков и К°, 2015. – 380 с. – Режим

доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52297.html>.

2. Артамонов Д.А. Антикризисное управление: технология комплексного реформирования предприятия / Д.А. Артамонов // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2014. – № 1 (15). – С. 36-43.

3. Безденежных В.М. Управление неопределенностью и риском при функционировании сложных систем - теорема соотношения уровней неопределенности и риска / В.М. Безденежных // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2015. – № 12. – С. 123-131.

4. Закиров Р.Ш. Ситуационное управление риском / Р.Ш. Закиров // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2013. – № 36. – С. 43-50.

5. Фомичев Н. А. Риск-менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / А. Н. Фомичев. – 4-е изд. – М.: Дашков и К°, 2016. – 372 с. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394026768.html>.

6. Чебашкина Г.А. Антикризисное управление и эффективное управление рисками предприятия в сфере предпринимательской деятельности в народной экономике России / Г.А. Чебашкина // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» – 2017. – № 3. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/04EVN317.pdf>

**УДК 005.2:[658.8:332.1]:341.218(1-55)**

## **МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА В ГОСУДАРСТВАХ С НЕОПРЕДЕЛЕННЫМ ПРАВОВЫМ СТАТУСОМ**

**Н.Ю. Возиянова,**  
**д-р экон. наук, профессор,**  
**Н.Н. Лоза, аспирант**

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

## **THE MECHANISM OF IMPLEMENTATION OF TERRITORIAL MARKETING IN STATES WITH UNCERTAINTY LEGAL STATUS**

**N.U. Voziyanova,**  
**Doctor of Economics,**  
**Professor,**  
**N.N. Loze, graduate student**

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

### **Реферат**

**Цель.** Разработка механизма реализации территориального маркетинга в государствах с неопределенным правовым статусом.

**Методика.** Исследование выполнено с использованием методов и приемов анализа, группировки, обобщения и детализации, аналогий, моделирования.

**Результаты.** Изучены проблемы государств с неопределенным правовым статусом. Исследованы и обобщены признаки отличия непризнанных государств. Разработан механизм реализации территориального маркетинга в государствах с неопределенным правовым статусом. Обоснована сущность территориального маркетинга как основного инструмента, позволяющего увеличить привлекательность отдельных территорий.

**Научная новизна.** Предложены меры по реализации маркетинговых стратегий развития города в условиях постоянно изменяющейся внешней и внутренней среды. Обобщены признаки отличия непризнанных государств. Разработан механизм реализации территориального маркетинга в государствах с неопределенным правовым статусом.

**Практическая значимость.** Определены возможности развития территориального маркетинга в государствах с неопределенным правовым статусом.

**Ключевые слова:** государство с неопределенным правовым статусом, непризнанные государства, территориальный маркетинг, муниципальный маркетинг, стратегия, механизм, имидж, статус.

**Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами.** Неопределенный правовой статус оказывает решающее влияние на развитие отдельных территориальных образований. Несмотря на наличие атрибутов государственности, такие территориальные образования испытывают сложности в налаживании партнерских связей и осуществлении внешнеэкономической деятельности. При этих условиях реальным инструментом, способным оказать помощь в социально-экономическом развитии данных государств, может стать территориальный маркетинг, а точнее его важное звено – муниципальный маркетинг.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблематика территориального маркетинга раскрыта в исследованиях Т.В. Поляковой, А.С. Попова [10; 11] и др. Они рассматривают маркетинг как функцию управления, фактор формирования благоприятного имиджа муниципальной территорией и др. Вопросам формирования механизмов, особенностей, связанных с институциональными исследованиями, посвящены работы [2-4]. Тема социально-экономического развития государств с неопределенным правовым статусом становится в настоящее время актуальной, и все больше ученых уделяют ей внимание, например, Д.В. Глаголев [5], З.В. Силаева [12], В.Б. Плавсинский [9], А.Л. Погорельский [8] и др.

Однако недостаточно изученными остаются вопросы формирования механизма реализации территориального маркетинга в государствах с неопределенным правовым статусом.

**Изложение основного материала исследования.** Проблема государств с неопределенным правовым статусом на сегодняшний день является актуальной вследствие сложных историко-политических и этногеографических процессов. На данный момент существует более ста государств, которые были провозглашены на территории почти шестидесяти стран, но не были признаны международным сообществом.

Различные ученые дают таким территориям определения «непризнанные» и «частично признанные» государства или квази-государства.

В настоящее время к числу рассматриваемых государств следует отнести Турецкую Республику Северного Кипра, Сахарскую Арабскую Демократическую Республику, Китайскую Республику, Государство Палестина, Республику Косово, Республику Южная Осетия, Республику Абхазия, Донецкую Народную Республику, Луганскую Народную Республику и некоторые другие [8].

В целом непризнанные государства – это общее название территорий, которые провозгласили себя суверенными государствами и обладают признаками государственности (см. таблицу). В то же время, несмотря на наличие общепринятых признаков государственности, как отмечает Л.В. Бударagina, неопознанные государства не имеют дипломатического признания со стороны государств-членов ООН, а их территория, как правило, расценивается государствами-членами ООН как находящаяся под суверенитетом одного или нескольких государств-членов ООН [1].

Таблица 1 – Признаки отличия непризнанных государств <sup>1</sup>

Государства	Признаки государственности										
	Официальное название	Атрибуты (государственные символы)	Население	Контроль над территорияей	Системы управления			Право (Конституция, законодательство и др.)	Дипломатическое признание	Признание суверенитета территории	Свободы международно-правовой жизни и экономической активности
					руководство	органы власти и управления	вооруженные силы, полиция и др.				
Признанные	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Непризнанные	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-

<sup>1</sup> Составлено по данным источника [1] и дополнено автором.

Появившиеся относительно недавно ДНР и ЛНР также де-юре относятся к государствам с неопределенным правовым статусом.

Так, например, к национальным атрибутам Донецкой Народной Республики, провозглашенной вследствие государственного переворота на Украине 2013-2014 гг., помимо символики, относится и принятая в 2014 г. Конституция ДНР, а одной из фундаментальных правовых основ государственности были провозглашены итоги всенародного референдума о

самоопределении, состоявшегося 11 мая 2014 г., результатом которого стало принятие Декларации о государственном суверенитете и Акта о государственной самостоятельности ДНР. При этом в соответствии с положениями ст. 133 Конституции Украины в систему ее административно-территориального устройства продолжают входить и Донецкая, и Луганская области [5].

Однако, по мнению некоторых авторов, несмотря на то что такие территории обладают ключевыми атрибутами государственности, а главное – способностью к эффективному внутренне легитимированному контролю над основной территорией при отсутствии международного признания, они не могут полноправно вступать в правовые отношения с другими государствами [12].

Следовательно, можно констатировать, что государства, не имеющие внешнего признания, выпадают из общих правил международно-правовой жизни, что влечет за собой массу негативных экономических, социально-политических последствий и в целом отрицательно сказывается на внутреннем климате страны [9].

Авторы работ [9; 12] указывают, что подобные государства лишены возможности активной экономической деятельности, заключения выгодных торговых контрактов, реализации совместных инвестиционных и инфраструктурных проектов. Непризнанное государство рассчитывает только на гуманитарную помощь международного сообщества. С этим утверждением можно не согласиться. Как показывает практика, некоторые непризнанные государства способны осуществлять внешнеэкономическую, торговую деятельность. Интерес мирового сообщества к непризнанным государствам обусловлен различными причинами: сельское хозяйство, туризм, инвестиционные проекты и др.

Однако стоит все же отметить, что неопределенный правовой статус территории негативно сказывается на ее имидже и определяет необходимость поиска действенного инструментария, способного в таком относительно замкнутом пространстве обеспечивать территориальное развитие. Основным инструментом, позволяющим увеличить привлекательность отдельных территорий (стран, регионов, муниципальных образований), а также сохранить их идентичность, выступает территориальный маркетинг.

Территориальный маркетинг направлен на создание и поддержание имиджа и престижа территории, изменение инвестиционного климата территории, реализацию потенциала территориального образования, привлечение на конкретную территорию нематериальных ресурсов (трудовых, интеллектуальных), выполнение социальных программ развития территориальных сообществ.

Важной составляющей территориального маркетинга является муниципальный маркетинг, направленный на совокупность отношений, складывающихся между участниками рыночных процессов на территории муниципального образования [6]. При формировании самого механизма необходимо учитывать и особенности создания действенного управленческого



механизма [2], и теории мейнстрима, скорректировав их на обязательный учет действия человеческого фактора [3; 4]. На рисунке изображен разработанный механизм реализации территориального маркетинга в государствах с неопределенным правовым статусом.

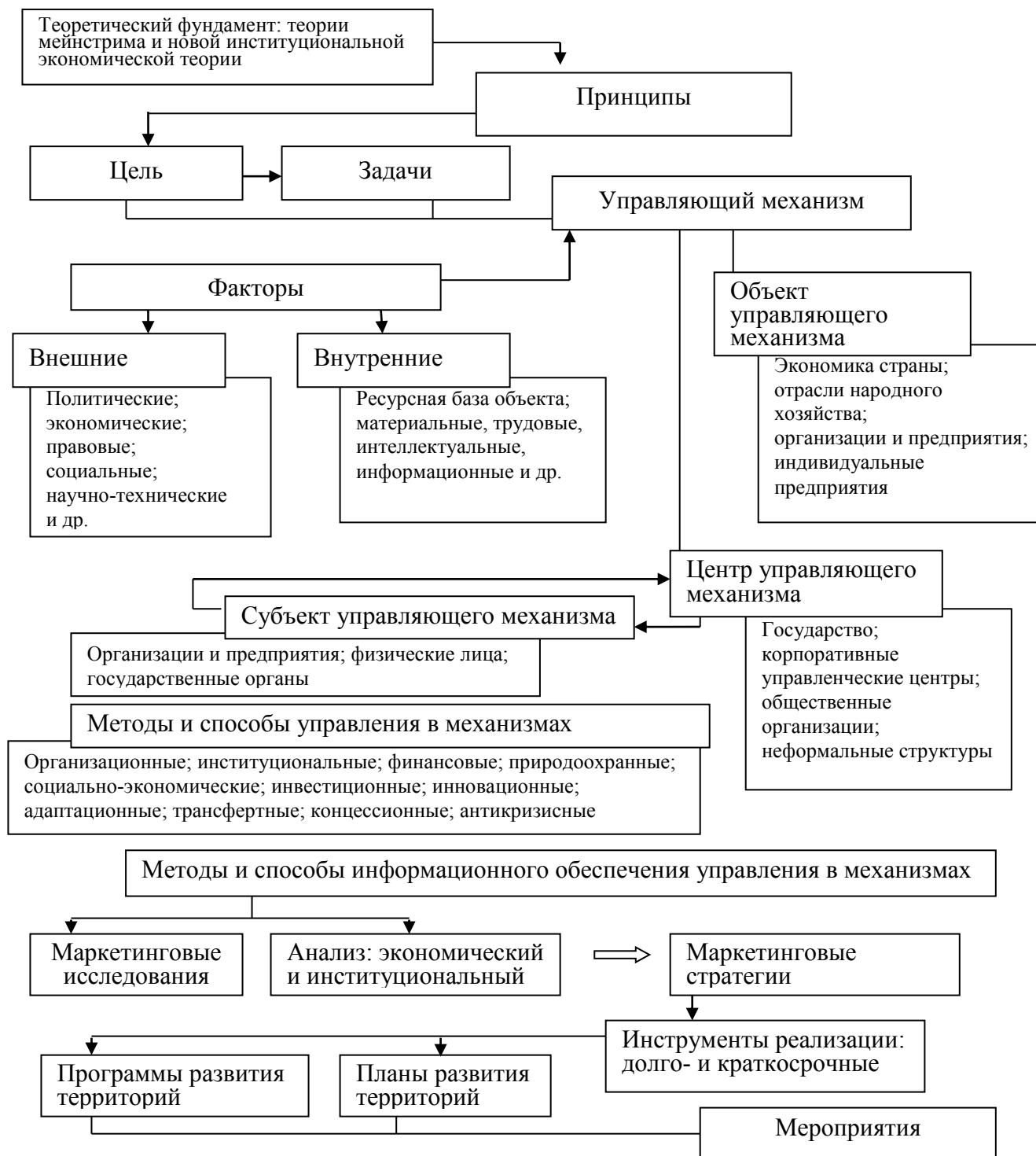


Рисунок 1 – Механизм реализации территориального маркетинга в государствах с неопределенным правовым статусом

Муниципальный маркетинг может рассматриваться и как организуемый органами муниципальной власти и управления систематизированный процесс,

направленный на определение прогнозирования и удовлетворение потребностей жителей муниципального образования в коллективных благах (товарах и услугах), и как система, связанная с защитой интересов муниципального образования как целого, а также может осуществляться государственными, муниципальными, некоммерческими и коммерческими организациями. При этом муниципальный маркетинг представляет собой общественный вид деятельности, связанный с процессами реализации муниципальной (государственной) экономической и социальной политики [3].

Муниципальные образования, расположенные в пределах территорий с неопределенным правовым статусом, находятся, как правило, в условиях ограниченности финансовых ресурсов, низкого уровня доверия со стороны мирового сообщества, обладают ослабленным инвестиционным климатом.

Социально-экономическое развитие таких муниципальных образований возможно только с применением соответствующих механизмов реализации муниципального маркетинга, основными элементами которого будут выступать маркетинговые стратегии территориального развития муниципального образования.

На муниципальном уровне в условиях ограниченности финансирования предпринимательских структур наиболее действенными могут быть механизмы нормативно-правовой и имущественной поддержки, предоставления инфраструктурных услуг.

Кроме того, к основным инструментам реализации маркетинговых стратегий территориального развития можно отнести кратко- и среднесрочные программы и планы развития данной территории.

Донецк, как столица Донецкой Народной Республики, имеет выгодное географическое расположение, обладает мощным экономическим и промышленным потенциалом. Донецк является крупным деловым и культурным центром. На территории города сформирована привлекательная научная и образовательная система, которая обеспечивает инновационный потенциал и подготовку высококвалифицированной рабочей силы.

Однако неопределенный правовой статус ДНР оказывает значительное негативное влияние на привлекательность города для делового сотрудничества.

Возможным решением проблемы может стать реализация маркетинговых стратегий развития города в условиях постоянно изменяющейся внешней и внутренней среды.

Как показали исследования [6; 7], данные стратегии не могут быть введены одномоментно, они требуют проведения ряда последовательных мероприятий по: формулированию целей и параметров социально-экономического развития территории; формированию и организации территориальной маркетинговой системы, включающей в том числе наделение ее полномочиями соответствующих властных структур и делегирования им ответственности по достижению установленных целей; формализации показателей экономического развития территории; созданию механизма контроля выполнения предложенных мер и мероприятий; сопоставлению

достигнутых показателей с прогнозами и их корректировке или переформулированию целей в случае возникновения отклонений и несоответствия результатов установленным параметрам.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Изложенные положения о возможностях развития территориального маркетинга в государствах с неопределенным правовым статусом позволяют сделать следующие выводы:

- современная наука и практика имеют в наличии проверенные опытом и показавшие свою эффективность методы стратегического и тактического управления экономическими и социальными процессами и явлениями на любой по размерам и с любым статусом территории, среди которых важное место занимает территориальный маркетинг;

- важной составляющей территориального маркетинга представляется муниципальный маркетинг, призванный обеспечивать снятие существующих противоречий между общественными, коллективными (групповыми, корпоративными) и личными интересами населения, возникающими относительно условий (уровня и качества) жизнедеятельности в определенной городской среде;

- несмотря на существующие ограничения в экономических, политических и социальных связях городов, расположенных в государствах с неопределенным правовым статусом, территориальные органы власти, органы местного самоуправления посредством использования системы маркетингового инструментария могут количественно и качественно оказывать влияние на содержание процессов, протекающих в общественной жизни территориального сообщества;

- конкретный выбор маркетингового инструментария стратегического управления, имеющегося в наличии, и потенциала города должен в полной мере зависеть от стоящих перед территориальным сообществом в настоящий момент целей и задач перспективного и текущего развития, тесная связь которых должна стать неременным условием обеспечения успешного решения городских проблем;

- применение механизма территориального маркетинга на территориях с неопределенным правовым статусом должно основываться на реальных возможностях его адаптации к существующим характеристикам и учете территориальных особенностей современного состояния и возможностей развития в будущем города как сложной территориальной системы.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на исследование вопросов имиджа города как стратегического фактора эффективного маркетинга территории.

### **Список литературы**

1. Бычкова А.Н. Экономический механизм: определение, классификация и применение / А.Н. Бычкова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2010. № 4. – С. 37 – 43.

2. Бударagina Л. В. Статус непризнанных государств / Л.В. Бударagina // Право и современные государства. – 2016. – №3. – С. 44 – 49.
3. Возіанова Н.Ю. Внутрішня торгівля України: теоретичний базис, моніторинг, моделі розвитку : монографія / Н.Ю. Возіанова. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – 517 с.
4. Возіанова Н.Ю. Інституціональна економіка як теоретична основа аналізу внутрішньої торгівлі / Н.Ю. Возіанова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Сер. Екон. науки. – 2007. – № 3 (35). – С. 68 – 79.
5. Глаголев Д. В. Непризнанные (частично признанные) государства как феномен конституционного права на современном этапе / Д.В. Глаголев // Юридическая наука. – 2017. – № 1. – С. 33 – 36.
6. Научная аналитическая записка на тему «Развитие муниципального маркетинга на территориях с неопределенным статусом государственности» ГУ «Институт экономических исследований», г. Донецк, 2017 г.
7. Научная аналитическая записка на тему «Благоприятный инвестиционный климат территории: формирование, проблемные вопросы и предложения по их решению в условиях экономической блокады» ГУ «Институт экономических исследований», г. Донецк, 2017 г.
8. Непризнанные государства: Научные тетради Института Восточной Европы / А.Л. Погорельский, под общ. ред. А.Л. Погорельского. – М., 2006, Вып.1. – 192 с.
9. Плавинский В.Б. О проблеме международной легитимации новых государств: политико-правовой анализ / В.Б. Плавинский // Научный журнал КубГАУ. – 2016. – №117(03). – С. 1 – 12.
10. Попов А. С. Маркетинг как функция управления муниципальной территорией / А.С. Попов // Транспортное дело России. – 2013. – № 6 – 2. – С. 167–168.
11. Полякова Т. В. Территориальный маркетинг как фактор формирования благоприятного имиджа территории / Т.В. Полякова // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2011. – Т. 11. – № 4 (77). – С. 196 – 203.
12. Силаева З. В. Признание независимости спорных государств в современной мировой политике / З.В. Силаева // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. – 2011. – № 7 (13). – С. 135.

**ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

**В.Н. Гончаров,**  
д-р экон. наук, профессор

ГОУ ЛНР «Луганский национальный  
аграрный университет», г. Луганск, ЛНР,  
e-mail: vgonch@lnau.su

**APPROACHES TO STRATEGIC PLANNING OF ACTIVITY OF TRADE  
ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF CRISIS**

**V.N. Goncharov,**  
Doctor of Sciences (Econ.), Professor

SEI LNR «Lugaysk National Agrarian  
University Nati», Lugansk, LNR,  
e-mail: vgonch@lnau.su

**Реферат**

**Цель.** Основными целями статьи являются обоснование необходимости осуществления процесса стратегического планирования на предприятии в период кризиса, анализ существующих подходов к антикризисному стратегическому планированию и разработка комплексного подхода к стратегическому планированию деятельности торгового предприятия в условиях кризиса.

**Методика.** В статье использованы методы структурно-логического анализа и синтеза – для обоснования необходимости и анализа существующих подходов к стратегическому планированию на предприятии в период кризиса; системного и комплексного анализа, группировки и обобщения – для разработки комплексного подхода к стратегическому планированию деятельности торгового предприятия в условиях кризиса.

**Результаты.** Проанализированы существующие в современной экономической литературе подходы к антикризисному стратегическому планированию на предприятии и разработан комплексный подход к стратегическому планированию деятельности торгового предприятия в условиях кризиса.

**Научная новизна.** Предложен комплексный подход к стратегическому планированию деятельности торгового предприятия в условиях кризиса, который, в отличие от существующих, предусматривает корректировку всех базовых стратегий развития торгового предприятия на основе прогнозов изменений факторов макро- и микроокружения торгового предприятия, разработку ценовых, товарных и затратных стратегий, стратегий удержания и развития конкурентной позиции и антикризисных программ целевого планирования финансового состояния и финансовых результатов деятельности торгового предприятия.

**Практическая значимость.** Полученные результаты позволяют осуществлять стратегическое планирование деятельности торгового предприятия в период кризиса с целью выживания и развития в динамичной внешней среде.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, торговое предприятие, комплексный подход, кризис, внешняя среда.

**Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами.** В настоящее время экономические условия функционирования торговых предприятий Донецкой Народной Республики можно охарактеризовать как кризисные. Такая ситуация обусловлена усилением конкуренции между торговыми предприятиями, падением платежеспособного спроса населения, изменениями структуры потребностей покупателей, экономической блокадой со стороны Украины, ведением военных действий и многими другими факторами. В сложившихся условиях многие торговые предприятия вообще отказались от осуществления процесса стратегического планирования своей хозяйственной деятельности из-за высокой степени непредсказуемости динамичных изменений факторов макро- и микроокружения. Однако теорией и практикой давно доказано, что стратегическое планирование является необходимым условием выживания предприятия в долгосрочной перспективе и достижения поставленных целей. Поэтому в современных условиях актуальным является выделение особенностей стратегического планирования хозяйственной деятельности торгового предприятия в условиях кризиса.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросы стратегического планирования деятельности предприятия широко освещены в работах многих зарубежных и отечественных ученых, среди которых следует выделить таких как Д. Аакер, С.Б. Алексеев, Л.В. Балабанова, Е.А. Балацкая, С.А. Гаврилюк, А.А. Козлова, Р.В. Савкина, А.О. Скляр [1-8] и др. Тем не менее, несмотря на большое количество публикаций по данной проблеме, особенности стратегического планирования деятельности торгового предприятия в условиях кризиса освещены фрагментарно, поэтому необходима разработка новых эффективных подходов к стратегическому планированию деятельности торгового предприятия в кризисных условиях.

**Изложение основного материала исследования.** Исследование подходов к стратегическому планированию деятельности торгового предприятия в кризисных условиях целесообразно начать с обоснования необходимости осуществления данного процесса, несмотря на высокий динамизм и непредсказуемость изменений факторов внешней среды предприятия в период кризиса. Как отмечают многие авторы, стратегическое планирование, как и в целом стратегический менеджмент, в условиях непредсказуемости и неопределенности зачастую оказываются неэффективными, поскольку разработанные стратегии развития предприятия ориентированы на долгосрочную перспективу, а изменчивость внешних

факторов заставляет постоянно вносить изменения и коррективы в выбранные стратегии, что иногда приводит к полному преобразованию стратегии как направления или программы действий либо вызывает необходимость постоянного осуществления тактических и оперативных действий [4, с. 186], в результате чего корпоративная либо бизнес-стратегия предприятия фактически преобразуется в тактику и теряет свой долгосрочный характер.

Но даже при таких условиях отказ от осуществления стратегического планирования неизбежно будет иметь фатальные последствия, поскольку только оно обеспечивает выбор миссии предприятия, разработку его стратегических долгосрочных целей и выбор стратегий [1, с. 42], разработку стратегических программ и мероприятий по их выполнению [3, с. 23], реализация которых обеспечивает предприятию выживание и развитие в долгосрочной перспективе.

Недостаточную разработку механизмов реализации стратегий, динамизм внешней среды, отсутствие связи между стратегическим и оперативным планированием, дефицит средств, недостаточное информационное обеспечение процесса многие авторы относят к современным проблемам стратегического планирования на предприятии [2, с. 24], но данные вопросы требуют поиска путей их решения, а не нивелируют преимущества и необходимость осуществления стратегического планирования на предприятии, несмотря на кризисные явления. Следовательно, осуществление стратегического планирования в условиях кризиса так же необходимо, как и в обычных условиях, но при этом надо разработать новые подходы к его использованию с учетом кризисных реалий.

