



**Стратегия устойчивого  
развития  
в антикризисном управлении  
экономическими системами**

**ТОМ III**

**Актуальные проблемы управления  
социально-экономическим развитием**

**Донецк 2017**

# ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



## СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

### Материалы

III Международной научно-практической конференции  
г. Донецк  
19 апреля 2017 г.

Том 3



ДОНЕЦК  
ГОУВПО ДОННТУ  
2017

Редакционная коллегия:

Б.Г.Шелегеда – д.э.н., проф., профессор кафедры менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; Н.Ю. Омарова – д.э.н., проф., зав. кафедрой финансов, денежного обращения и кредита ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»; С.Г. Симонов – д.с.н., проф., зав. кафедрой экономики и организации производства ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет»; Ш.К. Кутаев – д.э.н., зав. отделом воспроизводства населения и трудовых ресурсов Института социально-экономических исследований Дагестанского научного центра Российской академии наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет»; Ю.Г. Тюрина – д.э.н, доц., доцент кафедры финансов ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»; Я.В. Хоменко – д.э.н., проф., профессор кафедры международной экономики ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; А.Е.Пожидаев – кандидат наук по гос. управлению, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления Луганского национального университета имени Тараса Шевченко; В.В. Жильченкова – к.э.н., доц., декан инженерно-экономического факультета ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; О.Н. Шарнопольская – к.э.н., доц., зав. кафедрой менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; И.А. Кондаурова – к.э.н., доц., зав. кафедрой управления бизнесом и персоналом ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; Л.В. Шабалина – к.э.н., доц., зав. кафедрой международной экономики ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; Е.Г. Курган – к.э.н., доц., доцент кафедры менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет».

**С 83 Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами** [Электронный ресурс]: материалы III Международной научно-практической конференции, г. Донецк, 19 апреля 2017 г. / отв. ред. И.А. Кондаурова / ГОУВПО ДОННТУ. – Донецк: ДОННТУ, 2017. – Том 3. – 302 с.

В материалах конференции представлены доклады ученых и специалистов по актуальным проблемам экономики и управления: стратегическим ориентирам реализации стратегии устойчивого развития экономических систем; повышению устойчивости экономических систем в условиях глобализации мировой экономики; актуальным проблемам управления социально-экономическим развитием.

Для специалистов народного хозяйства, ученых, преподавателей, аспирантов и студентов высших учебных заведений.

Рекомендовано ученым советом  
ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет»  
протокол № 4 от 21.04.2017 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

### СЕКЦИЯ 3.

#### **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ..... 11**

**Дариенко О.Л., Иванова К.А.**

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Автомобильно-дорожный институт Донецкого национального  
технического университета, г. Донецк, ДНР ..... 11*

**Горощенко В.В., Слепнев Д.С.**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ  
ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР ..... 17*

**Коваленко Т.В., Ермолаев И.А.**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ НА ОСНОВЕ  
ВНЕДРЕНИЯ ДИСТАНЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В  
ВУЗЕ МЧС

*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР ..... 23*

**Петрова Е.И.**

ЦЕННОСТЬ ПРАВА В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

*Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, ДНР ..... 28*

**Кондратьев В.А.**

ПРАВО НА АССОЦИАЦИЮ, ЗАБАСТОВКУ И ЛОКАУТ КАК ФОРМА  
КОЛЛЕКТИВНОЙ ЗАЩИТЫ ТРУДОВЫХ ПРАВ: МЕЖДУНАРОДНО-  
ПРАВОВОЙ АСПЕКТ

*Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, ДНР ..... 33*

**Бычкова О.В.**

КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Донецкий национальный университет, г. Донецк, ДНР ..... 41*

**Котова Н.И., Котова А.А.**

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ  
СТАНДАРТОВ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

*Институт экономических исследований, г. Донецк, ДНР;  
Белгородский государственный национальный исследовательский университет,  
г. Белгород, РФ ..... 45*

<b>Зайцева А.М., Тимошенко А.А., Толкачева М.Г.</b> РЕКЛАМНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	52
<b>Зайцева А.М., Денисенко А.М.</b> ВЛИЯНИЕ ГИБКОСТИ МАЛОГО БИЗНЕСА НА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	56
<b>Зайцева А.М., Ким Н.В.</b> ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА И МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	60
<b>Пехтерева В.В., Столярова А.С.</b> МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ <i>Автомобильно-дорожный институт Донецкого национального технического университета, г. Донецк, ДНР</i> .....	65
<b>Гайдай И.Ю., Щербий С.А.</b> МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА <i>Автомобильно-дорожный институт Донецкого национального технического университета, г. Донецк, ДНР</i> .....	71
<b>Шеломенцева В.П., Санина Ю.О.</b> ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Инновационный Евразийский университет, г. Павлодар (Казахстан)</i> .....	76
<b>Перевозчикова Н.А., Василенко Т.Д.</b> ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РЫНКА ТРУДА И РЫНКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ <i>Институт экономических исследований, г. Донецк, ДНР</i> .....	80
<b>Ляхова Л.С., Горенная Д.О.</b> КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ <i>Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР</i> .....	86
<b>Ляхова Л.С., Полуднева Е.В.</b> ВЛИЯНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА НА ТИП И СОДЕРЖАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ <i>Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР</i> .....	92