В современной экономической литературе описаны некоторые особенности стратегического планирования деятельности предприятия в условиях кризиса и выделены новые подходы к его осуществлению, среди которых научный интерес вызывают предложенные С.А. Гаврилюк подходы: «от прожиточного минимума» (поддержание ликвидности компании в период кризиса); «от сценариев развития внешней среды» (основан на прогнозировании изменений макроокружения); «от целевых показателей» (осуществление стратегического планирования как при обычных условиях, несмотря на кризисные явления) [5, с. 51]. Однако все перечисленные подходы имеют существенные недостатки, а именно подход «от прожиточного минимума» связан не со стратегическим, а скорее, с финансовым планированием заемных средств и для Донецкой Народной Республики актуален, поскольку у торговых предприятий ДНР отсутствует возможность привлечения краткосрочных займов. Подход «от сценариев развития внешней среды» актуален, но должен не только учитывать изменения макроокружения, а прежде всего осуществлять прогнозирование изменений факторов микроокружения торгового предприятия – покупателей, поставщиков, посредников, конкурентов, контактных аудиторий. Нельзя согласиться и с подходом «от целевых показателей», как его трактует автор, поскольку

игнорирование кризисных явлений опасно для реализации стратегий предприятия.

А.А. Козлова, рассматривая стратегическое планирование деятельности предприятия как элемент системы антикризисного управления, делает акцент на сохранении и повышении эффективности деятельности предприятия в период кризиса как условия его выживания. При этом автор предлагает три подхода к повышению эффективности деятельности предприятия в период кризиса: с помощью управленческих решений, реализующих имеющиеся резервы (противозатратный и мотивационный механизмы, механизмы ценообразования и повышения профессионального уровня руководителей); с помощью структурных изменений (отказ от низкорентабельных направлений, технологий и продуктов) и с помощью инноваций (новые виды продукции, услуги и новые технологии) [6, с. 188-189]. Сама идея подхода сохранения и повышения эффективности как антикризисного заслуживает внимания, однако если использование механизма контроля затрат, цен, отказ от низкорентабельных направлений и товаров не вызывают сомнений, то целесообразность разработки новых видов продукции, услуг, внедрения новых технологий, повышения квалификации руководителей в период кризиса вызывает сомнения.

Р.В. Савкина и Е.Г. Мальцева, анализируя особенности стратегического планирования в период кризиса, выделяют два подхода к обоснованию конечного (целевого) состояния: «от достигнутого» (планирование в соответствии со сложившимися тенденциями развития предприятия) и планирование от конечных целей с учетом внешних угроз и рисков [7, с. 305]. Безусловно, оба подхода актуальны в период кризиса, однако в отношении первого кризис чаще всего довольно резко ломает устоявшиеся тенденции развития, в отношении второго в период кризиса динамика изменений внешних факторов такова, что трудно учесть уровень возможных угроз и рисков в долгосрочной перспективе.

А.О. Складов акцентирует внимание на подходе конкурентоспособности предприятия в период кризиса, небезосновательно считая ее одним из главных факторов выживания. Суть подхода заключается в постоянном контроле цен и затрат предприятия в сравнении с конкурентами, а также прочности конкурентной позиции с учетом тенденций изменения целевого рынка [8, с. 299]. Такой подход актуален в период кризиса и ограничен возможностью получения достоверной информации о конкурентах, сложностью предсказания поведения как конкурентов, так и покупателей в период кризиса. Обобщенная характеристика подходов к стратегическому планированию на предприятии в период кризиса, а также их недостатки представлены в таблице.

Резюмируя мнения авторов по поводу подходов к стратегическому планированию деятельности предприятия в период кризиса, целесообразно отметить, что:

в современной литературе не существует единого подхода;



авторы выделяют различные приоритеты в стратегическом планировании на предприятии в период кризиса;

все предлагаемые подходы имеют существенные недостатки, что определяет их дискуссионный характер и ограничивает их применение на практике;

ни один из рассмотренных подходов не учитывает особенностей деятельности торгового предприятия.

Таблица 1 – Характеристика подходов к стратегическому планированию на предприятии в период кризиса (обобщено автором)

Подход	Сущность	Недостатки
От прожиточного минимума	Поддержание ликвидности компании в период кризиса	Связан не со стратегическим, а скорее с финансовым планированием
от сценариев развития внешней среды	Прогнозирование изменений макро-окружения	Учитывает только изменения факторов макроокружения предприятия
От целевых показателей	Осуществление стратегического планирования как при обычных условиях, несмотря на кризисные явления	Игнорирование кризисных явлений опасно для реализации стратегий предприятия
Сохранения и повышения эффективности деятельности предприятия в период кризиса	Повышение эффективности деятельности предприятия с помощью управленческих решений, реализующих имеющиеся резервы, структурных изменений и инноваций	Кризис нивелирует целесообразность разработки новых видов продукции, услуг, внедрения новых технологий, повышения квалификации руководителей
От достигнутого	Планирование в соответствии со сложившимися тенденциями развития предприятия	Кризис чаще всего довольно резко ломает устоявшиеся тенденции развития
Конкурентоспособности	Постоянный контроль цен и затрат предприятия в сравнении с конкурентами, а также прочности конкурентной позиции	Ограничен возможностью получения достоверной информации о конкурентах и сложностью предсказания поведения как конкурентов, так и покупателей в период кризиса

Такая ситуация обуславливает необходимость разработки комплексного подхода к стратегическому планированию на торговом предприятии в условиях кризиса, сущность которого заключается в объединении элементов существующих подходов с целью комплексного их использования, с одной стороны, и устранения их основных недостатков – с другой. Предлагаемый подход к стратегическому планированию на торговом предприятии в период кризиса представлен на рисунке.

Как видно из рисунка, авторский комплексный подход к стратегическому планированию на торговом предприятии в период кризиса, в отличие от существующих, предусматривает корректировку всех базовых стратегий развития торгового предприятия на уровне базовых стратегий на основе прогнозов изменений факторов макро- и микроокружения торгового предприятия, после чего на уровне операционных стратегий обеспечения

разрабатываются ценовые, товарные и затратные стратегии, стратегии удержания и развития конкурентной позиции и антикризисные программы целевого планирования финансового состояния и финансовых результатов деятельности торгового предприятия.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Обоснована необходимость осуществления процесса стратегического планирования, несмотря на высокий динамизм и непредсказуемость изменений факторов внешней среды предприятия в период кризиса. Осуществлен анализ современных подходов к стратегическому планированию деятельности предприятия в условиях кризиса, существующих в экономической литературе, выделены их недостатки. Предложен комплексный подход к стратегическому планированию на торговом предприятии в период кризиса, предусматривающий корректировку всех базовых стратегий развития торгового предприятия на основе прогнозов изменений факторов макро- и микроокружения, разработку ценовых, товарных и затратных стратегий, стратегий удержания и развития конкурентной позиции и антикризисных программ целевого планирования финансового состояния и финансовых результатов деятельности торгового предприятия.

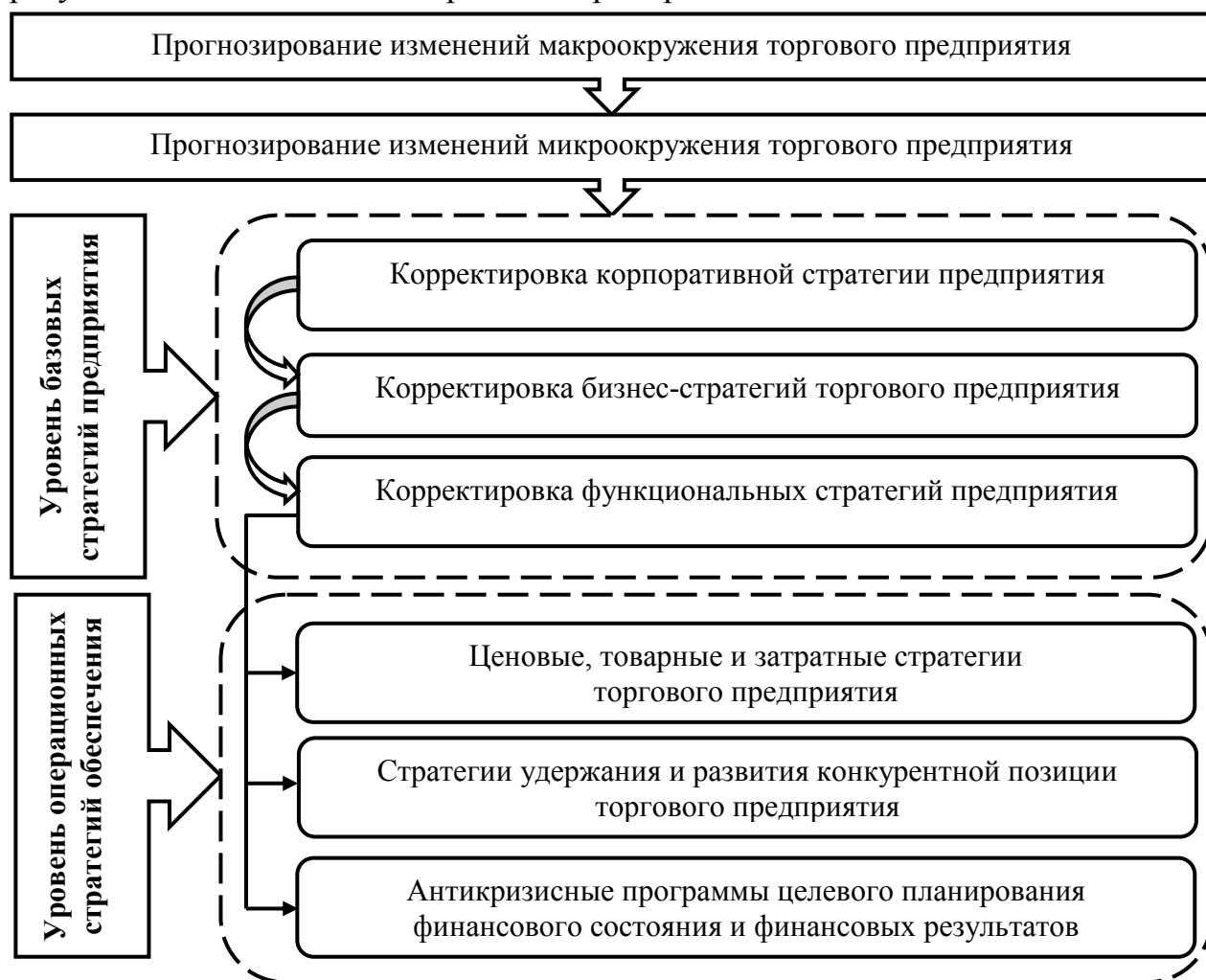


Рисунок 1 – Комплексный подход к стратегическому планированию на торговом предприятии в период кризиса

Среди направлений дальнейших исследований целесообразно выделить разработку механизмов стратегического планирования торгового предприятия в условиях кризиса.

### Список литературы

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д.Аакер; пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. – 544с.
2. Алексеев, С.Б. Управление стратегическим потенциалом торгового предприятия : теория и методология: монография / С.Б. Алексеев. – Донецк: ДонНУЭТ имени М. Туган-Барановского; Краматорск: Каштан, 2015. – 492 с.
3. Балабанова, Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: монографія / Л.В. Балабанова, Ю.П. Мітрохіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 245 с.
4. Балацкая, Е.А. Необходимость стратегического планирования в условиях кризиса / Е.А. Балацкая // Проблемы теории и практики управления развитием социально-экономических систем: сб. науч. труд. XIII Всероссийск. науч-практ. конф. – Махачкала, 2016. – С. 186-187.
5. Гаврилюк, С.А. Методы стратегического планирования в условиях кризиса / С.А. Гаврилюк // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2017. – №3. – С.48-52.
6. Козлова, А.А. Стратегическое планирование деятельности фирмы в системе антикризисного управления предприятием / А.А. Козлова // Вестник ОГУ. – 2012. – №13(149). – С.185-191.
7. Савкина, Р.В. Особенности стратегического планирования в условиях кризиса / Р.В. Савкина, Е.Г. Мальцева // Научный альманах. – 2016. – №3(17). – С.301-306.
8. Скляр, А.О. Стратегическое планирование предприятия в условиях мирового экономического кризиса / А.О. Скляр // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2008. – №1. – С. 297-300.

## **ИНФОРМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Н.В. Зайцева,**  
канд. экон. наук

ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
университет», г. Донецк, ДНР,  
e-mail: natali-ec@list.ru

## **INFORMATIZATION OF THE DECISION-MAKING PROCESS IN THE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

**N.V. Zaitseva,**  
Candidate of Economics

SEI HPE «Donetsk National University», Donetsk,  
DPR, e-mail: natali-ec@list.ru

### **Реферат**

**Цель.** Целью статьи является построение системы поддержки принятия решений в управлении человеческим капиталом предприятия, которая обеспечит оперативность и точность принятия управленческих решений относительно обучения персонала.

**Методика.** В процессе исследования использованы методы анализа и синтеза (анализ отечественных и зарубежных исследований по проблеме управления персоналом), проектирование систем поддержки принятия решения (разработка структуры системы поддержки принятия решений в управлении человеческим капиталом предприятия).

**Результаты.** Предложена информатизация процесса управления развитием персонала предприятия, которая позволяет связать обучение сотрудников со стратегическими целями предприятия, что тем самым увеличит его эффективность.

**Научная новизна.** Усовершенствована структура системы поддержки принятия решений в управлении человеческим капиталом предприятия, основанная на системном анализе и методах проектирования, которая позволяет лицу принимающему решение наиболее точно разрабатывать программы обучения за счет регулярной оценки компетенций работников, и рационального выбора тьюторов.

**Практическая значимость.** Полученные результаты направлены на усовершенствование процесса развития сотрудников предприятия за счет внедрения информационных технологий.

**Ключевые слова:** предприятие, человеческий капитал, обучение, развитие персонала, система поддержки принятия решений.

**Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами.** В современных условиях эффективность работы любого предприятия существенно зависит от управления персоналом. Даже при

наличии хорошей материальной базы предприятие будет являться убыточным, если управление персоналом осуществляется неэффективно.

Главной функцией системы управления персоналом, которая применяется на различных этапах процесса управления предприятием, является формулирование решений, а также контроль их реализации. Наличие таких функций дает основание рассматривать процесс управления персоналом как информационный. Другими словами, процесс управления персоналом включает получение, обработку, передачу, хранение и использование информации.

Для эффективного управления персоналом специалисту кадрового отдела необходима информация о динамике кадрового положения и его текущем развитии. Такая информация, как правило, находится в базе данных учета персонала. Однако для осуществления функций анализа и планирования руководству необходима систематизированная, предварительно подготовленная информация, а не вся совокупность данных.

Итак, актуальным является вопрос создания системы поддержки принятия решений, которая обеспечит работников отделов по управлению персоналом необходимой информацией.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Методологической базой исследования в области информатизации процессов управления и построения систем поддержки принятия решений являются работы Н.Н. Иванова, В.В. Ольховского, Ю.Г. Лысенко, П.В. Терлянского и др.

**Изложение основного материала исследования.** Основной задачей сектора информационных технологий на предприятии является осуществление работ по поддержанию функционирования программного обеспечения автоматизированных рабочих мест, вычислительной и копировально-множительной техники, средств сетевой связи, а также их развитие и совершенствование с целью оперативного и максимального обеспечения функций управления персоналом в получении достоверной информации о:

- качественном составе персонала;
- количественном составе работников;
- отчетных, статистических, справочных и аналитических данных.

В настоящее время уже много предприятий осуществляет организацию работ по обеспечению автоматизированной системы управления новейшей нормативно-справочной информацией, а также мероприятия по обмену информацией.

Стратегия развития современного предприятия заключается в постоянном повышении эффективности деятельности за счет внедрения современных информационных технологий. Развитие и внедрение интегрированной информационной системы позволяют качественно улучшать новый уровень управления во всех областях своей деятельности, а именно в области ведения экономической работы, информационных технологий и управленческих процессов.

Структурные подразделения службы информационных технологий имеют полный спектр компетенций в таких сферах, как управление производством и

средствами стационарной и мобильной связи; автоматизированные системы управления технологическими процессами; управление финансово-хозяйственной деятельностью; обеспечение доступности сервисов корпоративной сети.

Действия службы информационных технологий направлены на достижение следующих стратегических целей:

- получение предприятием дополнительных конкурентных преимуществ от использования современных информационных технологий;
- оптимизация бизнес-процессов в различных направлениях деятельности предприятия;
- использование автоматизированных систем управления на уровне лучших мировых аналогов;
- обеспечение доступности и развития сервисов и ресурсов корпоративных информационных систем, средств связи и коммуникаций;
- обеспечение эффективного функционирования и развития единой системы корпоративного управления;
- реинжиниринг бизнес-процессов при внедрении современных информационных технологий.

Сегодня информационные технологии позволяют управленцам максимально эффективно действовать при минимальном риске. Это достигается за счет того, что информационные технологии основаны на использовании информационного ресурса на профессиональном уровне.

Существует несколько видов информационно-управленческих технологий в разрезе поставленных различных управленческих целей и задач:

- творческие;
- профессиональные (наличие навыков относительно подготовки информации);
- рационализирующие;
- сберегающие информацию от отправителя до адресата, не нарушая сути передаваемого;
- обеспечивающие достоверность и полноту учета деятельности предприятия;
- обеспечивающие непрерывную связь между принятием решений и внутренней/внешней информацией;
- минимизирующие ограничения информационного избытка.

Внедряя новые технологии в производство, обновляя перечень оказываемых услуг и выпуская новые качественные виды продукции, предприятия могут усилить свое конкурентное преимущество и завоевать новые рынки сбыта [1, с. 123-153].

Системы поддержки принятия решений, в которых сосредоточены основные методы информатики, кибернетики, математического моделирования, являются инструментом, который способен оказать помощь менеджерам в решении проблем и вопросов деятельности предприятия. В настоящее время как в отечественной, так и в зарубежной литературе существует много

определений системы поддержки принятия решений (СППР). Для характеристики данного понятия целесообразно представить трактовки, которые наиболее точно отражают его содержание:

- компьютерная информационная система, которая применяется при принятии решений в целях поддержки различных видов деятельности, а также в ситуациях, где нежелательно или невозможно использовать или иметь в наличии автоматизированную систему, выполняющую полностью весь процесс решения [2, с. 226-232].

- система, находящаяся под управлением одного или нескольких лиц, которые принимают решения (ЛПР), а также предоставляет организованный набор средств, позволяющий ранжировать и структурировать ситуации, при которых необходимо принимать решения и повышать их общую эффективность [3; 4].

Таким образом, система поддержки принятия решений помогает руководителю правильно принимать решения, а не вырабатывать их, а также менеджерам в ситуациях, в которых нежелательно или невозможно применять автоматизированную систему принятия решений.

Система поддержки принятия решений позволяет лицу, принимающему решения, отвечать на вопросы типа «Что произойдет, если...?». Само слово «поддержка» свидетельствует о том, что СППР только помогает руководителям разобраться в ситуации и принимать решения, а не вырабатывает их автоматически.

Следует отметить, что не всегда ЛПР в каждой ситуации имеет чётко поставленную цель. В таком случае решение является процессом исследования, а СППР представляет собой средство более глубоких знаний системы и усовершенствования руководителем своего метода принятия решений.

На рисунке 1 представлена система поддержки принятия решений по управлению человеческим капиталом предприятия, которая позволит точно и оперативно принимать управленческие решения относительно обучения персонала.

Первым элементом СППР по управлению человеческим капиталом является сбор входной информации. В процессе реализации этой функции осуществляется ввод исходной информации для решения вопросов по управлению человеческим капиталом предприятия, включающей данные о работниках, расходах предприятия на персонал, прибыли предприятия и перечень его стратегических целей. Такие данные формируются за счет существующей на предприятии информационной среды, которая может быть представлена другими системами поддержки принятия решений. Как видно из рисунка, это может быть СППР по управлению персоналом, СППР по управлению финансами и СППР по стратегическому управлению.

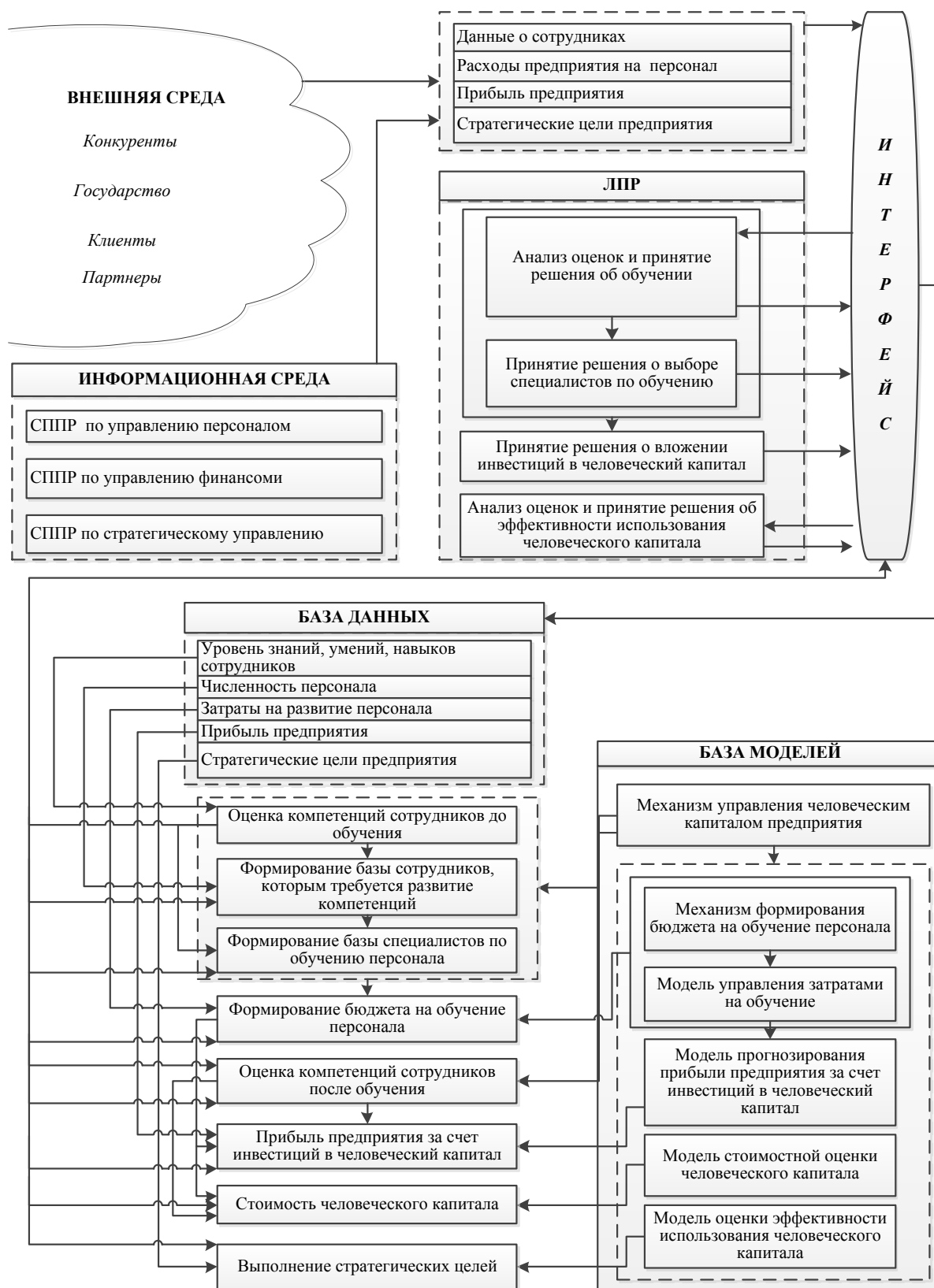


Рисунок. 1 – Система поддержки принятия решений по управлению человеческим капиталом предприятия

Также на формирование исходных данных влияет внешняя среда, которая представлена конкурентами, государственным управлением, клиентами и партнерами.



На основе собранной информации формируется база данных, которая позволяет упорядоченно хранить, изменять, дополнять, удалять, искать и просматривать информацию. К такой информации можно отнести уровень знаний, умений и навыков работников, численность персонала, затраты на развитие персонала, прибыль и стратегические цели предприятия. Данная информация будет использована для реализации базы моделей.

База моделей представлена следующими инструментами: механизм управления человеческим капиталом, механизм формирования бюджета на обучение персонала, модель управления затратами на обучение, модель прогнозирования прибыли предприятия за счет инвестиций в человеческий капитал, модель стоимостной оценки человеческого капитала, модель оценки эффективности использования человеческого капитала.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Предложена система поддержки принятия решений по вопросам управления человеческим капиталом предприятия, которая позволяет ЛПР наиболее точно разрабатывать программы обучения за счет регулярной оценки компетенций работников и рационального выбора тьюторов, при этом целесообразно и оптимально распределив инвестиции на обучение. Также СППР позволяет связать обучение персонала со стратегическими целями предприятия, тем самым увеличивая его эффективность.

Дальнейшие исследования будут направлены на рассмотрение управления человеческим капиталом в рамках системы сбалансированных показателей.

### **Список литературы**

1. Иванов Н.Н. Информационно-сервисные системы в управлении сложными экономическими объектами: Монография / Иванов Н.Н. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2005. – 252 с.
2. Ольховский В.В. Управление нематериальными активами как инновационным ресурсом развития современных организаций: Монография. / В.В. Ольховский. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 304с.
3. Лысенко Ю.Г. Модели управления квалифицированной рабочей силой: Монография / под ред.– Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2005. – 183 с.
4. Терелянский П.В. Системы поддержки принятия решений. Опыт проектирования [Текст]: монография / П. В. Терелянский; Федеральное агентство по образованию, Волгоградский гос. технический ун-т. - Волгоград: ВолгГТУ, 2009. – 126 с.

**СТАТУСНОСТЬ И СОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ КАК СИНЕРГИЯ  
БЛАГОПРИЯТНОГО ИМИДЖА ТЕРРИТОРИЙ  
И ИХ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ**

**Т.В. Ибрагимхалилова,**  
канд. экон. наук, доцент

ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
университет», г. Донецк, ДНР,  
e-mail: itv2106@mail.ru

**THE STATUS AND VALIDITY AS THE SYNERGY OF FAVORABLE  
IMAGE OF THE TERRITORY AND THEIR INVESTMENT ACTIVITY**

**T.V. Ibragimkhalilova,**  
Candidate of Economic Sciences

SO HPE «Donetsk National University»,  
Donetsk, DPR, e-mail: itv2106@mail.ru

**Реферат**

**Цель.** Цель статьи заключается в исследовании теоретических аспектов статусности и состоятельности территорий, условий формирования благоприятного имиджа территорий, предпосылок формирования инвестиционной активности территорий.

**Методика.** В работе использованы методы структурно-логического и семантического анализа – при определении категорий «маркетинг», «территория», «маркетинг территорий», «статусность и состоятельность территорий».

**Результаты.** По итогам исследования этимологии и сущности фундаментальной базы терминов «статус», «состоятельность» в разных отраслях научного знания разработана модель взаимодействия статусности и состоятельности как признаков экономического и политического содержания государственности на основе синергетического эффекта взаимодействия элементов, характеризующих территории, таких как благоприятный имидж территорий и инвестиционная активность.

**Научная новизна.** Усовершенствованы теоретико-методические аспекты маркетинга территорий на основе определения статусности и состоятельности, синергетического эффекта от взаимодействия формирования благоприятного имиджа территорий и процессов, направленных на повышение инвестиционной активности территорий.

**Практическая значимость.** Представленные положения уточняют и расширяют теоретические аспекты статусности и состоятельности в рамках их влияния на формирование благоприятного имиджа территорий и повышения их инвестиционной активности; полученные результаты могут служить основой для формирования стратегии развития территорий и внедрения в процесс управления территориальным развитием; практические рекомендации по формированию благоприятного имиджа территорий могут составить базу для исследования методологии маркетинга территорий.

**Ключевые слова:** маркетинг, территория, маркетинг территорий, привлекательность, статусность территорий, состоятельность территорий, благоприятный имидж территорий, инвестиционная привлекательность.

**Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами.** Наблюдающиеся тенденции усиленного регионального дисбаланса социально-экономического развития на Украине не только затруднили проведение единой политики социально-экономических преобразований, но и увеличили угрозу региональных кризисов и дезинтеграцию национальной экономики. Кроме того, непропорциональное социально-экономическое развитие регионов явилось одной из предпосылок «зарождения» политического кризиса, последствиями превзошедшего все социально-политические катаклизмы: с одной стороны, отразившийся на экономике страны и ее внешнеполитических отношениях, с другой – характеризующийся стремлением различных территориальных образований к отделению.

Сохраняющийся военно-политический и экономический кризис на Донбассе не только обуславливает поиск адекватных мер для решения текущих задач в хозяйственной и социальной сферах, но и вынуждает находить адекватные концепции преодоления трансформационного спада, позволяющие решать проблемы функционирования и перспектив развития экономик непризнанных республик/государств (в частности, Донецкой Народной Республики), то есть данная сложившаяся экономическая ситуация требует трансформации экономики.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В настоящее время существует немало работ, посвященных государственной состоятельности и ее отдельным аспектам (чаще всего политическим, экономическим, таким как инвестиционная активность), которые способствуют перспективности использования этого термина для характеристики экономических возможностей и способностей того или иного государства, формирования благоприятного имиджа территорий.

Среди ученых, изучающих маркетинг территорий, статусность и состоятельность территорий, следует выделить таких как А.Ю. Мельвиль, М.В. Ильин, Е.Ю. Мелешкина, М.Г. Миронюк, Н. Спайкмен.

Однако научное обоснование характеристик статусности и состоятельности территорий и синергетического эффекта, то есть взаимодействия характеристик территорий, таких как благоприятный имидж территорий и их инвестиционная активность, требует детального изучения.

**Изложение основного материала исследования.** Анализ экономических тенденций последних лет (до 2014 г.) свидетельствует о том, что ключевой структурной проблемой региональной экономики Украины явился рост диспропорций социально-экономического развития регионов, ставший существенным тормозящим фактором на пути к стабильно высоким темпам

экономического роста страны. Основными факторами, усугубляющими региональные диспропорции, являются следующие:

- неоднородная адаптивность регионов с разной структурой экономики к функционированию в условиях рыночной конкуренции;

- отраслевой принцип управления экономикой, обуславливающий стимулирование лишь базовых областей, имеющих высокую степень территориальной локализации;

- недостаточно интенсивное сотрудничество между разными регионами;

- ослабление роли государства относительно регулирования регионального экономического развития и выравнивание диспропорций в темпах и направлениях;

- несимметричность влияния государства через существующие механизмы на развитие разных регионов;

- реформирование системы государственного управления путем децентрализации без создания надлежащей нормативно-правовой базы для этого процесса, что нивелировало бы влияние противостояния центральной и региональной власти на развитие региональных экономик;

- несбалансированность механизма бюджетного регулирования, часто функционирующего на основе двусторонних договоренностей между регионами и центром.

Являясь постсоциалистической страной, Украина имела очень модель экономического развития, относящуюся к системе жесткой регламентации. Переход от системы централизованной регламентации к рыночной экономике в постсоциалистических странах чаще всего сопровождался политическими и экономическими реформами через ряд трансформационных изменений, которые носили специфичный региональный характер, но и имели общие закономерности, присущие всем переходным экономикам, а именно:

- рыночные преобразования, осуществляемые в странах с трансформационной экономикой, рассматривались не как обособленное явление, а как явление, связанное с общемировыми тенденциями;

- при трансформации плановой экономики в рыночную в рамках транзитологии интенсивно развивалась теория «неизбежного кризиса» (трансформационного спада), которая позволяет перейти от выявления субъективных (ошибки экономической политики) к объективным причинам спада;

- либерализация цен вследствие структурной перестройки экономики является причиной трансформационного спада. Переходный спад характеризуется тем, что резко падает спрос на одну продукцию при увеличении выпуска другой [1].

Экономический кризис является ключевым фактором трансформационных процессов, который характеризуется длительным периодом стагнации и плавно переходит к совершенно иному социально-экономическому и научно-техническому уровню развития с постепенным

формированием нового баланса или нового качества системы или же безвозвратным процессом гибели системы [2].

При рассмотрении гносеологии системной трансформации региональной экономики Донецкой Народной Республики, прежде всего, необходимо обосновать концептуальный подход к определению политико-территориального образования и статуса Донецкой Народной Республики, так как именно через статус и мировое признание возможно установление уровня развития системы коммуникаций, протяженности морских, воздушных и сухопутных границ, уровня включенности в межгосударственные отношения.

В социологических науках понятием «статус» обозначается положение (или позиция) индивида или группы в социальной системе, которое определяется рядом экономических, профессиональных, этнических и других специфических для данной общественной системы признаков. Важными характеристиками статуса является престиж и авторитет как своеобразная мера признания. В энциклопедии «Геополитика» статус рассматривается как совокупность прав и обязанностей, определяющих юридическое положение лица, государственного органа, общественной или международной организации [3].

А.Ю. Мельвиль, М.В. Ильин, Е.Ю. Мелешкина, М.Г. Миронюк отмечают, что статус характеризует мощь государства, его возможности в реализации возникающих в той или иной сфере межгосударственных отношений. То есть статус государства, с одной стороны, характеризуется совокупностью природно-географических характеристик; военно-политической, экономической, демографической, инновационной мощью государства, с другой – наличием определенного политического и правового положения государства в рамках международных отношений.

Еще в 1942 г. американский геополитик Н. Спайкмен в своих трудах «Американская стратегия в мировой политике» и «География мира» [4] выделял 10 критериев статуса государства: поверхность территории, природа границ, объем населения, экономическое и технологическое развитие, этническая однородность, уровень социальной интеграции, политическая стабильность и т.д.

Как отмечает М.В. Ильин, за привычными словами «государство» (the state etc.), а тем более «государственность» (statehood, stateness etc.) скрывается не одно ясно концептуализируемое явление или предмет изучения, а целый набор разнородных явлений и предметов, выражаясь образно, существа разных видов и пород [5].

Интерпретация слова «государственность» передается двумя словами: statehood – издавна и stateness – сравнительно недавно. За ними стоят два разных понятия: «статусность как принадлежность к сообществу государств-состояний» (statehood), а также «состоятельность как соответствие своей собственной природе государства-состояния» (stateness).

В. Фриц [6] в сущность понятия «государственная состоятельность» закладывает три аспекта:

«размер» или «территория» распространения государства, т.е. фактически объем циркуляции общественных благ (доходы государства, количество задач и ответственностей государства и т.д.);

способность к эффективному управлению (state capacity), включающая способность к принятию решений, их воплощению в жизнь и контролю;

«качество» управления (good or bad governance) – характеристика, которая относится к процессу и результату деятельности государства.

Е.Ю. Мелешкина при операционализации термина «государственная состоятельность» выделяет две группы параметров:

функции государственных институтов, ориентированные на население, которые связаны с ориентацией государственных институтов на выполнение своих функций для населения, то есть их способностью предоставлять населению общественные блага;

функции, ориентированные «на себя» (status-introrsus), – связаны с ориентацией институтов «на себя» или поддержкой государственной власти в рамках определенной территории, то есть на поддержку внутреннего и внешнего суверенитета [7].

Учитывая условия реализации модели территориального развития (системный вектор интересов и направлений развития территорий; требование к определению общецелевой системной функции; необходимость использования разных видов активов, имущества, технологий и пр.; согласованность и баланс интересов, процессов, ресурсов, оптимальность процесса развития по времени, ресурсам и потенциалу; синергетический эффект элементов, характеризующих территории, таких как благоприятный имидж территорий и инвестиционная активность), можно использовать для формирования модели территориального развития на основе статусности и состоятельности территорий методологию портфельного развития [8, с. 353-354].

На рисунке представлены характеристики статусности и состоятельности территорий и взаимодействие на основе синергии благоприятного имиджа территорий и инвестиционной привлекательности территорий как основных признаков экономического и политического содержания государственности.

Структура такого портфеля и определяет вектор направлений развития, задающий модель развития территорий.

Важными моментами данной модели являются определение элементов и базовых направлений-элементов вектора развития территорий, принципы и условия его формирования, механизм выбора оптимального вектора, отражающего эффективную модель стратегии развития территорий. Элементы модели отражают систему факторов, ресурсов, активов и прочих элементов, характеризующих потенциал развития территорий.

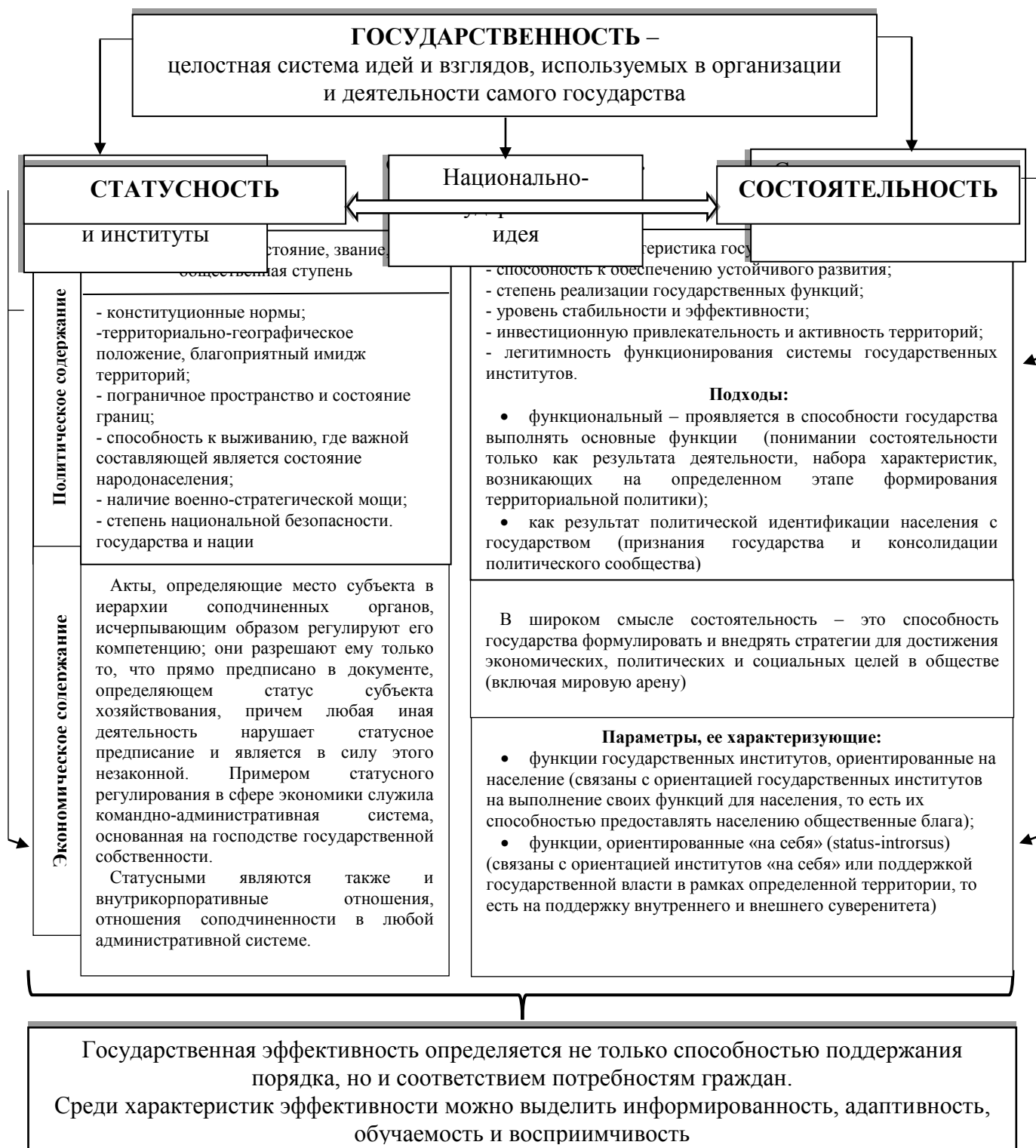


Рисунок 1 – Статусность и состоятельность как признаки экономического и политического содержания государственности

Сформулируем процедуру формирования модели, учитывая, что импульс развития, сформированный вектором, охватывает и активирует совокупность элементов, объединяемых в единую технологическую цепочку процесса развития, в рамках которой генерируются необходимые ресурсы, активы, имущество, производственные факторы, финансы и пр.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Таким образом, независимо от признания (непризнания), каждое государственное образование, образующее социально-экономическую систему, стремится к обеспечению устойчивого развития территорий и их инвестиционной активности, степени реализации государственных функций, уровню стабильности и эффективности и легитимности функционирования системы государственных институтов – все это характеризуется эффективностью государственного управления. В экономическом аспекте эффективность государственного управления характеризуется показателями системы оценки государственной состоятельности, а именно:

экономической эффективностью;  
социальной эффективностью;  
эффективностью политико-управленческих решений;  
инновационной и инвестиционной эффективностью;  
эффективностью коммуникаций и обратной связи;  
уровнем благоприятного имиджа территорий.

Уточнены и расширены теоретические аспекты статусности и состоятельности территорий в рамках их влияния на формирование благоприятного имиджа территорий и повышения их инвестиционной активности. Полученные результаты являются основой для формирования стратегии развития территорий и внедрения в процесс управления территориальным развитием. Практические рекомендации по формированию благоприятного имиджа территорий могут служить базой для исследования методологии маркетинга территорий.

### **Список литературы**

1. Корнаи, Я. Трансформационный спад // Вопросы экономики. – 1994. – № 3. – С. 4–16.
2. Ким, К.А. Переходные (трансформационные) процессы – главное условие развития экономической системы // «Вестник РУДН. Серия «Экономика». – 2013. – № 4. – С. 18–24.
3. Геополитика. Популярная энциклопедия. Москва: ТЕРРА – КНИЖНЫЙ КЛУБ. – 2002. – с. 544.
4. Фартушняк, Л.Л., Геополитический статус государства: сущностные характеристики. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.jurnal.org/articles/2008/polit80.html>
5. Ильин, М. В. Альтернативные формы суверенной государственности // Сравнительная политика. – 2011. – № 3
6. Fritz V. State-building: A comparative study of Ukraine, Lithuania, Belarus, and Russia. –Budapest; N.Y.: Central European univ. press, 2007. – 384 p.
7. Мелешкина, Е. Ю. Исследования государственной состоятельности: какие уроки можно извлечь? / Е. Ю. Мелешкина // Политическая наука. – 2011. – № 2. – С. 9–28.



8. Афоничкин, А.И. Портфельная стратегия развития привлекательности формируемых функциональных и пространственных экономических систем / А.И. Афоничкин, О.М. Калиева // Системный анализ в проектировании и управлении : сб. науч. тр. XIX междунар. науч.-практ. конф. 1–3 июля 2015 года. Ч. 1. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2015. – 488 с. – С. 353-354.

УДК: [339+658.6/.8](075.8)

## **МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЭЛЕМЕНТА РЫНОЧНОЙ СИСТЕМЫ**

**Н.А. Криковцева,**  
канд. экон. наук,  
профессор

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

## **METHODOLOGY FOR FORMING THE ASSORTMENT POLICY OF THE ENTERPRISE AS THE ELEMENTS OF THE MARKET SYSTEM**

**N.A. Krikovtseva,**  
Doctor of Economics,  
professor

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

### **Реферат**

**Цель.** Разработка теоретико-методологической базы формирования ассортиментной политики торгового предприятия как элемента рыночной системы.

**Методика.** Комплексный, системный подход и анализ результатов научных разработок с дифференциацией спектра маркетинговых инструментов и специфики деятельности предприятия в сфере разработки ассортимента.

**Результаты.** Разработаны методологические основы формирования ассортиментной политики торгового предприятия в интегрированной рыночной системе.

**Научная новизна.** Структурированы основные направления ассортиментной политики торгового предприятия в формирующихся новых условиях осуществления социально-экономической деятельности потребительского рынка Донецкой Народной Республики.

**Практическая значимость.** Результаты разработки методологии формирования ассортиментной политики могут быть внедрены в практику хозяйственной деятельности торгового предприятия с учетом использования маркетингового инструментария и характеристики рыночной системы.

**Ключевые слова:** ассортиментная политика, маркетинг, рыночная система.

**Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами.** Эффективное формирование ассортиментной политики является основной задачей предприятия, источником его доходов, перспективой развития и функционирования в рыночном пространстве.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросы формирования основ товарной и ассортиментной политики предприятия, работающего в условиях рыночной конкуренции, рассматривают российские и зарубежные ученые, такие как Т. Амблер, Е. П. Голубков, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Э. Райс и Д. Траут, Дж. Р. Эванс, Б. Берман и др.

В целом можно констатировать весомый вклад исследователей в теорию и практику разработки аспектов ассортиментной политики, однако проблематика формирования ее методологических основ с учетом маркетинговых аспектов и специфики деятельности торгового предприятия как элемента рыночной системы является в настоящее время недостаточно полно и глубоко изученной, что обусловило актуальность данного исследования.

**Изложение основного материала исследования.** Сложившиеся на сегодня условия деятельности предприятий, учитывающие внешнее и внутреннее давление формирующих и корректирующих факторов рынка, ставят инновационные задачи разработки соответствующего методологического обеспечения принятия эффективных управленческих решений. Для их успешной имплементации предлагается использовать системный подход. Методология системного подхода даёт возможность оценить целостность выбранного для исследования объекта, которым в данном случае выступает рыночная система. Его базис составляет выявление способностей системы быть одновременно интегрированным целым и в то же время иметь множество проявлений через составляющие в виде отдельных предприятий и иных субъектов хозяйствования. В основе системного подхода лежит методика исследования трёх составляющих: целевой функции, ресурсов и регламента их взаимодействия. В соответствии с данным тезисом рассмотрим потребительский рынок как систему, состоящую из 4 тактов (см. рисунок).

В отличие от других рыночных систем, потребительский рынок имеет большое значение для населения любой страны, так как его нормальное функционирование обеспечивает физиологические потребности людей в продуктах питания, способствует укреплению их здоровья и активной жизнедеятельности. Для решения сформулированных задач необходимо применение адекватного маркетингового инструментария. Маркетинговым аспектом разработки и имплементации эффективной ассортиментной политики можно считать действия, направленные на обеспечение потребителей товарами и услугами, а коммерческим аспектом – достижение экономической эффективности деятельности предприятия при осуществлении закупок и сбыта продукции.

Особое значение приобретают вопросы формирования ассортиментной политики в настоящее время, когда формируется новый вектор развития ДНР и ЛНР, ориентированный на инновационные формы и методы.

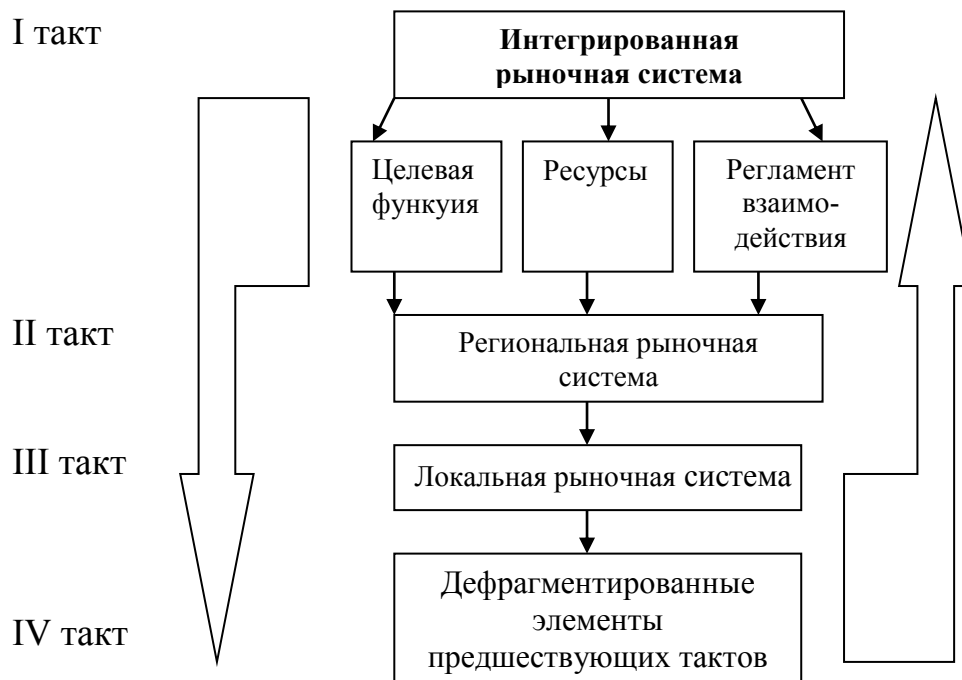


Рисунок 1 – Составляющие методологии системного подхода к анализу рыночной системы

В методологическом плане основные направления формирования ассортиментной политики торгового предприятия (IV такт схемы на рисунке) в формирующихся новых условиях осуществления социально-экономической деятельности потребительского рынка Республики (II и III такты) состоят в следующем: формирование товарного ассортимента с учетом новых хозяйственных связей; решение об использовании собственных торговых марок, знаков и брендов; разработка упаковки товара; решение о сервисном и гарантийном обслуживании потребителей.

Формирование товарного ассортимента торгового предприятия подразумевает принятие решений о выявлении спроса, модернизации, расширении ассортимента и т.д. Для этого в Республике Министерством промышленности и торговли предпринимается целый ряд мер по формированию логистических цепочек, форм и методов поставки с учетом условий практически полной блокады и поиска новых каналов товародвижения.

В Республике же с учетом социального вектора развития все больший масштаб приобретают программы «Сделано в ДНР», «Стандарт Донбасса», «Открой свой бизнес», «Промышленный каталог», которые ориентированы на популяризацию товаров местных товаропроизводителей с одновременным формированием цены на них ниже, чем у аналогов, а также помощь предпринимателям в открытии своего бизнеса.

Следует отметить, что марочная политика предприятий Республики включает и принятие решений по марочному названию, марочному и товарному знаку как атрибутам марки, их форме, цвету, дизайну и т.д. В связи с этим небезынтесным представляется опыт проведения в феврале 2017 г. промо-акций по колбасным, кондитерским, хлебобулочным, стиральным товарам, произведенным в ДНР. В проведении данных мероприятий приняли активное участие студенты ДонНУЭТ, по согласованию с Министерством промышленности и торговли, что дало им возможность приобрести необходимые профессиональные компетенции. Составляющей ассортиментной политики является упаковка товара, которая не только защищает его при транспортировке и хранении, облегчает его использование, но и выступает действенным средством коммуникации предприятия с потребителем – идентифицирует товар, формирует имидж производителя, информирует о составе и правилах использования товара, рекламирует его и т.п. В Республике разработан дизайн и логотип «Сделано в ДНР» в соответствующей цветовой гамме государственного флага, применяющийся во всех крупных сетях и магазинах, таких как «Первый Республиканский супермаркет», «Авоська», «Мой мясной», «Мост».

Сервис и гарантийное обслуживание потребителей, как комплекс услуг покупателям до, во время и после приобретения товара, также являются неотъемлемыми элементами товарной политики предприятия. Здесь важную роль играют не только сотрудники, предоставляющие сервисные услуги по определенному товару, но и работники торгового зала.

Для обеспечения конкурентоспособности товаров местных товаропроизводителей необходимо учесть приведенные выше направления формирования ассортиментной политики, это позволит привлечь больше потребителей и повысить преимущества товаров в их объективном и субъективном восприятии.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Таким образом, основными направлениями при формировании ассортиментной политики являются: оценка качества товара, ассортимент, стратегии товарной инновации, позиционирование, жизненный цикл товара и сервис. В указанных аспектах необходимо учитывать современные тенденции, характеризующие развитие локального товарного рынка и необходимость применения инновационных решений, что является предметом дальнейших исследований.

### **Список литературы**

1. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия. - М: Финансы и Статистика, 2006 г.
2. Ткаченко Н. Проблемы формирования маркетинговой товарной политики предприятия // Маркетинг и реклама. - 2007. - № 1. - С.16-19.
3. Ильященко С.М. Товарная инновационная политика. Учебник. - М.: Университетская книга, 2007. - 281 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга - М: Прогресс, 2007. - 240с.

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ МИКРОСРЕДЫ ПРИ  
ФОРМИРОВАНИИ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ  
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

**М.А. Лукашова,**  
аспирант

ГО ВПО «Донецкий национальный университет  
экономики и торговли имени Михаила Туган-  
Барановского», г. Донецк, ДНР,  
e-mail: maria.maria20121990@mail.ru

**METHODICAL INSTRUMENTATION OF MICROCREED  
ASSESSMENT IN FORMATION OF ANTI-CRISIS STRATEGY OF RETAIL  
TRADE ENTERPRISES**

**M.A. Lukashova,**  
graduate student

SO HPE «Donetsk National University of Economics  
and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky»,  
Donetsk, DPR, e-mail: maria.maria20121990@mail.ru

**Реферат**

**Цель.** Цель статьи заключается в обосновании методического подхода к оценке факторов микросреды при формировании антикризисной стратегии предприятия.

**Методика.** В процессе исследования использованы методы теоретического обобщения, научной абстракции, анализа, синтеза, сравнения, систематизации, структурного и графического анализа.

**Результаты.** Разработан методический подход, позволяющий включить оценку факторов микросреды в процесс формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли. Для проведения рекомендованной оценки предложен интегральный показатель благоприятности микросреды предприятия розничной торговли, который обобщает результаты трех ключевых характеристик: привлекательности предприятия розничной торговли для потребителей, эффективности сотрудничества с поставщиками и конкуренцию в сегменте розничной торговли. Разработана шкала определения уровня благоприятности микросреды предприятия розничной торговли. Предложена матрица, интерпретирующая результаты оценки благоприятности микросреды предприятия розничной торговли.

**Научная новизна.** Усовершенствован методический подход к оценке факторов микросреды предприятий розничной торговли, который, в отличие от существующих, учитывает специфику деятельности предприятий формата «Магазин у дома».

**Практическая значимость.** Предложенный методический подход рекомендуется применять при формировании антикризисной стратегии предприятий розничной торговли.

**Ключевые слова:** Среда непосредственного влияния, микросреда, антикризисная стратегия, предприятие, розничная торговля.

**Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами.** Для определения целей формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли объективным и логичным является исследование факторов внешней среды, оказывающих прямое воздействие на деятельность предприятий, т.е. элементов микросреды, с которыми предприятие розничной торговли находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что само предприятие может существенно влиять на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании новых возможностей и предотвращении появления угроз. В данном аспекте микросреда представляет собой «среду задач», которая «...включает все силы, действие которых имеет непосредственное отношение к деятельности предприятия розничной торговли, влияет на его способность эффективно функционировать и обеспечивать развитие в долгосрочной перспективе» [1]. Факторы микросреды в значительной степени отражают проблемы функционирования и развития предприятий отрасли, а следовательно, являются значимыми для формирования антикризисной стратегии хозяйствующего субъекта [2].

**Анализ последних исследований и публикаций.** Изучение экономической литературы относительно структуризации внешней среды предприятия позволяет сделать вывод о том, что факторы внешней среды систематизируют с учетом их значимости для деятельности предприятия. Ученые выделяют три группы факторов [2]:

а) наиболее динамичные, которые формируются под влиянием изменений спроса, деятельности конкурентов, изменений на рынке ресурсов;

б) факторы, характер воздействия которых на деятельность предприятия со временем существенно не изменяется;

в) специфические факторы, исследование которых дает возможность оценить потенциальные возможности развития предприятия.

При разработке антикризисной стратегии предприятия розничной торговли, в первую очередь, необходимо учитывать факторы первой группы, формирующие ближайшую среду внешнего окружения. Данные факторы могут быть представлены совокупностью связей предприятия розничной торговли с поставщиками, потребителями и конкурентами. Это обусловлено как динамизмом указанных факторов, так их непосредственным влиянием на деятельность предприятия розничной торговли поставщиков, конкурентов и потребителей. Именно такой подход позволяет изучить предпосылки эффективного функционирования и развития предприятия розничной торговли и является базовым принципом ценностного управления им. Заслуживает внимания утверждение Р. Гранта: «...для того чтобы фирма могла получить прибыль, она должна создать ценность для покупателя. В свою очередь, создание ценности предполагает формирование системы знаний о своих покупателях. Учитывая, что, создавая потребительскую ценность, фирма покупает у поставщиков товары и услуги, необходимы определенные знания о

поставщиках и сотрудничестве с ними с целью выбора наиболее приоритетных из них. Способность обеспечивать доходность путем создания ценности для потребителей зависит от интенсивности конкуренции между фирмами, которые соревнуются за одни и те же возможности. Отсюда следует, что фирма должна понимать конкурентов. Таким образом, ядро внешней среды прямого влияния компании формируют ее отношения с тремя группами игроков: клиентами, поставщиками и конкурентами» [2].

Эффективность деятельности предприятия розничной торговли и его прибыльность определяются совокупностью взаимосвязанных факторов: ценностью товара для потребителей; интенсивностью конкуренции; соотношением рыночной власти производителей и их поставщиков товаров, поскольку «...каждый рынок отличается от других по факторам, мотивирующим потребителей, и по конкретным проявлениям конкуренции. Для того чтобы разработать эффективную бизнес-стратегию, необходимо изучить данные аспекты отраслевой среды» [2].

Для оценки факторов микросреды предприятий розничной торговли (непосредственного влияния) предлагается исходить из системы ключевых характеристик, отражающих:

- 1) привлекательность предприятия розничной торговли для потребителей;
- 2) конкуренцию в сегменте розничной торговли;
- 3) эффективность сотрудничества с поставщиками.

Выделенные характеристики учитывают базовые положения теории ключевых факторов успеха и основываются на модели отраслевого анализа М. Портера [3], согласно которым главными детерминантами прибыли предприятия являются спрос и конкуренция.

При этом следует отметить, что для современной торговой инфраструктуры объектов розничной торговли характерный достаточно широкий спектр форматов розничной торговли. Данные форматы объектов розничной торговли закреплены в ГОСТе Р 51773–2009 «Услуги торговли. Классификация предприятий торговли» [4]. К факторам, определяющим формат розничного торгового предприятия с точки зрения ценности для покупателей, относятся [5]: местоположение; ассортимент (характер и качество); цена; реклама и информационное сопровождение; качество и количество предлагаемых услуг; экстерьер магазина; интерьер магазина; послепродажное обслуживание. Указанные факторы и специфика осуществления деятельности каждого отдельного формата розничной торговли непосредственно определяют особенности формирования и реализации ценностного предложения [6], что, в свою очередь, устанавливает характер взаимодействия трех групп факторов: потребителей, поставщиков, конкурентов, учитываемых при формировании антикризисной стратегии.

Поскольку предприятие розничной торговли может существенно влиять на характер и содержание его взаимодействия с субъектами непосредственного окружения, целесообразно проанализировать основные составляющие ядра

внешней среды прямого влияния, отношения предприятия с тремя группами игроков: клиентами, поставщиками и конкурентами.

**Изложение основного материала исследования.** С целью комплексной оценки среды непосредственного окружения предлагается интегральный показатель благоприятности микросреды, который интегрирует ключевые характеристики среды непосредственного окружения, обобщая результаты трех ключевых характеристик: привлекательности предприятия розничной торговли для потребителей, эффективности сотрудничества с поставщиками и конкуренции в сегменте розничной торговли.

Расчет данного показателя осуществляется с использованием следующей мультипликативной модели:

$$K^M = \sqrt[3]{I_{SEC} \times Z_{bc} \times I_C};$$

где  $K^M$  – интегральный показатель благоприятности микросреды  $i$ -го предприятия розничной торговли;

$I_{sec}$  – интенсивность зональной конкуренции  $i$ -го предприятия розничной торговли;

$Z_{bc}$  – комплексный показатель клиентоориентированности  $i$ -го предприятия розничной торговли;

$I_C$  – индекс эффективности сотрудничества с поставщиками  $i$ -го предприятия розничной торговли.

Для осуществления интегральной лингвистической оценки результатов проведенных расчетов необходимо обоснование интервалов значений путем обобщенной оценки средних величин. Для этого определены их минимальные и максимальные пределы, а величина интервала значений оценки рассчитана по формуле Фишберна [7]

$$i = \frac{K_{M \max} - K_{M \min}}{1 + 3,32 \times LgN},$$

где  $K_{M \max}, K_{M \min}$  – наибольшее и наименьшее значение интегрального показателя благоприятности микросреды предприятия розничной торговли;

$N$  – количество наблюдений.

В таблице приведена шкала определения уровня благоприятности микросреды предприятия розничной торговли, на основе которой составлена матрица, интерпретирующая результаты оценки благоприятности микросреды предприятия розничной торговли (см. рисунок). Данная матрица позволяет определить, в какой диапазон попадает то или иное предприятие.



Таблица 1 – Шкала определения уровня благоприятности микросреды предприятия розничной торговли

Интервал значений $K^M$	Уровень
$K^M \geq 1,089$	Высокий
$0,700 < K^M \leq 0,879$	Достаточно высокий
$0,461 < K^M \leq 0,669$	Средний
$0,251 < K^M \leq 0,460$	Ниже среднего
$K^M \leq 0,250$	Низкий

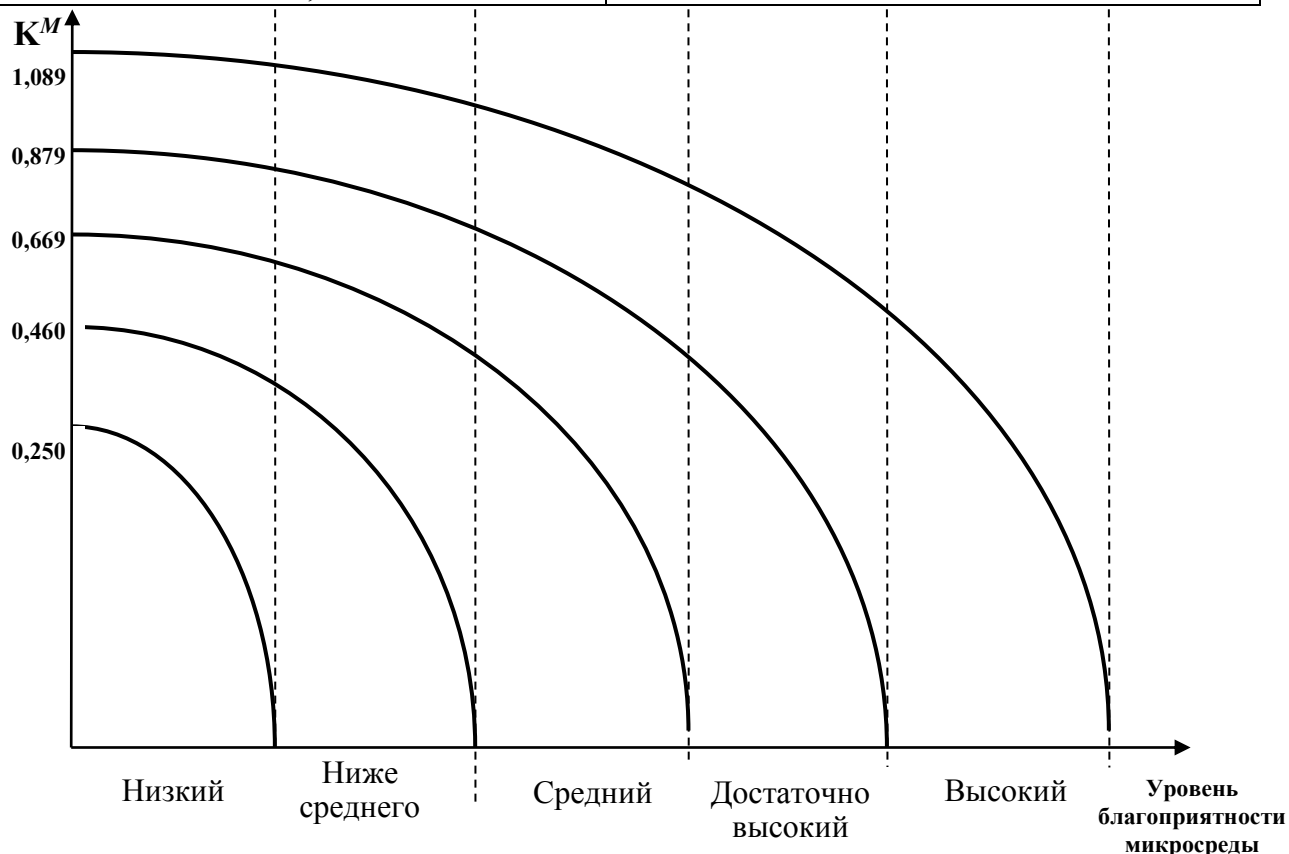


Рисунок 1 – Матрица оценки благоприятности микросреды предприятия розничной торговли (составлено автором)

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Предложенный методический инструментарий оценки среды непосредственного влияния на формирование антикризисной стратегии предприятий розничной торговли создает возможность для получения вектора структурированных знаний о структуре взаимодействия трех групп концептов:

- 1) привлекательность предприятия розничной торговли для потребителей;
- 2) конкуренция в сегменте розничной торговли;
- 3) эффективность сотрудничества с поставщиками.

Результаты данной оценки позволяют формировать эффективную антикризисную стратегию предприятия розничной торговли.

### Список литературы

1. Салливан М., Эдкок Д. Маркетинг в розничной торговле / пер. с англ. - СПб. : ИД «Нева»: Нева-Экономикс, 2004. - 381 с.
2. Грант Р. Современный стратегический анализ. - 7-е изд.- СПб.: Питер, 2012. -560с.
3. Нестеров А.К. Модель Портера [Электронный ресурс] URL: <http://odiplom.ru/lab/model-portera.html> - (дата обращения: 15.05.2018)
4. Услуги торговли. Классификация предприятий торговли ГОСТ Р 51773–2009. - Издание официальное. М: Стандартинформ, 2010.-34 с
5. Попов Д.А., Синюков В.А. Форматы розничных торговых предприятий и их услуги // Российское предпринимательство. – 2011. – Том 12. – № 2. – С. 128-133.
6. Захарова Ж.Ж. Современные форматы магазинов // Сибирский торгово-экономический журнал 2015.- №2 (20) -С.18-21
7. Хованов Н.В., Федотов Ю.В. Модели учета неопределенности при построении сводных показателей эффективности деятельности сложных производственных систем. - СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. – 37 с.

УДК 384.64.41

### ВИРУСНЫЙ МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**О.В. Мелентьева,**  
**канд. экон. наук, доцент,**  
**И.В. Сошенко, аспирант**

ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, ДНР, e-mail: oks.m2010@yandex.ru

### VIRAL MARKETING IN THE MARKETING TECHNOLOGY

**O.V. Melentieva,**  
**candidate of Economic**  
**Sciences, associate Professor,**  
**I.V. Soshenko, postgraduate**

SO HPE «Donetsk National University of Economics and Trade Named After M. Tugan-Baranovsky», Donetsk, DPR, e-mail: oks.m2010@yandex.ru

### Реферат

**Цель.** С целью научного обоснования принятия управленческих решений в производстве, сбыте и продвижении на рынок товаров, адекватной оценки и прогнозирования рыночной ситуации, разработки стратегии и тактики конкурентной борьбы актуальным является изучение особенностей развития инфраструктуры рынка в формировании системы маркетинга на основе вирусного маркетинга в маркетинговой деятельности.

**Методика.** В процессе исследования использованы методы теоретического обобщения, сравнения, группировки, синтеза, индукции и дедукции, систематизации информации.

**Результаты.** Дано определение вирусного маркетинга и его значимости, роли в позиционировании товаров, услуг, компаний; выделены этапы вирусного маркетинга и его преимущества, с учетом достигнутых результатов; приведены примеры успешного использования вирусного маркетинга в маркетинговой деятельности, в том числе в банковской сфере, что является основанием для утверждения о целесообразности применения вирусного маркетинга в различных сферах.

**Научная новизна.** Усовершенствованы инструменты маркетинговой деятельности, проведена классификация программ маркетинга на целевых рынках, выделены элементы вирусного маркетинга в программах вирусного маркетинга, в том числе в банковской сфере, определены этапы стратегий вирусного маркетинга в банке.

**Практическая значимость.** Полученные результаты направлены на усовершенствование функционирования интернета на основе вирусного маркетинга как маркетингового инструментария.

**Ключевые слова:** вирусный маркетинг, реклама, маркетинговый инструментарий, коммуникационная политика, компьютерные вирусы, каналы продвижения товаров и услуг, маркетинг в банке, стратегия маркетинга в банке.

**Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами.** В наше время большинство традиционных методов, инструментов, технологий маркетинга уступают свои позиции альтернативным. К таким относится вирусный маркетинг, который обретает все большую популярность. Именно поэтому информация о том, в чем заключается его сущность и какую пользу компании он может принести, является очень актуальной. Многие практики утверждают, что вирусный маркетинг может принести огромную прибыль компании при правильном и эффективном его распространении.

В условиях организации эффективной коммуникативной, сбытовой и товарной политики, выработки четкой стратегии развития вирусного маркетинга наблюдается более высокая восприимчивость, адаптивность, самоорганизация и самоуправление в системе маркетинга.

Вирусный маркетинг подвергается множественной критике, и это еще раз подтверждает, что ни одна маркетинговая технология не может быть универсальной и необходимо всегда применять комплексно традиционные и альтернативные технологии маркетинга.

**Анализ последних исследований и публикаций.** На данный момент активизируется научный поиск, направленный на понимание и объяснение новых характеристик исследуемых объектов. Вызывают интерес теоретико-методологические основы маркетинговой деятельности на рынке услуг, в том числе банковских, формирование и развитие маркетинговых технологий:

интернет-маркетинга, маркетинга взаимоотношений на потребительском рынке; концептуальный подход и инструментарий сетевых взаимодействий, инновационные маркетинговые технологии, такие как вирусный маркетинг, в качестве способа повышения уровня организации торговли, продвижения товаров, оказания услуг, а также объекта научного исследования.

Научные исследования по совершенствованию качества услуг в системе Интернет с использованием способов и приемов маркетинга осуществляют такие ученые, как: Х. Хершген, П. Друкер, Б. Стоун, А.А. Алексеев, Е.М. Азарян, В.А. Алексунин, Г.Л. Багиев, Е.Н. Голубкова, Г.Р. Хачатрян, А.Н. Петров, Н.А. Кухарская.

Отсутствие конкретных разработок, способствующих оптимизации принимаемых управленческих решений в продвижении товаров на основе маркетингового подхода, в том числе вирусного маркетинга, и выработки стратегии маркетинга на рынке услуг, которые учитывали бы весь комплекс особенностей и факторов развития рынка услуг, обуславливает актуальность их изучения.

**Изложение основного материала исследований.** В наше время большинство традиционных методов, инструментов, технологий маркетинга уступают свои позиции альтернативным. К таким относится вирусный маркетинг, который обретает все большую популярность. Именно поэтому, информация о том, в чем заключается его сущность, и какую пользу компании он может принести, является очень актуальной. Многие практики утверждают, что вирусный маркетинг может принести огромную прибыль компании при правильном и эффективном его распространении.

В условиях организации эффективной коммуникативной, сбытовой и товарной политики, выработки четкой стратегии развития вирусного маркетинга наблюдается более высокая восприимчивость, адаптивность, самоорганизация и самоуправление в системе маркетинга.

Вирусный маркетинг – современная маркетинговая технология, относительно новый вид маркетинговых коммуникаций в сфере услуг, использующий существующие социальные сети для повышения осведомленности о бренде, товаре, услуге, информации. При этом отмечаются минимальные затраты, связанные с вирусной рекламой [1].

С необычной скоростью в современной медиасреде пользователи интернета передают медиасообщения с целью привлечения внимания к теме сообщения конкретной целевой аудитории, а главное на добровольных началах и в неформальном виде от одного человека к другому, то есть распространяют медиавирус. К вирусной рекламе относят видеосообщение, ролик, слухи, провокационную статью, фото, мультфильм, скандал, анекдоты, онлайн-игры.

Вирусный маркетинг имеет волнообразный характер, который заключается в повышающемся интересе к сообщению с достижением вершины популярности и спаде интереса или переключении на новую информацию.

Всю вирусную кампанию можно разбить на три ключевых этапа:

1) идея (big idea) – это основное содержание, насыщение рекламы и ее цель, главными ее характеристиками являются яркость, нестандартность, креативность;

2) производство (production) – процесс воплощения самой идеи и этапы ее реализации;

3) посев (seeding) – это распространение, рассеивание вирусной информации с применением различных современных технологий, нестандартных подходов.

Вирусный маркетинг способствует получению большой прибыли. Существует ряд примеров успешного и эффективного использования вирусного маркетинга (табл. 1).

Вирусная реклама в состоянии создать большой и незапланированный спрос, которая может потребовать дополнительные затраты и если компания не имеет такие средства, то может потерять клиентов и обанкротиться.

Таблица 1 – Примеры успешного использования вирусного маркетинга

Название	Идея	Содержание	Результат
Языковая школа в Санкт-Петербурге «LingWay»	Реклама языковой школы	Видеоролик с песней Britney Spears в исполнении бабушек на английском языке без акцента. Заставка к ролику – «English будет как родной»!	В результате проведения вирусного маркетинга видео вошло в ТОП-5 рейтинга «Лучшая вирусная реклама России» по версии журнала Forbes, свыше 500 копий в социальной сети ВКонтакте
Интернет-провайдер «Стрим»	Вирусная реклама для позиционирования интернет-провайдера	Ролик о некачественной работе сети Интернет	Посетители стали делать ремиксы, фотографии, видео
Компания «Евросеть»	Вирусная реклама для осуществления легальной продажи мобильных телефонов «Самсунг»	Информационное письмо о недоброкачественной продаже мобильных телефонов, импортированных из-за рубежа	Все участники рынка стали ввозить мобильные телефоны без серых схем или покупать оптом в Российской Федерации
Компания МТС	Маркетинговый вирус для рекламы компании	Рекламный ролик, содержащий специальные элементы, привлекающие внимание	Посетители с быстрой реакцией и большой скоростью стали просматривать ролик

Банк – это финансово-кредитное учреждение, имеющее конкретные стратегические цели, компетентный персонал и эффективный механизм деятельности. В условиях конкуренции банку необходимо осуществлять

инновационную деятельность, постоянно следить за ситуацией на рынке, принимать управленческие решения и внедрять необходимые изменения в свою деятельность, разрабатывать стратегию развития на основе маркетингового подхода, маркетинговых технологий. Создание качественной маркетинговой стратегии развития банка и ее последовательная реализация – актуальная проблема становления и выживания каждого банка. Ведь именно от успешного построения и реализации маркетинговой стратегии развития банка и уменьшения рисков зависит его устойчивость. Для реализации маркетинговых стратегий в банковской сфере необходимо предусмотреть ряд конкретных действий или спланировать комплекс мероприятий, то есть разработать программу маркетинга банка с учетом маркетинговой рекламы.

В научных трудах по вопросам развития, унификации и стандартизации программ маркетинга подробно рассматриваются виды классификаторов и признаки классификации программ маркетинга, которые, в свою очередь, возможно применять к классификации программ маркетинга на целевых рынках.

Разработанная классификация программ маркетинга представлена в табл. 2 [4].

Таблица 2 – Классификация программ маркетинга на целевых рынках

Признак	Классификация программ
По срокам действия	долгосрочные (на период более 5 лет); среднесрочные (от 2 до 5 лет); краткосрочные (до 1 года); оперативные (от нескольких недель до нескольких месяцев)
По охвату проблематики	интегрированные – охватывают все основные виды деятельности компании на долгосрочный или длительный период; отдельные – охватывают вопросы деятельности подразделений, совершенствование ассортимента, каналов сбыта, рекламы
По методам разработки	децентрализованные (разрабатываемые «снизу») – отдельные программы, которые разрабатываются функциональными подразделениями, затем утверждаются руководством и сводятся в единую программу маркетинга компании; централизованные, или доводимые «сверху», – программы, согласно которым составление общей программы маркетинга компании и отдельных её частей осуществляется руководством на основе информации исследовательских служб; встречные маркетинговые программы – разрабатываются на основе встречного подхода. Руководство устанавливает общие цели и направления деятельности, а сотрудники разрабатывают программы их реализации

Одним из инструментов, который позволяет обеспечить комплексный подход и эффективное внедрение и реализацию стратегического плана банковского учреждения, является сбалансированная система показателей (Balanced Scorecards). Разработанная Р. Капланом и Д. Нортоном в 1992 г., концепция управления на основе системы сбалансированных показателей в

последнее время получила наибольшее распространение и признание. Как отмечают разработчики, основное ее назначение – отразить миссию и общую стратегию кредитной организации с помощью системы взаимосвязанных показателей. Система целей банка строится в соответствии с концепцией банка и включает конкретные, реальные и взаимно поддерживающиеся характеристики будущего состояния кредитной организации [3].

Программа маркетинга – это разработанный на основе комплексных маркетинговых исследований стратегический план, согласно которому предлагаются рекомендации по производственно-сбытовой и научно-технической деятельности компании, призванный обеспечить выбор оптимального варианта её будущего развития в соответствии с выдвинутыми целями и стратегией в долгосрочной перспективе [4, с. 149-153].

Четко спланированная стратегия вирусной рекламы по результатам анализа ситуации на рынке услуг должна составлять основу стратегии развития маркетинговой кампании и быть направленной на планирование вирусной рекламной деятельности.

На рисунке 1 систематизированы пять элементов программы вирусного маркетинга, которые могут быть использованы и в банковской сфере.

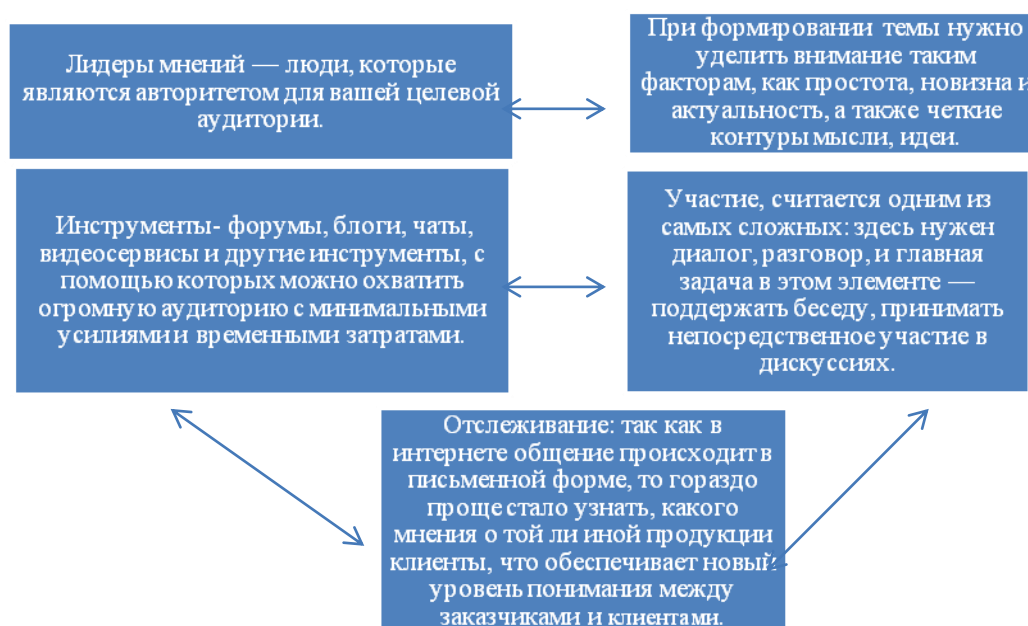


Рисунок 1 – Элементы программы вирусного маркетинга в банках

Например, в вирусном маркетинге в сфере банковских услуг также используются технические и другие средства, применяемые в социальных сетях для увеличения темпов распространения информации о банковских услугах или иного материала о банковской деятельности с постоянно увеличивающейся скоростью. Вирусный маркетинг в состоянии как улучшить положение банка (также может вызывать существенные изменения в количестве операций и банковских услуг с динамичной скоростью), так и изменить его в худшую сторону.

К факторам осуществления эффективных стратегий вирусного маркетинга в банках относятся следующие:

независимо от типа контента и способа необходимо организовать вирусную рекламу таким образом, чтобы она содержала упоминание бренда и марки банка, повышающих его имидж;

если сообщение, видеоролик продвигает банковский проект в интернете и стратегии вирусного маркетинга в банке работают, то надо создать основу для поддержки вирусной рекламы, то есть постоянно отслеживать реакцию на рекламу.

Для сферы банковских услуг эффективная реклама с применением инновационных технологий и распространенных методов продвижения рекламы посредством маркетинговых технологий в банке путем «посева» или «заражения» целевой аудитории медиавирусом, направленного на повышение результативности банковских операций, является важным инструментом в реализации стратегии развития финансово-кредитных учреждений.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** В результате исследования:

дано определение вирусного маркетинга и его значимости, роли в позиционировании товаров, услуг, компаний;

выделены этапы вирусного маркетинга и его преимущества с учетом достигнутых результатов;

приведены примеры успешного использования вирусного маркетинга в маркетинговой деятельности, что является основанием для утверждения о целесообразности применения вирусного маркетинга;

усовершенствованы инструменты маркетинговой деятельности;

проведена классификация программ маркетинга на целевых рынках;

выделены элементы вирусного маркетинга в программах вирусного маркетинга в банковской сфере;

определены этапы стратегий вирусного маркетинга в банке, которые могут стать основой стратегии развития маркетинговой кампании и быть направлены на планирование вирусной рекламной деятельности в банке.

Необходимость изучения вирусного маркетинга очевидна, так как он получает широкое распространение и это эффективный способ продвижения товаров и услуг в сети Интернет при постоянно возрастающей популярности онлайн-сообществ, блогов, социальных сетей.

### Список литературы

1. Маркетинг: Учебник для вузов / Н.Д.Эриашвили, К.Ховард, Ю.А.Цыпкин и др. Под ред. Н.Д.Эриашвили. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити - Дана, 2010. - 623 с.
2. Божук С.Г., Ковалик Л.Н., Маслова Т. Д., Розова Н.К., Тэор Т.Р. Маркетинг: Учебник для вузов. 4-е изд. Стандарт третьего поколения. – СПб.: 2012. – 448 с.



3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ/ Р. М. Грант; 5 е изд.; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2015.— 560 с.

4. Коротков, А. В. Маркетинговые исследования / А.В. Коротков. - М.: Юрайт, 2016. - 596 с.

УДК [005.21:330.16]:338.12

**КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ ВЗАИМОСВЯЗИ И ВЗАИМОВЛИЯНИЯ  
КАТЕГОРИЙ «ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ» И  
«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»**

**Р.В. Ободец,**  
д-р экон. наук, доцент

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы при Главе Донецкой  
Народной Республики», г. Донецк, ДНР,  
e-mail: incubator-org@yandex.ru

**CONCEPTUALIZATION OF INTERCOMMUNICATION AND  
INTERINFLUENCES OF CATEGORIES «ECONOMIC BEHAVIOR»  
AND «ANTI-CRISIS MANAGEMENT»**

**R.V. Obodets,**  
Doctor of Sciences (Econ.),  
Associate Professor

SO HPE «Donetsk academy of management and  
government service at Head of DPR», Donetsk,  
DNR, e-mail: incubator-org@yandex.ru

**Реферат**

**Цель.** Формирование концептуального подхода к интерпретации взаимосвязи и взаимовлиянию понятий «экономическое поведение предприятия» и «антикризисное управление» на основе сравнительной характеристики основных свойств данных категорий.

**Методика.** В исследовании использованы методы семантического и сравнительного анализа – для определения сущности понятий «экономическое поведение предприятия» и «антикризисное управление», абстрактно-логического анализа – для обобщения результатов и формулирования выводов.

**Результаты.** Проведен сравнительный анализ научных подходов к пониманию антикризисного управления, исследована сущность понятия «экономическое поведение предприятия». Предложено авторское определение термина «антикризисное экономическое поведение предприятия».

**Научная новизна.** Предложена авторская трактовка понятия «антикризисное экономическое поведения предприятия», которая, в отличие от существующих, отражает взаимодополняемость экономического поведения и антикризисного управления и позволяет обосновывать действия предприятия, обеспечивающие его адаптацию к изменениям внешней среды и использование

кризиса с целью выявления возможностей для достижения приоритетных целей развития предприятия.

**Практическая значимость.** Процесс управления предприятием на основе антикризисного экономического поведения позволяет формировать модели поведения предприятия, которые учитывают состояние и изменчивость внешнего окружения, кризисные явления и реализуются на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях.

**Ключевые слова:** экономическое поведение, антикризисное управление, сравнительная характеристика, антикризисное экономическое поведение предприятия.

**Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами.** В настоящее время субъекты хозяйствования ЛНР и ДНР функционируют в условиях высокого уровня неопределенности и кризиса. В такой неблагоприятной среде основной задачей предприятий является совершенствование системы управления предприятием, в основе которого лежит разработка и внедрение механизмов превентивного антикризисного управления. Исследуя вопросы управления современным предприятием, ученые все чаще обращаются к экономическому поведению как к новому подходу в управлении экономическими микросистемами. Принимая во внимание высокую турбулентность внешней среды, в ряде случаев традиционное управление не дает желаемых результатов. В таких условиях большинство предприятий во всех сферах хозяйствования выбирают стратегию сокращения. Постоянно меняющаяся правовая, экономико-финансовая, хозяйственная, социальная среда обуславливает необходимость формирования антикризисного экономического поведения, не только охватывающего оперативный уровень функционирования, но и обосновывающего стратегические возможности развития.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросам антикризисного управления посвящены работы отечественных и зарубежных авторов, в частности минимизация кризисных явлений путем оптимизации финансово-экономических результатов деятельности нашла отражение в работах С.С. Гусятниковой [2], В.И. Кошкина, Р.А. Попова [9], Э.А. Уткина [11]; управление внутренними кризисными проблемами, связанными с угрозой потери платежеспособности и банкротством, рассматриваются в трудах А.П. Балашова, А.И. Бланка, И. Кислухиной [6], А.Д. Шеремет; управление предприятием в условиях кризиса, ориентируясь на факторы внешней среды, исследованы Б.Е. Агниязовым, А.Т. Бектемировой [10], Е.А. Бурановой [1], Л.А. Коношенко [7], Э.С. Минаевым, В.П. Панагушиным, Ж.М. Сейсенбаевой [10]; вопросы улучшения методов диагностики кризиса рассматривают Э. Альтман, У. Бивер, Дж. Гобсон, Л. Грейнер. Проблемы определения сущности экономического поведения стали объектом исследования известных зарубежных ученых Р. Коуза, Р. Сайерта, Ф. Хедрика. Весомый вклад в исследование сущности экономического поведения внесли отечественные

экономисты В.В. Войтко, И.Б. Галасанова, А.Ю. Дорофеев, Ю.А. Заика [4], Г.В. Капленк, Н.П. Карачина, О.В. Кобяк [12], А.В. Кудинова [8], Г.Н. Соколова [12], Н.В. Шибаева [13] и др. Однако процессы формирования экономического поведения в условиях неопределенности и нестабильности в экономической литературе освещены фрагментарно.

**Изложение основного материала исследования.** Непредсказуемость и динамичность факторов внешней среды обуславливают поиск новых подходов к управлению предприятием. Сравнительно недавно в литературе появились описания таких направлений, как управление экономическим поведением предприятия и антикризисное управление. Глобальный кризис, экономические санкции в отношении России, экономическая блокада и боевые действия на территориях ДНР и ЛНР вызвали необходимость активного исследования антикризисного управления и разработки антикризисных мер на предприятиях различных отраслей. Что касается экономического поведения, то поведенческие аспекты управления еще не получили широкого изучения в экономических кругах.

Следует отметить, что в содержательном плане понятия «антикризисное управление» и «экономическое поведение» в определенной степени являются близкими, так как отражают адаптивные действия предприятия, связанные с возможностью быстрого реагирования внутренней среды на внешние изменения. Однако антикризисное управление рассматривает реакцию предприятия только на кризисные явления, в то время как экономическое поведение затрагивает более широкий круг вопросов, связанных с развитием предприятия за счет эффективного взаимодействия с субъектами хозяйствования внешнего окружения.

Для согласования сущности понятий «антикризисное управление» и «экономическое поведение», выявления сходств и отличительных черт целесообразно раскрыть различные подходы ученых к пониманию этих категорий.

Возникновение антикризисного управления связывают с участвовавшими случаями снижения платежеспособности предприятий и их банкротства. Мировой финансовый кризис ужесточил проблему внутреннего кризиса влиянием внешних факторов нестабильности и неопределенности.

Многие авторы ориентируют предприятие на использование антикризисного управления, когда выявлены явные признаки кризиса и необходимо предпринимать меры по нормализации состояния. Данный подход можно назвать интровертным, направленным вглубь организации и призванным путем локальных мероприятий преодолеть негативное влияние кризис-факторов. К представителям такого подхода следует отнести С.С. Гусятникову [2, с. 32], В.И. Кошкина, Р.А. Попова [9, с. 16], Э.А. Уткина [11, с. 12] и др., которые в общем виде трактуют понятие «антикризисное управление» как комплекс методов диагностики кризисных ситуаций и оздоровления финансово-хозяйственной деятельности предприятия [3], совокупность управленческих методов и правовых процедур,

применяемых на предприятии в случае наступления кризиса или угрозы банкротства [6, с. 106].

Согласно такому подходу целями антикризисного управления являются выявление факторов и причин снижения платежеспособности, определение уровня вероятности банкротства, восстановление и стабилизация работы предприятия на всех стадиях его жизненного цикла за счет разработки антикризисных планов и программ, при этом акцент делается на оздоровлении предприятия, находящегося в состоянии явного кризиса.

Развитие мирового глобального кризиса позволило расширить рамки данной категории. Представители экстравертного подхода рассматривают антикризисное управление на уровне взаимодействия предприятия с внешней средой. Так, Б.Е. Агниязов, А.Т. Бектемирова, Ж.М. Сейсенбаева суть антикризисного управления видят в предвидении кризисов, их ожидании и смягчении, а основной задачей – управление процессами, позволяющими выходить из кризиса и минимизировать его последствия [10, с. 181]. Э.С. Минаев и В.П. Панагушин отражают связь предприятия с внешней средой, влияние которой зачастую вызывает развитие кризисных ситуаций на предприятии [1, с. 13]. Однако предлагаемая авторами разработка стратегий на основе прогнозов финансового состояния предприятия является несостоятельной вследствие того, что полученные прогнозы в условиях высокой турбулентности внешней среды отличаются низким уровнем достоверности. По мнению Л.А. Коношенко, концепция антикризисного управления может быть представлена в виде единого подхода к формированию целей, задач, принципов, критериев и методов управления кризисом в конкретных условиях функционирования предприятия во внешней среде [7, с. 73].

Важной составляющей адаптации предприятия к условиям внешней среды, находящейся в стадии затяжного кризиса, является превентивная диагностика кризисных явлений, выявления факторов риска, определение возможности их влияния на эффективность деятельности предприятия, предотвращение или минимизация влияния негативных последствий наступивших кризисных ситуаций.

Трансформационные изменения в экономике и политике обусловили новый этап в организации управления предприятием, связанный с расширением уровня ответственности за принимаемые решения и их реализацию на основе информационно ориентированных экономических процессов, базирующийся на концепции экономического поведения.

Современный экономико-социологический словарь трактует экономическое поведение как устойчивую форму организационно-хозяйственной деятельности и взаимоотношений с внешней средой, реализуемую на практике [12, с. 385]. Относительно деятельности предприятия под экономическим поведением понимают: упорядоченную совокупность действий хозяйствующих субъектов, направленную на достижение экономических целей в условиях специфических хозяйствующих систем с учетом ценностных установок [13, с. 3]; совокупность действий и поступков

субъектов хозяйствования, обусловленных экономическими законами и реализуемых с целью получения выгод [8, с. 105]; целенаправленные действия, отражающие экономическую деятельность, обусловленную влиянием внешних факторов для достижения приоритетных целей предприятия [5, с. 123]; эффективное управление, направленное на адаптацию предприятия во внешней среде с целью получения максимального чистого дохода [4].

Несмотря на многогранность и междисциплинарность понятия «экономическое поведение» в отношении деятельности предприятия, все авторы сходятся во мнении, что экономическое поведение предприятия – это деятельность, направленная на достижение поставленных целей, за счет согласованности изменений, происходящих во внешнем окружении и внутренней среде.

Таким образом, можно утверждать, что понятие «экономическое поведение предприятия» значительно шире, чем «антикризисное управление», и направлено на развитие предприятия как в условиях стабильной экономики, так и с учетом влияния кризисных явлений. Однако бесспорным является значимость антикризисного управления на современном этапе развития экономики в сложных экономико-политических условиях ДНР.

Обобщая мнения авторов относительно сущности экономического поведения предприятия и проведенного анализа подходов к определению антикризисного управления, рассмотрим основные характеристики этих понятий (см. таблицу).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика экономического поведения предприятия и антикризисного управления

Критерий	Характерные особенности	
	экономического поведения предприятия	антикризисного управления предприятием
Уровень управления	Стратегический, тактический, оперативный	Оперативный
Цели	Развитие предприятия на основе согласованных взаимодействий внутренней среды и внешнего окружения	Выход из кризиса, минимизация негативных последствий
Реактивность	Ответная реакция внутренней среды на внешние изменения	Ответная реакция на кризисные явления
Используемая информация	Использование полной информации о состоянии и изменениях во внешней и внутренней среде	Использование информации относительно факторов риска и кризисных явлений
Результативность	Достижение поставленных целей, выявление и использование внешних возможностей и внутренних резервов развития предприятия	Недопущение внутреннего кризиса, минимизация негативных последствий внешнего и внутреннего кризиса

Анализ основных характерных черт экономического поведения предприятия и антикризисного управления указывает на однонаправленность и взаимосвязанность обеих категорий. Сформулированные цели характеризуют

комплексность подхода к управлению предприятием в условиях высокой неопределенности и нестабильности экономико-политической ситуации в Республике. Следовательно, для предприятий, функционирующих в сложившихся условиях хозяйствования, целесообразно предложить процесс управления предприятием на основе антикризисного экономического поведения, под которым понимается целенаправленная совокупность действий, нацеленная на адаптацию предприятия к изменениям внешней среды, использование кризиса для выявления возможностей достижения приоритетных целей развития предприятия.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Очевидно, что понятия «экономическое поведение» и «антикризисное управление», не являясь тождественными, взаимосвязаны и взаимодополняемы, при этом антикризисное управление является составляющим элементом экономического поведения. Цели формирования экономического поведения, связанные с выявлением и преодолением кризиса, реализуются антикризисным управлением.

Сравнение категорий «экономическое поведение предприятия» и «антикризисное управление», обоснование их взаимовлияния определяют направление дальнейших научных и прикладных исследований относительно формирования модели антикризисного экономического поведения предприятия, которая имеет целенаправленный характер и реализуется на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях.

### Список литературы

1. Буранова, Е.А. Уточнение понятия «институциональное антикризисное управление предприятием» / Е.А. Буранова // Финансы и кредит. – 2015. – № 32. – С. 11-25.
2. Гусятникова, С.С. Методология антикризисного управления предприятием в современных условиях / С.С. Гусьяникова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 4 (56). – С. 32-34.
3. Дикий, М.А. Антикризисное управление организациями [Электронный ресурс] / М.А. Дикий. – Электронный журнал APRIORY. – Серия «Гуманитарные науки». - Режим доступа: [www.apriory-journal.ru](http://www.apriory-journal.ru)
4. Заїка Ю. А. Концептуальні підходи до управління економічною поведінкою торговельних підприємств / Ю. А. Заїка // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць : у 2-х вип. / ПДТУ. – Мариуполь, 2012. – Вип. 1, Т. 1. – С. 223 – 228
5. Карачина Н.П. Історичний та сучасний досвід формування гносеологічного базису щодо економічної поведінки підприємств / Н.П. Карачина // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Економічні науки. – 2009. – № 7. – С. 115–125.
6. Кислухина, И. Новая научная парадигма антикризисного управления / И. Кислухина // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 11. – С. 104-115.

7. Коношенко, Л.А. Концептуальная модель экономического механизма антикризисного управления торговой организацией / Л.А. Коношенко // Российское предпринимательство. – 2012. – Том 13. – № 4. – С. 72-78.
8. Кудінова А.В. Підприємницька поведінка: сутність та детермінанти її еволюції // Актуальні проблеми економіки. – 2004. - №4. – С. 104-111
9. Попов, Р.А. Антикризисное управление / Р.А. Попов. – М.: Высшая школа, 2003. – 429 с.
10. Сейсенбаева, Ж.М. Основы механизма антикризисного управления / Б.Е. Агниязов, А.Т. Бектемирова, Ж.М. Сейсенбаева // Научный альманах. – 2017. – № 5-1 (31). – С. 180-183.
11. Уткин, Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1997. – 400 с.
12. Экономико-социологический словарь / сост.: Г.Н. Соколова, О.В. Кобяк, науч. ред. Г.Н. Соколова. – Минск: Беларус. навука, 2013. – 615 с.
13. Шибаєва Н.В. Особливості економічної поведінки суб'єктів господарювання в умовах ринкової трансформації економіки: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01 / Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна. – Х., 2002. – 16 с.

**УДК 331.109**

# **ИССЛЕДОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА КАК МЕХАНИЗМА РАЗРЕШЕНИЯ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ**

**В.Ю. Припотень,  
д-р экон. наук, профессор,  
Е.В. Мова, аспирант**

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

## **INVESTIGATION OF DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF SOCIAL PARTNERSHIP AS MECHANISM OF RESOLUTION OF LABOR CONFLICTS**

**V.Yu. Pripoten,  
Doctor of Economics, Professor,  
E.V. Mowa, graduate student**

SEI HPE «Donbass State Technical  
University», Alchevsk, LPR,  
e-mail: drongo1231@gmail.com

### **Реферат**

**Цель.** Целью статьи является исследование сущности понятия «социальное партнерство», а также анализ развития и становления социального партнерства (в рамках правовой основы) в Луганской Народной Республике.

**Методика.** В исследовании используются методы структурно-логического анализа – для обоснования определения категории «социальное партнерство», сравнительного анализа – при сравнении мнений различных авторов, а также системного и комплексного анализа – для рассмотрения основных моделей социального партнерства, развития и становления социального партнерства в ЛНР.

**Результаты.** Предложена авторская трактовка категории «социальное партнерство», исследованы основные модели социального партнерства. Проанализировано развитие и становление социального партнерства в ЛНР (в рамках правовой основы). Выявлены препятствия и предложены основные направления развития социального партнерства как механизма разрешения трудовых конфликтов в ЛНР.

**Научная новизна.** Предложено авторское определение термина «социальное партнерство», которое, в отличие от существующих, характеризует данную дефиницию как один из рычагов механизма разрешения трудовых конфликтов на предприятии, а также позволяет выделить основную цель социального партнерства в системе управления трудовыми спорами.

**Практическая значимость.** Определены недостатки и препятствия на пути развития социального партнерства в ЛНР. Предложены основные направления развития социального партнерства как механизма разрешения трудовых конфликтов в ЛНР.

**Ключевые слова:** социальное партнерство, трудовой конфликт, модель социального партнерства, трудовые споры, правовая основа.

**Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами.** В условиях рыночной трансформации социальное партнерство – это необходимый фактор формирования гражданского общества. Во многих странах с переходной экономикой социальное партнерство все еще пребывает на стадии развития, и многие социальные проблемы остаются нерешенными из-за отсутствия не только необходимых финансовых ресурсов, но и инициативы и координации между общественными структурами, властью и бизнесом. В то же время построение платформы диалога и определения перспектив сотрудничества крайне необходимо при развитии социального партнерства и очерчивании его форм [1, с. 2].

**Анализ последних исследований и публикаций.** В современных условиях развития нашего региона, прокладывающего новый путь самостоятельного восхождения, весьма актуальным является задача формирования и исследования направлений дальнейшего развития системы социального партнерства как механизма разрешения трудовых конфликтов. Это обусловлено тем, что именно налаживание функционирования системы социального партнерства в регионе является залогом поддержания соответствующего уровня конкурентоспособности наемных работников и налаживания социального диалога в обществе.



Анализ литературных источников и публикаций показал, что значительный вклад в осмысление проблем социального партнерства в последние годы сделали И.Н. Пашенко, С.Л. Яценко, Л.А. Юзик, О.Ю. Сытник, К.А. Гутуряк, А.Н. Василенко, Л.В. Балабанова и др. Кроме того, изучению этих проблем посвятили свои труды зарубежные экономисты: Р. Дарендорф, Е. Бернштейн, С. Веддок, Дж. Александер, Р. Нанка.

Несмотря на интерес ученых современности к указанной проблематике, недостаточно изученными остаются проблемы функционирования системы социального партнерства как механизма разрешения трудовых конфликтов, а также вопросы, касающиеся особенностей развития социального партнерства в отечественных условиях.

**Изложение основного материала исследования.** Мировой опыт развития предприятий показывает, что одним из ключевых критериев обеспечения стабильности социально-трудовых отношений в обществе является достижение баланса интересов разных социальных групп с помощью механизма социального партнерства.

Термин «социальное партнерство» впервые был использован в Австрии и обозначал участников коллективных отношений между работодателями и рабочими [2, с. 2]. В современной научной литературе социальное партнерство трактуется как сложное общественное явление, охватывающее большой спектр социальных проблем (социальное обеспечение, социальное страхование, социальная защита населения и др.). Однако среди многообразных отношений по социальному партнерству приоритет отдан социальному партнерству в сфере труда.

Ряд авторов рассматривают социальное партнерство конкретно, как совокупность социальных отношений между работниками, работодателями и государственными органами.

Так, А. Базилук считает социальное партнерство формой сосуществования различных субъектов общественных отношений, которые становятся заинтересованными участниками (сторонами) единого процесса, то есть партнерами в осуществлении производства. Стороны социального партнерства согласно принципам поиска компромиссов, совместной работы, согласованности действий в реализации своих интересов на демократических началах договариваются о приемлемых параметрах социально-экономического развития, определяют условия выработки и распределения продукции и обязуются их выполнять [3, с. 25].

С точки зрения В. Потемкина, социальное партнерство – система взаимовыгодных отношений субъектов хозяйствования, ориентированная на достижение общей цели жизнеобеспечения населения и отражающая различия их интересов [4, с. 57].

А.М. Колот определяет социальное партнерство как систему отношений в социально-трудовой сфере, направленную на согласование и защиту интересов наемных работников и работодателей [5, с. 396].

Российский ученый В. Борисов трактует социальное партнерство как систему институтов, механизмов и процедур, призванных поддерживать баланс интересов сторон, участвующих в переговорах об оплате и условиях труда (работодателей и наемных работников) способствовать достижению взаимоприемлемого для них компромисса ради реализации как корпоративных, так и общесоциальных целей [6].

С точки зрения авторов данной статьи, социальное партнерство в сфере трудовой деятельности – это целостная система форм и методов взаимодействия работодателей, работников и профессиональных союзов как обобщенного работника при контроле государственных органов, предназначенных для выработки компромиссных решений по реализации миссии предприятия и долгосрочного роста его рыночной стоимости. Цель социального партнерства в системе управления коллективными трудовыми спорами – выработка позиций и договоренностей, позволяющих удовлетворить интересы сторон в конкретных условиях, достижение компромисса, способного привести к снижению остроты и длительности трудовых разногласий, уменьшению количества конфликтных ситуаций, разрешению коллективных трудовых споров.

Эффективность социального партнерства прежде всего связана именно с выбором его модели. Самой распространенной классификацией моделей социального партнерства является разделение их по количеству субъектов, участвующих в коллективно-договорном процессе [7]. Известны две модели социального партнерства – трипартизм (трехстороннее сотрудничество между работниками, работодателями и государством на региональном, общегосударственном и территориальном уровнях) и бипартизм (двусторонняя модель социального партнерства, используемая преимущественно на отраслевом уровне и уровне предприятий). В тех странах, где роль государства в регулировании трудовых отношений невелика (США, Канада, Великобритания), практикуется двустороннее сотрудничество между объединениями работодателей и организациями трудящихся. Государство при такой социальной модели является лишь арбитром или посредником в случае возникновения социальных конфликтов.

Сейчас наиболее развита такая система социального партнерства, как трипартизм, которая существует в Германии, Швеции, Австрии и др. В ЛНР в сфере социально-трудовых отношений сложилась система трипартизма. То есть в регулировании социально-трудовых отношений в одинаково важной мере участвуют три стороны: организации, представляющие интересы наемных работников; объединения работодателей; государство.

В специальной литературе, исходя из правового регулирования договорного процесса в разных зарубежных странах, с учетом степени развития социального законодательства, роли государства и профсоюзов в социально-трудовых отношениях, превалирующих целей выделяют три основных модификации социального партнерства [7]: скандинавскую (шведскую) модель, германскую и американскую (см. таблицу).

Анализ зарубежного опыта развития социального партнерства позволяет заключить, что западная демократия определила такого рода отношения в социально-трудовой сфере как основную форму взаимодействия работников, работодателей и государства. Социальное партнерство отражает исторически обусловленный компромисс интересов главных субъектов современных экономических отношений и выражает объективную необходимость социального согласия и мира как основного условия политической, экономической и социальной стабильности [7, с. 99-100].

Таблица 1 – Основные модели социального партнерства по механизму правового регулирования договорного процесса в мире <sup>1</sup>

Страны	Институты социального партнерства	Характерные особенности моделей
<i>Скандинавская (шведская) модель</i>		
Страны Северной Европы (Швеция, Бельгия, Дания, Норвегия, Нидерланды, Финляндия)	Государство, профсоюзы, организации предпринимателей	Характеризуется активным вмешательством государства в трудовые отношения и их регулирование. Считается важным трехуровневость партнерства: уровень общенациональный, затем отраслевой и уровень предприятия
<i>Германская модель</i>		
Страны Центральной Европы (Германия, Австрия, Италия, Франция, Швейцария, Ирландия)	Государство, производственные советы, предприниматели, профсоюзы	Главный акцент делается на отраслевом уровне. На уровне же всей страны в целом совместные соглашения трех сторон не принимаются, дело ограничивается консультациями, и то не вполне обязательными. Главный переговорный процесс по этой модели идет в отраслях. Коллективные же договоры на предприятиях, как правило, не заключаются. Предприятия при этом ориентируются на параметры отраслевого соглашения и руководствуются им
<i>Американская модель</i>		
США, Греция, Португалия, Испания, Великобритания, Канада	Федеральная служба посредничества и примирения, Бюро по трудовым отношениям и программам сотрудничества при Министерстве труда, профсоюзы, организации работодателей	Отличается одноуровневостью. Ограничивается заключением коллективных договоров в основном на уровне предприятий. Объединения предпринимателей, как и профсоюзов, через своих депутатов стараются оказать влияние на законодательство, а уже через него – на отношения между социальными партнерами

<sup>1</sup> Разработано и обобщено по данным источников [7-10].

Правовой основой социального партнерства любого государства являются законодательные и нормативно-правовые акты, а также ратифицированные конвенции и рекомендации Международной организации труда (МОТ), которые регулируют социально-трудовые отношения. Что

касается ЛНР, то законодательство Республики в жестких условиях военного времени только набирает «обороты», что просто не могло не коснуться социально-трудовой сферы государства.

Правовая основа социального партнерства ЛНР началась с утверждением Трудового кодекса Луганской Народной Республики, где второй раздел полностью посвящен социальному партнерству: понятие, принципы, уровни, стороны, представители сторон в социальном партнерстве, коллективный договор, коллективные переговоры и т.д. [11, ст. 21].

Следующим и немаловажным шагом в становлении социального партнерства явилось создание Федерации профсоюзов (ФП) ЛНР, по инициативе которой Народным Советом был принят Закон Луганской Народной Республики «О профсоюзах» от 30 июня 2014 г. [12]. Утвержден и прошел регистрацию в Министерстве юстиции Устав Федерации профсоюзов ЛНР. Эти важнейшие документы дали право профсоюзам действовать в рамках правового поля и двигаться в своей деятельности вперед [12, ст. 1].

Важнейшим шагом также является «Генеральное соглашение между Советом Министров Луганской Народной Республики, общественной организацией «Ассоциация работодателей и предпринимателей Луганской Народной Республики» и Федерацией профсоюзов Луганской Народной Республики».

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Таким образом, система социального партнерства в Луганской Народной Республике не является полностью сформированной, имеет определенные недостатки и препятствия на пути своего развития, а именно: привлечено недостаточное количество наемных работников в процесс коллективно-договорного регулирования; недостаточно налаженным является взаимодействие социальных партнеров; подписание коллективных соглашений не гарантирует их добросовестного исполнения; проявление коррупции; отсутствие защиты наемного работника со стороны государства (в частности, это проявляется в сверхнизких уровнях оплаты труда); низкая эффективность деятельности профсоюзов как первичных звеньев защиты интересов наемных работников; доминирование в процессе социального диалога стороны работодателей; несовершенство содержания коллективных договоров, что не охватывает все важные стороны социально-трудовых отношений.

Исходя из перечисленных проблем, основными направлениями развития социального партнерства как механизма разрешения трудовых конфликтов в Луганской Народной Республике могут быть:

1. Повышение уровня заинтересованности государства в усилении профсоюзов как стороны социального диалога, т.к. слабость профсоюзов негативно влияет на результативность процесса ведения коллективных переговоров.

2. Внесение изменений в направлении обеспечения обязательности принятия органами социального диалога совместных решений на основе согласия сторон.

3. Преодоление формального характера коллективно-договорного процесса путем введения в трудовое законодательство Луганской Народной Республики нормы об обязательности распространения норм Тарифного соглашения на все предприятия соответствующей отрасли, если тарифное соглашение подписано сторонами социального диалога.

4. Для обеспечения возможности оперативного решения коллективного трудового спора (конфликта) необходимо упростить механизм разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов).

### Список литературы

1. Дубровина В. Развитие социального партнерства и предпринимательства в условиях рыночной трансформации / В. Дубровина // III Выставка социальных услуг и проектов НКО Калининградской области. IV Форум Добрососедства. — 2007. — С. 1–4.

2. Boyd S. Partnership working: European social partnership models / S. Boyd. — STUC, 2002. — 61 p.

3. Базилук А. Соціальне партнерство як засіб вирішення соціально-економічних проблем / А. Базилук // Україна: аспекти праці. — 1997. — № 1. — С. 22–25.

4. Потемкин В.К., Яковлева Н.В. Социальные резервы человека: труд и управление. / Потемкин В.К., Яковлева Н.В. — СПб. : ИСЭН РАН, 1998. -189 с.

5. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / [А.М. Колот, О.А. Грішнова та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. — К.: КНЕУ, 2011. — 501 с.

6. Борисов В. Есть ли в России социальное партнерство?// Человек и труд. — 1999. - №11.- С. 68-73.

7. Иляш О.И., Гринкевич С.С. Экономика труда и социально-трудовые отношения. — К.: Знание, 2010. — 476 с.

8. Основные модели социального партнерства // Социальная политика. Парадигмы и приоритеты: учеб. пособие [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://allrefs.net/c6/3jfcfb/p20/>

9. Взаимодействие государства и бизнеса: учеб. пособие / [Л.А. Добрынин, Е.И. Марковская, А.А. Медведь и др.]. — СПб: Изд-во СПб ГЭУ, 2014. — 192 с.

10. Товма Н.А. Классификация моделей социального партнерства в развитых странах / Н.А. Товма [Электронный ресурс] — Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/16.NPRT\\_2009/Economics/46035.doc.ntm](http://www.rusnauka.com/16.NPRT_2009/Economics/46035.doc.ntm).

11. Трудовой кодекс Луганской Народной Республики // 30 апреля 2015. — № 23-II [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://nslnr.su/zakonodatelstvo/normativno-pravovaya-baza/980>.

12. Закон Луганской Народной Республики «О профессиональных союзах»// 30 июня 2014. — № 16-I [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://nslnr.su/zakonodatelstvo/normativno-pravovaya-baza/602>.

## УЧЕТ ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

**В.Ю. Припотень,**  
д-р экон. наук, профессор,  
**И.Е. Алферова,**  
канд. наук гос. упр., доцент

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

## ACCOUNTING INDUSTRIAL PECULIARITIES IN FORMING ANTI-CRISIS STRATEGY OF ENTERPRISES

**V.Yu. Pripoten,**  
**Doctor of Economics,**  
**Professor,**  
**I.E. Alferova, Cand. sciences**  
**gos. senior lecturer**

SEI HPE «Donbass State Technical University»,  
Alchevsk, LNR,  
e-mail: drongo1231@gmail.com

### Реферат

**Цель.** Цель статьи заключается в определении основных кризисных явлений в деятельности предприятий торговли Украины и России, разработке процедуры антикризисного управления и рекомендаций по формированию антикризисной стратегии торговых предприятий с учетом отраслевой специфики.

**Методика.** В процессе исследования использованы методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, систематизации информации, аналитические методы (графический, табличный), системный и комплексный анализ (определение структурных элементов процесса антикризисного управления предприятием).

**Результаты.** Исследованы кризисные явления и предпосылки их появления в деятельности предприятий оптовой и розничной торговли. Проведенные расчеты позволили выявить ряд недостатков в оценке внешних признаков банкротства предприятий торговли на основании единых для всех видов экономической деятельности норм и нормативов.

**Научная новизна.** Усовершенствована процедура антикризисного управления предприятием путем включения этапов: оценки фактического состояния и диагностики развития кризисных явлений в отрасли, оценки конкурентных преимуществ анализируемого предприятия, мониторинга финансового состояния предприятия с учетом среднеотраслевых показателей.

**Практическая значимость.** Учет отраслевых особенностей торговых предприятий позволяет повысить объективность оценки их финансово-экономического состояния, способствует принятию рациональных управленческих решений в сфере антикризисного управления.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, финансово-экономическое состояние, диагностика, платежеспособность, капитал, собственные оборотные средства, финансовая устойчивость.

**Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами.** Высокое практическое значение для предприятий оптовой и розничной торговли на сегодняшний день имеет решение задачи обеспечения их эффективного и безопасного функционирования в условиях развития кризисных явлений внутренней и внешней среды. Существенное воздействие на объективность оценки кризисных явлений в торговле оказывает отраслевая специфика. Отраслевые особенности влияют на оборачиваемость активов торговых предприятий, разработку политики финансирования имущества, выбор источника привлечения финансовых ресурсов и эффективность работы. Поэтому при разработке процедур антикризисного управления и финансового оздоровления следует учитывать значения среднеотраслевых индикаторов финансово-экономического состояния предприятий торговли, что обуславливает актуальность данного направления исследования.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросы формирования стратегии антикризисного управления раскрываются в работах С.Г. Беляева, В.И. Кошкина, А.П. Градова, Б.И. Кузина, Э.А. Уткина, В.О. Василенко, Л.А. Лигоненко, А.М. Букреева, К.И. Кремера, О.Е. Дударева, С.М. Иванюты, А.Н. Скибицкого, В.Н. Гончарова, Т.Н. Рыбиной [1-9] и других зарубежных и отечественных ученых. Кроме того, экономический аспект построения механизма антикризисного управления предприятием является предметом исследований А.М. Букреева, К.И. Кремера, О.Е. Дударева, В.Н. Гончарова, Т.Н. Рыбиной [6; 9]. Условия и предпосылки становления организационного и организационно-экономического механизмов антикризисного управления, увязывающих организационные, управленческие и экономические меры по выведению предприятия из кризисной ситуации, изучаются в монографии [9].

В то же время актуальным остается вопрос учета отраслевых и региональных особенностей при формировании антикризисной стратегии, разработке процедур антикризисного управления и финансового оздоровления предприятий, оценке развития кризиса, природы его происхождения и типичности (нетипичности) кризисных явлений для определенного вида деятельности. В частности, изучению особенностей управления экономической устойчивостью торгового предприятия посвящена монография [10], авторы которой подчеркивают необходимость учета отраслевой специфики при принятии управленческих решений.

**Изложение основного материала исследования.** По официальным данным Государственной службы статистики Украины преимущественная доля предприятий торговли имеет неудовлетворительную структуру баланса. В первую очередь, на это указывает отрицательное значение собственного капитала в балансе предприятий (табл. 1).

Таблица 1 – Среднеотраслевая динамика капитала украинских предприятий торговли <sup>1</sup>

Показатель	Сумма по состоянию на конец:										
	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	I кв. 2017 г.
Собственный капитал, млрд. грн.	92,6	66,8	73,7	91,6	105,7	106,5	97,6	-24,0	-67,3	-18,5	-16,2
прирост за год (период), %		-27,9	10,4	24,3	15,4	0,8	-8,4	-124,6	180,5	-72,6	-12,0
темп прироста базисный*, %		-27,9	-20,5	-1,1	14,1	15,0	5,3	-125,9	-172,7	-119,9	-117,5
Совокупный капитал, млрд. грн.	608,3	765,0	827,8	930,8	1 062,0	1 113,0	1 148,6	1 171,1	1 398,0	1 038,6	1 045,0
прирост за год (период), %		25,8	8,2	12,4	14,1	4,8	3,2	2,0	19,4	-25,7	0,6
Курс ЦБ РФ на 31 декабря	48,236	38,557	37,617	38,283	40,055	37,590	39,720	35,564	30,463	22,383	20,869
Собственный капитал, млрд. руб.	446,9	257,4	277,2	350,7	423,5	400,4	387,5	-85,4	-205,1	-41,3	-33,9
прирост за год (период), %		-42,4	7,7	26,5	20,8	-5,4	-3,2	-122,0	140,2	-79,9	-18,0
темп прироста базисный, %		-42,4	-38,0	-21,5	-5,2	-10,4	-13,3	-119,1	-145,9	-109,2	-107,6
Совокупный капитал, млрд. руб.	2 934,2	2 949,5	3 113,9	3 563,3	4 253,8	4 183,8	4 562,4	4 165,0	4 258,6	2 324,6	2 180,8
прирост за год (период), %		0,5	5,6	14,4	19,4	-1,6	9,0	-8,7	2,2	-45,4	-6,2
Курс НБУ на 31 декабря	5,050	7,700	7,985	7,962	7,990	7,993	7,993	15,769	24,001	27,191	26,976
Собственный капитал, млрд. долл.	18,3	8,7	9,2	11,5	13,2	13,3	12,2	-1,5	-2,8	-0,7	-0,6
прирост за год (период), %		-52,7	6,4	24,7	15,0	0,7	-8,4	-112,5	84,3	-75,8	-11,3
темп прироста базисный, %		-52,7	-49,7	-37,3	-27,9	-27,4	-33,5	-108,3	-115,3	-103,7	-103,3
Совокупный капитал, млрд. долл.	120,5	99,3	103,7	116,9	132,9	139,2	143,7	74,3	58,2	38,2	38,7
прирост за год (период), %		-17,5	4,3	12,8	13,7	4,8	3,2	-48,3	-21,6	-34,4	1,4

<sup>1</sup> Рассчитано по данным Государственной службы статистики Украины (<http://www.ukrstat.gov.ua/>).

\* В качестве базиса принят 2007 г.



Полная потеря собственного капитала произошла в 2014 г., но о существовании предпосылок к этому свидетельствовала низкая доля собственных средств в совокупном капитале предприятий торговли на протяжении последнего десятилетия.

Существенное влияние на динамику показателей оказывает девальвация украинской гривны – об этом говорит сравнение темпов прироста капитала, рассчитанных по данным в национальной и иностранной валютах по официальному курсу центральных банков.

В России и Украине анализ и оценка финансово-экономической деятельности неплатежеспособного предприятия согласно законодательству о банкротстве проводятся путем оценки структуры баланса для установления неплатежеспособности предприятия в целях выбора антикризисной процедуры [11-16].

Расчет среднеотраслевых показателей структуры капитала для предприятий торговли приведен в табл. 2. Удельный вес собственного капитала в балансе украинских торговых предприятий снизился с 15,2% (на начало периода исследования) до 8,5% (на конец 2013 г.). Причем объем собственного капитала за пятилетний интервал от начальной точки анализа, наоборот, увеличился на 15%. Неудовлетворительная структура капитала до кризиса 2014 г. – результат агрессивной кредитной политики и чрезмерного роста займов. В частности, текущие обязательства возросли в 2 раза, а задолженность по долгосрочным кредитам – в 2,2 раза. Отметим, что коэффициент автономии российских предприятий торговли не опускается ниже 42%. Удельный вес собственных средств в среднем составляет 48%.

Показатели, характеризующие внешние признаки несостоятельности предприятия согласно действующему законодательству, – коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными средствами, коэффициенты восстановления и утраты платежеспособности – представлены в табл. 3. Формулы расчета данных коэффициентов и нормативные значения устанавливаются Методическими положениями по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса, утвержденными Федеральной службой по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению [15]. Согласно документу формула расчета коэффициента восстановления платежеспособности (КВП) имеет следующий вид:

$$КВП = \frac{K1_{\phi} + \frac{6}{T} \cdot (K1_{\phi} - K1_H)}{K1_{НОРМ}},$$

где  $K1_{\phi}$  – фактическое значение (в конце отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности;

$K1_H$  – коэффициент текущей ликвидности в начале отчетного периода;

$K1_{НОРМ}$  – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности,  $K1_{НОРМ} = 2$ ;

6 – период восстановления платежеспособности в месяцах;

$T$  – продолжительность отчетного периода в месяцах.

Таблица 2 – Среднеотраслевая структура капитала украинских предприятий торговли

Показатель	Значение по состоянию на конец:										
	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	I кв. 2017 г.
Исходные данные (по информации Государственной службы статистики Украины)											
Совокупный капитал, млрд. грн.	608,3	765,0	827,8	930,8	1 062,0	1 113,0	1 148,6	1 171,1	1 398,0	1 038,6	1 045,0
в том числе: собственный капитал, млрд. грн.	92,6	66,8	73,7	91,6	105,7	106,5	97,6	-24,0	-67,3	-18,5	-16,2
Заемный капитал, млрд. грн.	515,7	698,2	754,1	839,2	956,3	1 006,5	1 051,1	1 195,1	1 465,3	1 057,0	1 061,2
из них: текущие обязательства	436,9	584,8	637,2	703,8	805,3	848,2	882,8	995,9	1 212,2	855,8	869,2
долгосрочные обязательства	77,8	112,5	115,1	134,3	149,2	156,4	168,0	199,2	253,0	201,3	192,0
Перманентный капитал, млрд. грн.	170,5	179,3	188,8	226,0	255,0	262,9	265,5	175,2	185,7	182,8	175,7
Краткосрочные обязательства (с учетом доходов будущих периодов), млрд. грн.	437,8	585,7	639,0	704,8	807,0	850,1	883,1	995,9	1 212,3	855,8	869,2
Показатели структуры капитала по виду экономической деятельности «оптовая и розничная торговля»*											
Коэффициент финансовой зависимости	6,6	11,5	11,2	10,2	10,0	10,4	11,8	-48,8	-20,8	-56,3	-64,4
Коэффициент концентрации заемного капитала	0,85	0,91	0,91	0,90	0,90	0,90	0,92	1,02	1,05	1,02	1,02
Финансовый леверидж	0,84	1,69	1,56	1,47	1,41	1,47	1,72	-8,30	-3,76	-10,9	-11,8
Доля перманентного капитала, %	28,0	23,4	22,8	24,3	24,0	23,6	23,1	15,0	13,3	17,6	16,8
Структура заемного капитала: доля долгосрочных обязательств, %	15,1	16,1	15,3	16,0	15,6	15,5	16,0	16,7	17,3	19,0	18,1
доля текущих обязательств, %	84,9	83,9	84,7	84,0	84,4	84,5	84,0	83,3	82,7	81,0	81,9

\* Рассчитано по данным Государственной службы статистики Украины (<http://www.ukrstat.gov.ua/>).

Таблица 3 – Сравнительный анализ коэффициентов предприятий торговли, определяемых при диагностике банкротства в России и Украине [13-16]

Показатель	Значение по состоянию на конец:										
	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	I кв. 2017 г.
Среднеотраслевые значения по предприятиям торговли Украины*											
Коэффициент текущей ликвидности	1,076	1,037	1,036	1,059	1,079	1,092	1,054	0,973	0,979	1,060	1,049
Коэффициент обеспеченности собственными средствами, %	-9,7	-15,1	-14,2	-12,6	-10,0	-8,7	-13,0	-23,4	-23,5	-16,6	-16,4
Коэффициент автономии, %	15,2	8,7	8,9	9,8	10,0	9,6	8,5	-2,0	-4,8	-1,8	-1,6
Коэффициент восстановления платежеспособности (до нормативного уровня 2,0)	0,54	0,51	0,52	0,54	0,54	0,55	0,52	0,47	0,49	0,55	0,51
Среднеотраслевые значения по предприятиям торговли России											
Коэффициент текущей ликвидности	1,261	1,242	1,202	1,305	1,497	1,379	1,355	1,300	1,381	-	-
Коэффициент обеспеченности собственными средствами, %	-7,7	-5,2	-5,1	+3,7	+7,8	+3,8	0	-11,0	-6,3	-	-
Коэффициент автономии, %	47,7	47,9	49,3	49,3	50,7	49,8	47,3	42,3	43,2	-	-
Коэффициент восстановления платежеспособности (до нормативного уровня 2,0)**	0,62	0,62	0,59	0,68	0,80	0,66	0,67	0,64	0,71	-	-

\* Рассчитано по данным Государственной службы статистики Украины (<http://www.ukrstat.gov.ua/>).

\*\* Рассчитано по данным Федеральной службы государственной статистики РФ (<http://www.gks.ru>).

Поскольку фактические значения коэффициента покрытия не достигают нормативного (2,0), определять коэффициент утраты платежеспособности нецелесообразно. Значения показателей восстановления платежеспособности свидетельствуют об отсутствии у предприятий торговли реальной возможности в ближайшее время восстановить свою текущую платежеспособность до нормативного уровня. Для сравнения: по данным, приведенным в официальном статистическом издании Федеральной службы государственной статистики «Финансы России» [17], коэффициент текущей ликвидности по предприятиям оптовой и розничной торговли за последние 10 лет изменялся в пределах от 120,2% (зафиксировано в 2009 г.) до 149,7% (максимум достигнут в 2011 г.). К 2016 г. коэффициент покрытия принял значение на уровне 138,1%. Расчеты коэффициента восстановления платежеспособности для российских предприятий торговли говорят о невозможности достижения установленного законодательно нормативного уровня показателя (200%). Однако текущие обязательства в среднем по отрасли ни разу не превысили сумму оборотных активов, что наблюдалось в Украине в 2014-2015 гг.

В зависимости от отрасли экономики допустимым «нижним» пределом коэффициента покрытия (текущей ликвидности) является значение показателя на уровне 1,5; а «верхним» – 2,5. При этом в первом случае аналитика признает существование определенных трудностей в покрытии текущих обязательств и необходимость сокращать кредиторскую задолженность, а в последнем – низкую активность использования оборотных средств и ограниченный доступ к краткосрочному кредитованию.

Как видим, достаточно низкие значения коэффициента текущей платежеспособности (на уровне в среднем 1,3) характеризуют естественное состояние отрасли оптовой и розничной торговли. В связи с этим нецелесообразно делать вывод о неудовлетворительности структуры баланса и, как следствие, о низком качестве менеджмента и необходимости разработки антикризисных стратегий на основании фактического значения коэффициента покрытия ниже двух. Анализ показателей ликвидности и финансовой устойчивости российских предприятий торговли позволяет установить нижнюю границу интервала допустимых значений коэффициента текущей ликвидности на уровне 1,3 (130%). Сопоставляя значения, полученные по украинским предприятиям торговли, замечаем очевидное отклонение от нормы и сопутствующие кризисные явления (потеря собственного капитала и критическая финансовая неустойчивость).

Норматив для коэффициента обеспеченности собственными средствами 0,1 (10%) был установлен Постановлением Правительства РФ от 20.05.1994 г. № 498 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» [14] в качестве одного из критериев для определения неудовлетворительной структуры баланса

$$KO_{cc} = \frac{COK}{OA} = \frac{CK - HA}{OA},$$

где  $KO_{cc}$  – коэффициент обеспеченности собственными средствами;

*СОК* – собственный оборотный капитал предприятия;

*СК* – собственный капитал предприятия;

*НА* – балансовая стоимость необоротных активов;

*ОА* – балансовая стоимость оборотных активов.

Наличие у предприятия достаточного объема собственных оборотных средств (собственного оборотного капитала) является одним из главных условий его финансовой устойчивости. Отсутствие собственного оборотного капитала свидетельствует о том, что все оборотные средства предприятия и, возможно, часть необоротных активов (при отрицательном значении собственных оборотных средств) сформированы за счет заемных источников.

В табл. 4 приведены среднеотраслевые значения других показателей ликвидности и финансовой устойчивости торговых предприятий, в том числе результаты оценки возможности восстановления платежеспособности до минимально допустимого уровня.

Доля оборотных активов в балансе украинских предприятий торговли в среднем составляет от 77,3 до 87,3%. Для сравнения: данный показатель по российским торговым предприятиям на протяжении всего периода исследования находился в пределах 51-53,5%. Таким образом, потребность в собственном капитале у российских предприятий значительно выше. Высокая маневренность активов, возможно, спровоцировала чрезмерную лояльность менеджмента украинских предприятий к краткосрочному заимствованию.

Формирование части необоротных активов предприятий торговли за счет долгосрочного заемного капитала является обычной практикой. При этом корреляционный анализ, проведенный по российским статистическим данным, показывает отсутствие прямой зависимости между текущей ликвидностью и обеспеченностью собственными средствами на финансирование оборотных активов (коэффициент корреляции 42,7%); а по украинским данным, наоборот, теснота взаимосвязи достаточно высока (90,3%).

Можно сделать предварительное заключение, что политика формирования имущества украинских предприятий торговли негативно повлияла на их платежеспособность.

Необходимость учета нормативных среднеотраслевых значений показателей при диагностике кризисных явлений обусловлена тем, что общепринятые нормы не воспринимаются менеджментом предприятия как руководство к действию. Требования ликвидности и финансовой устойчивости признаются большинством экспертов завышенными, а значит, ограничивающими предприятие в привлечении более дешевых краткосрочных ресурсов, сдерживающими темпы роста эффективности и отдачи на собственный капитал за счет активизации эффекта финансового рычага.

Таблица 4 – Среднеотраслевые показатели платежеспособности и финансовой устойчивости украинских предприятий торговли

Показатель	Значение по состоянию на конец:										
	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	I кв. 2017 г.
Некоторые исходные данные (по информации Государственной службы статистики Украины)											
Необоротные активы, млрд. грн.	138,1	158,3	167,4	185,2	192,9	187,1	218,1	202,5	211,5	131,7	133,2
Оборотные активы, млрд. грн.	470,3	606,7	660,4	745,6	869,1	925,9	930,5	968,6	1 186,5	906,9	911,8
Показатели платежеспособности по виду экономической деятельности – оптовая и розничная торговля*											
Чистый оборотный капитал, млрд. грн.	33,4	21,9	23,2	41,8	63,8	77,7	47,7	-27,3	-25,7	51,1	42,6
Коэффициент восстановления платежеспособности (до нижнего предела 1,5)	0,72	0,68	0,69	0,71	0,73	0,73	0,69	0,62	0,65	0,73	0,68
Коэффициент восстановления платежеспособности (до уровня РФ 1,3)	0,83	0,78	0,80	0,82	0,84	0,84	0,80	0,72	0,76	0,85	0,79
Доля оборотных средств в активах, %	77,3	79,3	79,8	80,1	81,8	83,2	81,0	82,7	84,9	87,3	87,3
Показатели финансовой устойчивости по виду экономической деятельности – оптовая и розничная торговля*											
Собственный оборотный капитал (собственные оборотные средства), млрд. грн.	-45,4	-91,5	-93,7	-93,6	-87,1	-80,6	-120,6	-226,5	-278,8	-150,1	-149,4
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,35	0,31	0,29	0,45	0,59	0,71	0,49	1,14	0,38	-2,77	-2,62
Коэффициент формирования оборотных активов за счет чистого оборотного капитала	0,07	0,04	0,04	0,06	0,07	0,08	0,05	-0,03	-0,02	0,06	0,05
Коэффициент структуры финансирования необоротных активов	0,56	0,71	0,69	0,73	0,77	0,84	0,77	0,98	1,20	1,53	1,44

\* Рассчитано по данным Государственной службы статистики Украины (<http://www.ukrstat.gov.ua/>).



Разработан алгоритм, дополнено, систематизировано по данным [1-9].

Рисунок 1 – Процесс антикризисного управления предприятием

Отраслевая специфика оказывает влияние на состав и структуру оборотных активов, оборачиваемость отдельных их элементов, что также должно учитываться при установлении нормативных значений показателей оценки несостоятельности. Пересмотр нормативов с учетом отраслевых особенностей субъектов хозяйствования позволил бы повысить качество финансового менеджмента и эффективность диагностики кризисных явлений.

В хозяйственной практике известны примеры, когда предприятия, не имеющие собственных оборотных средств, являются платежеспособными. К таким, прежде всего, относятся предприятия оптовой и розничной торговли, которые полностью формируют оборотные активы за счет заемных источников [9, с. 152].

Процесс антикризисного управления предприятием в виде последовательных этапов приведен на рисунке. Целесообразно включить этап оценки среднеотраслевых и региональных тенденций для выявления «слабых» сторон отрасли, в которой ведет свою деятельность исследуемое предприятие. На этом этапе будут выявлены показатели финансового состояния предприятий, осуществляющих определенный вид экономической деятельности; установить целевые нормативы для индикаторов финансово-экономического состояния; прогнозировать дальнейшее углубление кризисных явлений в отрасли и их потенциальное влияние на деятельность исследуемого субъекта хозяйствования. Полученные результаты дают возможность оценить конкурентные преимущества предприятия в сравнении со среднеотраслевыми показателями. Если предприятие функционирует в рамках одного региона, то аналогичный анализ и диагностику можно проводить по виду экономической деятельности в региональном аспекте. Мониторинг состояния предприятия с учетом нормативных среднеотраслевых показателей и в сопоставлении с фактическими среднеотраслевыми значениями обеспечивает ранее обнаружение симптомов назревающего индивидуального кризиса.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** При формировании антикризисной стратегии необходимо учитывать тенденции развития отрасли и региона, в которых исследуемое предприятие осуществляет свою деятельность. Отраслевая специфика оказывает существенное влияние на формирование политики управления активами, капиталом, денежными потоками, инвестициями и финансовыми рисками. Исследованы кризисные явления и предпосылки их появления в сфере оптовой и розничной торговли на основании официальных данных органов статистики Украины и РФ. Проведенные расчеты позволили выявить ряд недостатков в оценке внешних признаков банкротства предприятий торговли на основании единых для всех видов экономической деятельности норм и нормативов. Усовершенствована процедура антикризисного управления предприятием путем включения этапов: оценки фактического состояния и диагностики развития кризисных явлений в отрасли, оценки конкурентных преимуществ анализируемого предприятия, мониторинга финансового состояния предприятия с учетом среднеотраслевых показателей.



### Список литературы

1. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. Беляева С.Г., Кошкина В. И. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
2. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 512 с.
3. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин. – М.: Ассоц. авторов и издателей «Тандем»: ЭКСМОМ, 1997. – 400 с.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2005. – 503 с.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2006. – 580 с.
6. Букреев А. М. Экономический механизм антикризисного управления предприятием: монография / А. М. Букреев, К. И. Кремер, О. Е. Дударев; Федеральное агентство по образованию, Российский Новый Ун-т, Воронежский ин-т высоких технологий. – Воронеж: Научная книга, 2007. – 231 с.
7. Іванюта С. М. Антикризове управління / С. М. Іванюта. – К.: ЦУЛ, 2007. – 288 с.
8. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент / О. М. Скібіцький. – К.: ЦУЛ, 2009, - 568 с.
9. Антикризисное управление на предприятиях в условиях обострения глобальной конкуренции: монография / А. М. Букреев, В. Н. Гончаров, Т.Н. Рыбина и др. – Минск: Мисанта, 2012. – 434 с.
10. Бакунов А. А., Сергеева А. В. Концептуальные основы управления экономической устойчивостью торгового предприятия: монография / Донецкий нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – Донецк: ДонНУЭТ, 2010. – 230 с.
11. Закон Украины «О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом» от 14.05.92 г. № 343-ХІІ.
12. Указ Президента РФ № 926 от 22.12.93 г. «О мерах по реализации законодательных актов о несостоятельности (банкротстве) предприятий».
13. Постановление Верховной Рады Украины «О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом» от 06.10.2010 г. № 2589-VІ.
14. Постановление Правительства РФ «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве)» от 20.05.94 г. № 498.
15. Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса (распоряжение Федеральной службы по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению № 31-р от 12.08.94 г.).
16. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій: Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій № 81 від 27.06.1997.

17. Статистический сборник «Финансы России. 2016» / сайт Федеральной службы государственной статистики РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b16\\_51/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b16_51/Main.htm)

**УДК 358.48**

## **МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ НА РЫНКЕ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ: ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ**

**К.А. Ржесик,  
канд. техн. наук, доцент**

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

## **MARKETING RESEARCH AND MARKET OF HOME APPLIANCES: THEORY AND METHODOLOGY**

**K. A. Rzhesik,  
candidate of technical  
Sciences, associate Professor**

SO HPE «Donetsk National University of  
Economics and Trade named after Mykhayilo  
Tugan-Baranovsky», Donetsk, St. Schorsa, 31  
e-mail: [marketing.texnika@bk.ru](mailto:marketing.texnika@bk.ru)

### **Реферат**

**Цель.** Рассмотрение теоретических аспектов и методологических основ проведения маркетинговых исследований на рынке бытовой техники.

**Методика.** При осуществлении исследования использовались такие методы, как анализ и синтез, дедукция и индукция, систематизация, группировка, системный подход и моделирование.

**Результаты.** Определены цели маркетинга, которые заключаются в удовлетворении покупательского спроса на бытовую технику путем научно обоснованной организации процесса купли-продажи товаров, и результаты, к которым должно привести эффективное и рациональное управление при достижении этих целей производителями и покупателями; предложена форма постоянно возобновляющегося маркетингового цикла маркетинговой деятельности на рынке бытовой техники.

**Научная новизна.** Определены цели маркетинга, которые заключаются в удовлетворении покупательского спроса на бытовую технику путем научно обоснованной организации процесса купли-продажи товаров, и результаты, к которым должно привести эффективное и рациональное управление при достижении этих целей производителями и покупателями; предложена форма постоянно возобновляющегося маркетингового цикла маркетинговой деятельности на рынке бытовой техники; разработана модель маркетингового исследования рынка бытовой техники, в которой систематизированы все

основные элементы от целеполагания и результатов данного процесса до завершающего этапа маркетингового цикла маркетингового исследования рынка бытовой техники.

**Практическая значимость.** Маркетинговые исследования рынка бытовой техники с учетом маркетингового подхода оказывают воздействие на повышение конкурентоспособности предприятий по выпуску бытовой техники и повышение уровня их рентабельности.

**Ключевые слова:** маркетинг, маркетинговые исследования, целеполагание, маркетинговый цикл, рынок бытовой техники, моделирование, стратегия, программа маркетинга.

**Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами.** Маркетинговое исследование является самостоятельным этапом маркетинговой деятельности, который представляет собой функцию маркетинга и имеет целью удовлетворение информационно-аналитических потребностей маркетинга. Маркетинг сегодня понимается как выражение ориентированного на рынок управленческого стиля мышления [6, с. 19]. Тенденции развития рынка бытовой техники указывают на необходимость постоянного мониторинга и анализа положения на рынке, изучения потребностей покупателей и уровня их платежеспособности.

Однако, несмотря на актуальность подобного рода исследований, четко не определены особенности осуществления маркетинговых исследований, цели и методы, маркетинговый цикл маркетинговых исследований на рынке бытовой техники.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Научные исследования направлены на изучение новых характеристик исследуемых объектов, в частности, вызывают интерес теоретико-методологические основы маркетинговых исследований на рынке бытовой техники, формирование и развитие маркетинговых технологий в организации торговли бытовой техникой, как способ повышения качества организации торговли и продвижения бытовой техники в качестве объекта научного исследования.

Различные теоретические и практические аспекты особенностей маркетинговых исследований широко представлены в работах зарубежных и отечественных ученых, таких как Т. Браун, Д. Аакер, С. Антхольт, Т. Гэд, М. Данн, Е. Азарян, В. Анулин, И. Беляевский, Е. Ванчикова, Е. Кузьмина, А. Коротков.

**Изложение основного материала исследования.** Рынок бытовой техники представляет собой совокупность существующих и потенциальных продавцов и покупателей конкретных продуктов [2, с. 28-30].

Маркетинговая деятельность может быть представлена в форме постоянно возобновляющегося маркетингового цикла маркетинговой деятельности на рынке бытовой техники, который направлен на доведение товара от производства до конечного потребления (рис. 1).

С учетом постановки целей, конкретных заданий на всех этапах маркетингового цикла, который представляет собой последовательные, спланированные действия по доведению бытовой техники от производителя до потребителя, маркетинговые исследования проводятся на протяжении всего маркетингового цикла на рынке бытовой техники.

Маркетинговым исследованием называют процесс исследований, состоящий из последовательных этапов разработки и реализации исследовательского проекта [3, с. 9].

В. Анурин предлагает план маркетингового исследования на основе авторских методов, который может быть использован предприятиями, работающими в различных сегментах потребительского рынка [1].



Рисунок 1 – Маркетинговый цикл маркетинговой деятельности на рынке бытовой техники

Для формирования общей модели осуществления маркетинговых исследований на рынке бытовой техники необходимо четко определить цели исследования, задачи маркетингового исследования и конкретные результаты, которые необходимо получить на завершающем этапе исследования на основе маркетингового подхода.

Достижение целей маркетинга при эффективном и рациональном управлении должно привести к следующим результатам (рис. 2).

Формирование и развитие маркетинговых технологий в организации торговли бытовой техники требует систематического изучения рынка бытовой техники на основе маркетинговых методов, так как пользуются спросом такие виды маркетинга рынка бытовой техники, как: интернет-маркетинг, маркетинг

взаимоотношений на потребительском рынке; концептуальный подход и инструментарий сетевых взаимодействий на рынке бытовой техники, инновационные маркетинговые технологии, как способ повышения качества организации торговли и продвижения бытовой техники.

На основе общепризнанной методологии маркетингового исследования формируются конкретные методы, т.е. совокупность методов оценки, изучения, моделирования и прогнозирования маркетинговых явлений и процессов на рынке бытовой техники (рис. 3).

Программа маркетинга – разработанный в результате комплексных маркетинговых исследований стратегический план, на основе которого предлагаются рекомендации по производственно-сбытовой и научно-технической деятельности предприятия и который призван обеспечить выбор оптимального варианта её будущего развития, согласно выдвинутым целям и стратегии в долгосрочной перспективе [2, с. 149-153].

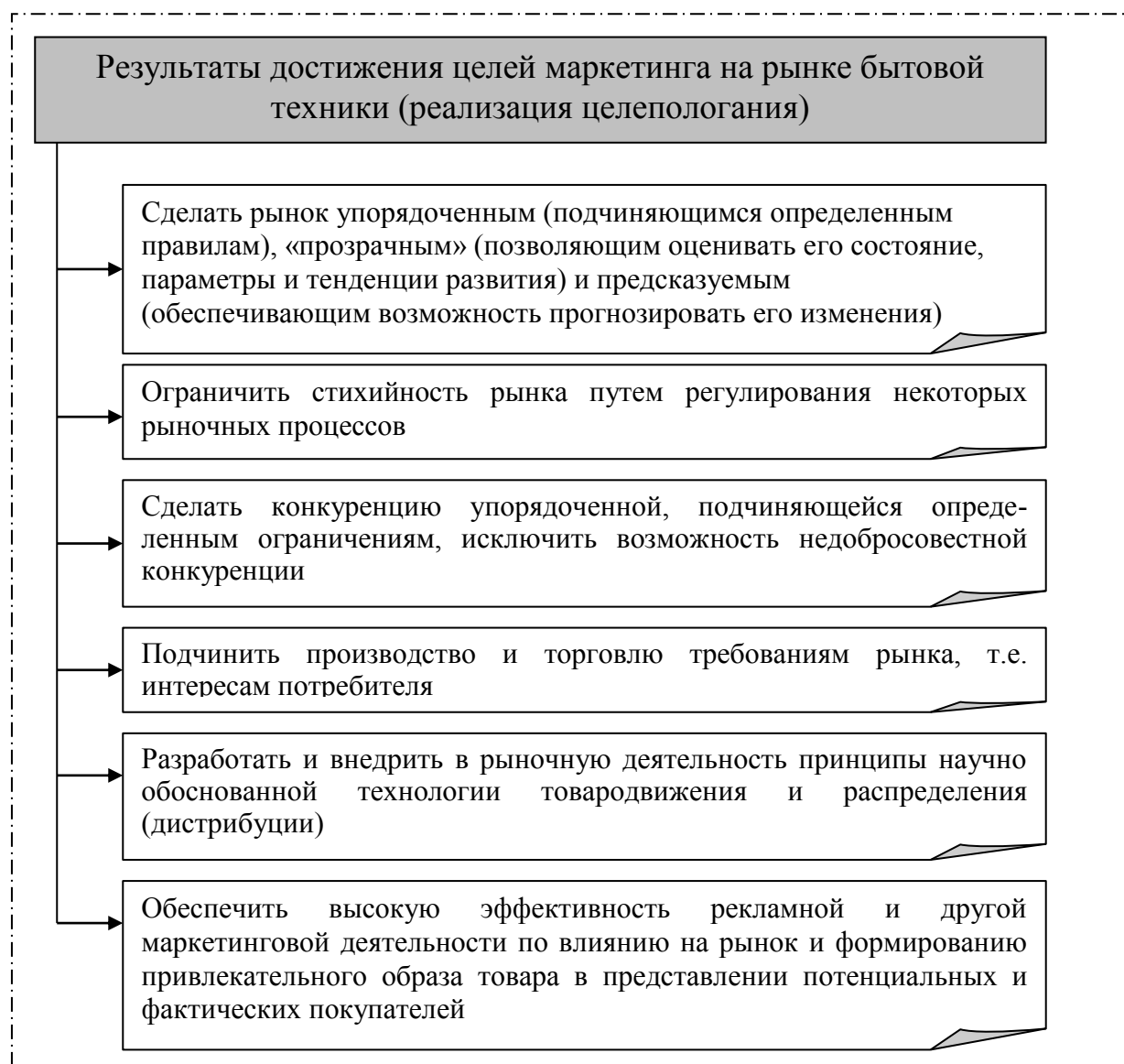


Рисунок 2 – Результаты достижения целей маркетинга на рынке бытовой техники (реализация целепологания)

Данная программа маркетинга включает методы планирования, бюджетирования, составляется на основе комплекса маркетинговых исследований, результатов анализа и оценки потенциальных возможностей предприятия по производству бытовой техники.



Рисунок 3 – Методы маркетингового исследования на рынке бытовой техники

Разработанная модель маркетингового исследования рынка бытовой техники, в которой систематизированы все основные элементы от целеполагания и результатов данного процесса до завершающего этапа маркетингового цикла, представлена на рис. 4.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** В результате научного обоснования теории и методологии маркетинговых исследований на рынке бытовой техники:

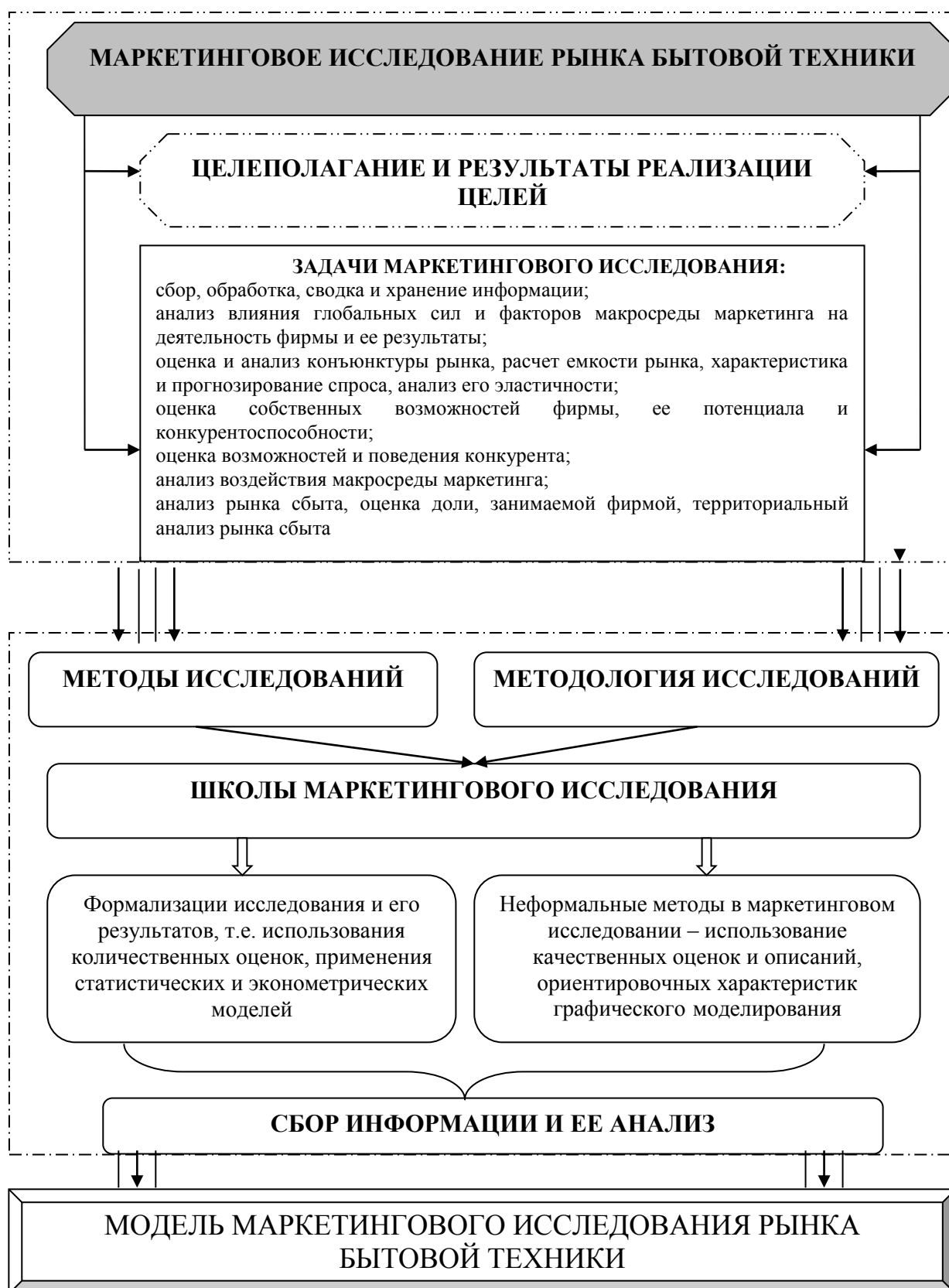


Рисунок 4 – Модель маркетингового исследования рынка бытовой техники

определены цели маркетинга, заключающиеся в удовлетворении покупательского спроса на бытовую технику путем научно обоснованной организации процесса купли-продажи товаров, и результаты, к которым должно привести эффективное и рациональное управление при достижении этих целей производителями и покупателями;

определены основные методы маркетингового исследования на рынке бытовой техники;

предложена форма маркетингового цикла маркетинговой деятельности на рынке бытовой техники;

разработана модель маркетингового исследования рынка бытовой техники, в которой систематизированы все основные элементы от целеполагания и результатов данного процесса до завершающего этапа маркетингового цикла.

Маркетинговые исследования рынка бытовой техники с учетом маркетингового подхода окажут воздействие на повышение конкурентоспособности предприятий по выпуску бытовой техники и повышение уровня их рентабельности.

### **Список литературы**

1. Анурин, В. Маркетинговые исследования потребительского рынка / В. Анурин, Е. Евтушенко, И. Муромкина. - М.: СПб: Питер, 2016. - 272 с.
2. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование. Информация, анализ, прогноз / И.К. Беляевский. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 320 с.
3. Ванчикова, Е.Н. Маркетинговые исследования: Учебное пособие Е.В. Ванчикова. - Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2005. - 160 с
4. Кузьмина, Е.Е. Теория и практика маркетинга: учебник Е.Е. Кузьмина, Н.М. Шаляпина. - М., 2005. - 224 с.
6. Коротков, А. В. Маркетинговые исследования / А.В. Коротков. - М.: Юрайт, 2016. - 596 с.
7. Черчилль, Г.А. Маркетинговые исследования. 5-е изд. / Черчилль Г. А., Браун Т. Д. / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2010. – 704 с.
8. Market (in) attention and the strategic scheduling and timing of earnings announcements ed. by Ed de Haan, Terry Shevlin, Jacob Thornock: Journal of Accounting and Economics, August 2015 [Электронный ресурс]



## ОСОБЕННОСТИ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГОМ

**Е.В. Сардак,**  
д-р экон. наук, доцент

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

## FEATURES OF A POLICY OF THE PERSONAL-MARKETING MANAGEMENT

**H.V. Sardak,**  
the Doctor of Economics,  
Associate Professor

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

### Реферат

**Цель.** Целью статьи является обоснование необходимости, сущности и содержания политики управления персонал-маркетингом предприятий в условиях рынка.

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

**Результаты.** Определены сущность и элементы политики управления персонал-маркетингом предприятий; уточнены требования, предъявляемые к ней в условиях рынка.

**Научная новизна.** Представлены авторские трактовки понятий «политика управления персоналом», «политика управления персонал-маркетингом», уточнены специфические особенности и содержание политики управления персонал-маркетингом предприятий.

**Практическая значимость.** Обоснована роль политики управления персонал-маркетингом в деятельности предприятий, указаны направления ее разработки, сформулированы требования к политике управления персонал-маркетингом.

**Ключевые слова:** персонал, предприятие, управление персоналом, кадровая политика, управление персонал-маркетингом, политика управления персоналом, политика управления персонал-маркетингом.

**Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами.** Конкуренция, которая усиливается среди предприятий практически всех сфер производства, обуславливает обострение борьбы за конкурентоспособный кадровый потенциал. В связи с этим возникает необходимость в маркетинговой ориентации предприятий, которая обеспечит достижение ими конкурентных преимуществ как на рынке основной деятельности, так и на рынке труда. Это требует поиска новых форм, методов и

технологий управления персоналом, являющихся адекватными маркетинговой ориентации предприятий, что, в свою очередь, обуславливает необходимость развития концепции управления персонал-маркетингом. При этом политика управления персонал-маркетингом должна выступать элементом общей политики управления персоналом предприятия. Таким образом, вопросы, связанные с определением ее сущности, содержания и особенностей, являются актуальными и требуют дальнейшего развития.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Отдельные аспекты политики управления персоналом исследовались в работах таких зарубежных и отечественных ученых, как: М. Армстронг [23], Ю.Г. Одегов, И.Б. Дуракова, Л.В. Карташова, Т.Ю. Базаров, В.Н. Слиньков, П.В. Журавлев, В.Н. Федосеев, Г.В. Щекин, Е.В. Маслов, А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, В.Р. Веснин, М.Д. Виноградский, Ю.М. Остапенко, В.О. Храмов, О.О. Крылов, Ю.А. Цыпкин, Л.И. Лукичева, Н.П. Лукашевич, Е.И. Комаров, А.И. Войтенко, Р.П. Колосова [1-20] и др. Следует отметить, что недостаточно освещенными в научной литературе являются вопросы, которые раскрывают особенности политики управления персоналом в условиях маркетинговой ориентации предприятий. В соответствии с этим требует уточнения дефиниция «политика управления персоналом»; необходимы определение сущности категории «политика управления персонал-маркетингом» и уточнение ее элементов.

**Изложение основного материала.** Вопросам разработки и реализации эффективной кадровой политики предприятия посвящено большое количество научных трудов, однако единый подход к ее определению еще не сформирован (см. таблицу).

Таблица 1– Научные подходы к трактовке категории «кадровая политика»

Автор	Определение
1	2
<b><i>Кадровая политика в широком и узком смысле</i></b>	
Ю.Г. Одегов [1]	В широком смысле – это система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), которые приводят человеческий ресурс в соответствие со стратегией предприятия. В узком смысле – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации
И.Б. Дуракова [2]	В широком смысле под кадровой политикой организации понимается система норм и правил, на основе которых основные направления деятельности (тактические шаги) по управлению персоналом заблаговременно планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации
Л.В. Карташова [3]	Узкое толкование кадровой политики предусматривает набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях работника и организации

Автор	Определение
<b><i>Кадровая политика как стратегия</i></b>	
В.Н. Слинков [5]	Кадровая политика – это стратегия, курс работы с кадрами, взглядами на формирование, развитие и рациональное использование кадров, генеральное направление в кадровой работе
А.П. Егоршин [11]	Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу
<b><i>Кадровая политика как система взглядов, правил, принципов</i></b>	
В.Р. Веснин [12]	Кадровая политика – система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления работы с персоналом
М.Д. Виноградский [13]	Кадровая политика – это система правил и норм, стремлений и ограничений во взаимоотношениях персонала и организации в целом, по которым действуют работники во внутренней и внешней среде
<b><i>Кадровая политика как система работы с персоналом</i></b>	
Ю.М. Остапенко [14]	Кадровая политика предприятия – это система работы с персоналом, которая включает различные формы деятельности и имеет целью создать сплоченный, ответственный и высокопродуктивный коллектив для реализации возможностей предприятия реагировать на изменения внешней и внутренней среды
<b><i>Кадровая политика как система управленческих решений</i></b>	
В.О. Храмов [15]	Кадровая политика – система управленческих решений, с помощью которых формируются, распределяются роли средств и методов системы управления человеческими ресурсами, обеспечивается реализация национальных интересов, целей и задач в конкретных условиях функционирования механизма кадрового менеджмента
<b><i>Кадровая политика как целенаправленный процесс</i></b>	
Л.И. Лукичева [17]	Кадровая политика – целенаправленный процесс формирования и управления персоналом, ориентированный на оперативное и эффективное удовлетворение потребностей организации по соответствующим направлениям ресурсного обеспечения
Е.И. Комаров, А.И. Войтенко [19]	Кадровая политика – определение перспективных и текущих целей при работе с кадрами, разработка необходимых мер и их практическая реализация

Так, в широком смысле кадровая политика рассматривается как система правил и норм, которые приводят кадровый потенциал в соответствие с целями, задачами и стратегией предприятия; в узком смысле – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях работника и организации [1, с.135-136; 2, с.123; 3, с.26; 4, с.127].

Существует и другой подход, согласно которому кадровая политика является тождественной стратегии работы с кадрами [5, с. 11; 6, с. 53] или даже предшествует ей и представляет собой генеральную линию и принципиальные

установки в самой стратегии [7, с. 40], стратегических решениях [8, с. 20], является стратегической линией поведения [9, с. 78].

Вместе с тем большинство ученых рассматривают кадровую политику как подчиненную стратегии управления персоналом и определяют ее как:

- систему взглядов, правил, норм, принципов по работе с персоналом [10, с. 188; 12, с. 104; 13, с. 77];
- систему работы с персоналом, которая совмещает различные формы деятельности и модели кадровой работы [1, с. 134; 13, с. 71];
- систему управленческих решений [15, с. 66] или механизм их разработки [16, с. 19];
- целенаправленный процесс, основой которого выступают ориентиры и цели кадровой работы [17, с. 166; 18, с. 115; 19, с. 54].

Однако, с нашей точки зрения, вместо понятия «политика управления персоналом» вместо «кадровой политики», поскольку во всех рассмотренных выше определениях речь идет о работе со всем персоналом предприятия, а не только с кадрами (квалифицированным штатным составом работников). Семантически категория «кадровая политика» ограничивается только мероприятиями по управлению кадрами.

Таким образом, политику управления персоналом следует трактовать как механизм разработки тактических действий и управленческих решений в сфере работы с персоналом, обеспечивающий соответствие HR-потенциала ориентирам предприятия, а также его эффективное использование.

При этом политику управления персонал-маркетингом целесообразно определить как механизм разработки тактических действий и управленческих решений в сфере управления HR-потенциалом, маркетинговым организационным поведением персонала и HR-брендом предприятия, сформированный в соответствии с принятой стратегией управления персонал-маркетингом и условиями рынка труда.

В рыночных условиях к политике управления персонал-маркетингом должны предъявляться следующие требования: согласованность с целями предприятия и управления персоналом; согласованность с общей стратегией предприятия и стратегией управления персонал-маркетингом; соответствие общей политике управления персоналом предприятия; гибкость и своевременное реагирование на изменения, которые постоянно происходят на рынке труда; социальная направленность; индивидуальный подход к работникам.

В качестве основных элементов политики управления персоналом ученые рассматривают: отдельные ее разновидности (политика занятости, развития, вознаграждения, трудовых отношений и др.) [1, с. 142; 20, с. 228; 14, с. 71; 21, с. 119]; функциональные элементы (определение потребности, планирование, обучение, набор, профориентация, адаптация, контроль персонала и др.) [10, с. 186; 6, с. 7; 22, с. 116; 17, с. 168-169]; отдельные содержательные элементы (тип власти, стиль управления, правила внутреннего распорядка, коллективный договор, обеспечение персоналом

и др.) [11, с. 44; 15, с. 22-23].

Исходя из того, что персонал-маркетинг – это вид деятельности, направленный на трансформацию HR-потенциала, формирование маркетингового организационного поведения персонала и HR-бренда, на основе обеспечения взаимовыгодного удовлетворения потребностей предприятия и работников, целесообразно выделить следующие элементы политики управления персонал-маркетингом: политика формирования HR-потенциала предприятия, политика использования HR-потенциала, политика развития HR-потенциала, политика активизации HR-потенциала, политика управления маркетинговым организационным поведением персонала, политика управления HR-брендом предприятия (см. рисунок).

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** По результатам систематизации и анализа концептуальных взглядов на определение сущности кадровой политики выделены группы научных подходов, согласно которым она рассматривается как: стратегия; система взглядов, правил, норм, принципов по работе с персоналом; система работы с персоналом, предусматривающая различные формы деятельности и модели кадровой работы; система управленческих решений или механизм их разработки; целенаправленный процесс, основой которого выступают ориентиры и цели кадровой работы.

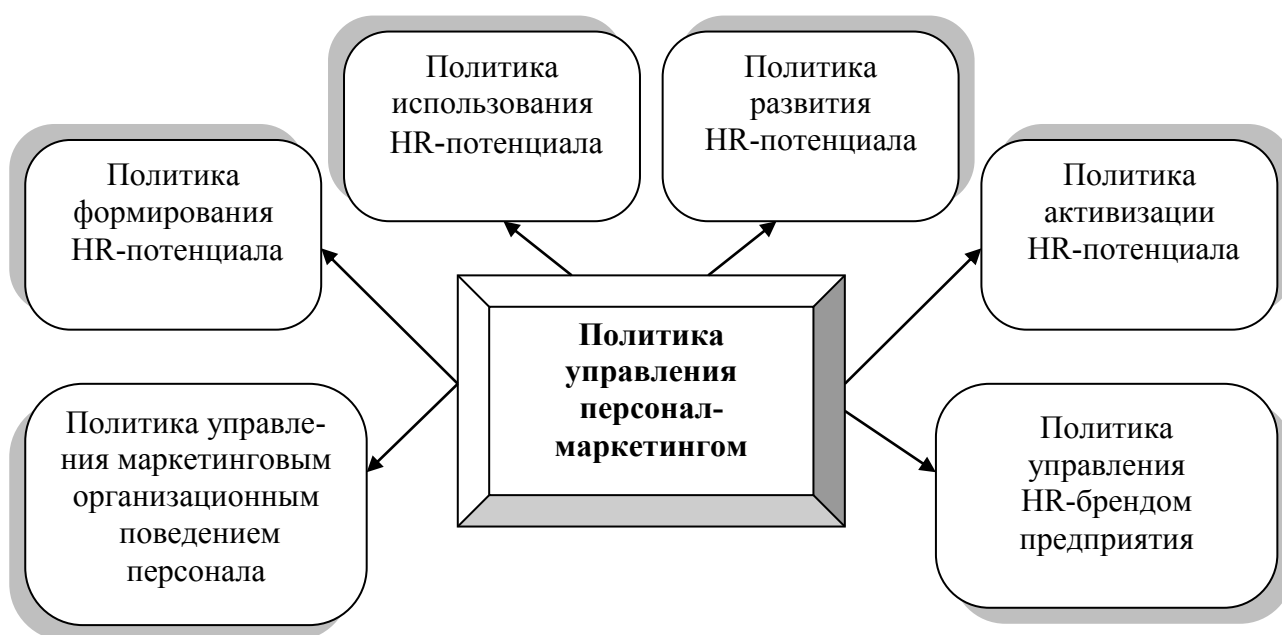


Рисунок 1 – Элементы политики управления персонал-маркетингом

Уточнена сущность понятия «политика управления персоналом» (механизм разработки тактических действий и управленческих решений в сфере работы с персоналом, который обеспечивает соответствие HR-потенциала ориентирам предприятия, а также его эффективное использование); предложена дефиниция «политика управления персонал-маркетингом» (механизм разработки тактических действий и управленческих решений в

сфере управления HR-потенциалом, маркетинговым организационным поведением персонала и HR-брендом предприятия, сформированный в соответствии с принятой стратегией управления персонал-маркетингом и условиями рынка труда); уточнены требования к политике управления персонал-маркетингом в условиях рынка (согласованность с целями предприятия и управления персоналом; согласованность с общей стратегией предприятия и стратегией управления персонал-маркетингом; соответствие общей политике управления персоналом предприятия; гибкость и своевременное реагирование на изменения, происходящие на рынке труда; социальная направленность; индивидуальный подход к работникам); выделены элементы политики управления персонал-маркетингом (политика формирования HR-потенциала предприятия, политика использования HR-потенциала, политика развития HR-потенциала, политика активизации HR-потенциала, политика управления маркетинговым организационным поведением персонала, политика управления HR-брендом).

Перспективами дальнейших исследований в данном направлении является разработка научно-методологического подхода к диагностике процесса управления персонал-маркетингом предприятия.

### **Список литературы**

1. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник / Ю. Г. Одегов. – М. : Акад. проект, 2005. – 1088 с. – («Gaudeamus»).
2. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова [и др.]; под общ. ред. И. Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 570 с. – (Высшее образование).
3. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л. В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 236 с. – (Учебники для программы МВА).
4. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
5. Слиньков В. Н. Персонал и его менеджмент : практ. рекомендации / В. Н. Слиньков. – Киев : Дакор : КНТ, 2007. – 476 с.
6. Журавлев П. В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально-развитых стран : учеб. пособие / П. В. Журавлев, Ю. Г. Одегов, Н. А. Волгин. – М.: Экзамен, 2002. – 448 с.
7. Федосеев В. Н. Управление персоналом организации : учеб. пособие / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. – М. : Экзамен, 2004. – 368 с. – (Серия «Магистр делового администрирования»).
8. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г. В. Щекин. – 5-е изд., стер. – Киев : Межрегион. акад. упр. персоналом, 2004. – 280 с.
9. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2000. – 312 с.
10. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с. –

(Серия «Высшее образование»).

11. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 6-е изд., перераб. и доп. – Н. Новгород : НИМБ, 2007. – 1100 с.

12. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2001. – 496 с.

13. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : Центр учб. л-ри, 2009. – 502 с.

14. Остапенко Ю. М. Экономика труда : учеб. пособие / Ю. М. Остапенко. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 272 с. – (Высшее образование).

15. Храмов В. О. Основы управления персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : Міжрегіон. акад. упр. персоналом, 2001. – 112 с.

16. Руководство сотрудниками фирмы / Н. В. Родионова [и др.]; под ред. А. А. Крылова, Ю. А. Цыпкина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 352 с.

17. Лукичева Л. И. Управление персоналом: учеб. пособие / Л. И. Лукичева; под ред. Ю. П. Анискина. – 4-е изд., испр. – М. : Омега-Л, 2008. – 263 с. – (Библиотека высшей школы).

18. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособие / Н. П. Лукашевич. – 2-е изд., испр. – Киев: Межрегион. акад. упр. персоналом, 2002. – 360 с.

19. Менеджмент социальной работы : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / под ред. Е. И. Комарова, А. И. Войтенко. – М.: ВЛАДОС, 2001. – 288 с.

20. Колосова Р. П. Экономика персонала : учебник / Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 896 с. – (Учебники экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова).

21. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

22. Лукашевич Н. П. Социология труда : учеб. пособие / Н. П. Лукашевич. – Киев : Межрегион. акад. упр. персоналом, 2001. – 320 с.

23. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. [Текст] // Армстронг М. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.

24. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 301 с. – (Высшее образование).

25. Гайдамака Е. Н. Управление персоналом : учеб. пособие для студентов дневной и заоч. форм обучения специальности «Менеджмент организации» / Е. Н. Гайдамака, Т. Н. Жучок. – Луганск: Альма-матер, 2005. – 131 с.