<b>Баранник Ю.Г., Дяк Ю.С.</b> ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР</i> .....	96
<b>Смирнов С.Н., Лаврова В.А.</b> ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ НА РЫНКЕ ТРУДА <i>Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР</i> .....	101
<b>Смирнов С.Н., Павловец А.С.</b> ПРИМЕНЕНИЕ МАТЕМАТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ <i>Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР</i> .....	106
<b>Котова Н.И., Абдалян Л.Н.</b> ОПТИМИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ГАРАНТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ <i>Институт Экономических Исследований, г. Донецк, ДНР</i> .....	112
<b>Мешков А.В., Новикова П.А.</b> ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	116
<b>Барыло И.В., Чех Е.С.</b> МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	120
<b>Пефтиев О.В.</b> ДИСЦИПЛИНАРНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В ТРУДОВЫХ ПРАВООТНОШЕНИЯХ <i>ООО «Агроконсалт», г. Донецк, ДНР</i> .....	125
<b>Кондаурова И.А., Русина В.А.</b> ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	131
<b>Надтока Т.Б., Панфилкина Э.Е.</b> КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ФАКТОР КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	137

- Малышко А.В., Филонов О.В.**  
СТОИМОСТЬ ВРЕМЕНИ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ  
ОРГАНАМИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 143
- Осипишина Т.Н.**  
ИНВЕСТИЦИИ В УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА  
ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 152
- Шевченко М.Н., Лыхобаба Ю.А.**  
ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-  
ОРИЕНТИРОВАННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО  
ПОДКОМПЛЕКСА  
*Луганский национальный аграрный университет, г. Луганск, ЛНР* ..... 157
- Пономарёв И.Ф., Кулик А.К., Савенков Д.А.**  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РОЛЬ УСЛОВИЙ ТРУДА В  
РЕАЛИЗАЦИИ ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 164
- Кулик А.К., Шитец А.О.**  
ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЯХ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 168
- Зорина М.С., Дзюбан А.С.**  
КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ  
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 172
- Какунина А.А., Аракелова З.Г.**  
ФАКТОРЫ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 176
- Павловская И.Г., Гололобов К.А.**  
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К РАЗВИТИЮ  
ПЕРСОНАЛА В ЯПОНСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 180
- Шумаева Е.А., Брухаль А.А.**  
ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ  
МЕТОД РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 183

<b>Шумаева Е.А., Чумаков А.И.</b> TALENTMANAGEMENT <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	188
<b>Романюк Н.В.</b> СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	194
<b>Кутаев Ш.К.</b> ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА ПО ФОРМИРОВАНИЮ И ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ <i>Институт социально-экономических исследований Дагестанского научного центра РАН; Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, РФ</i> .....	202
<b>Кондаурова И.А., Воплюшкина Ю.И.</b> ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ОСНОВА СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	209
<b>Петрова Й.П.</b> ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ИНТЕЛЛИГЕНТНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ <i>Хозяйственная академия им. Д.А. Ценова, г. Свиштов (Болгария)</i> .....	216
<b>Штагер О.А., Федирцан А.В.</b> ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОЦЕДУРЫ СЕРТИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	220
<b>Горчакова И.А, Демченко К.А.</b> РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	224
<b>Шумаева Е.А., Липова Э.Е.</b> СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗИРОВАННОГО УЧЕТА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ СОТРУДНИКОВ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	233
<b>Зорина М.С., Перелыгина Н.П.</b> КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	237

<b>Кравцова Л.В., Вуйка Я.В.</b> ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	241
<b>Павловская И.Г., Репула А.А.</b> СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	245
<b>Гадецкий В.Г., Гросова А.Н.</b> СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	248
<b>Комарницкая Е.В., Гутцул А.Л., Педык А.А.</b> МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	254
<b>Савельева О.А., Кожевникова А.А.</b> УЧЕТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ДИСЦИПЛИНОЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	258
<b>Коваленко Т.В., Митасова А.А.</b> ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	261
<b>Скляр Д.А., Маруха Е.О.</b> НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	267
<b>Куликова И.Р., Шайда И.И.</b> ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ КАК ФАКТОР УСПЕХА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ФИРМ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	271
<b>Кондаурова И.А., Кулик А.К., Пархоменко Н.В.</b> АНТИКРИЗИСНАЯ ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБЪЕКТА ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	275

- Пискун Е.И., Сафронова А.А.**  
ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ  
И ОЦЕНКА ЕГО ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ  
*Севастопольский государственный университет, г. Севастополь, РФ ..... 279*
- Павловская И.Г., Супрун А.И.**  
СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР ..... 283*
- Горощенко В.В., Нелень В.А.**  
ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ  
НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР ..... 286*
- Остапенко Б.С.**  
СОВРЕМЕННЫЕ ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ  
ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР ..... 290*
- Балашова Р.И., Подольская Л.Д.**  
ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР;  
Донецкий институт туристического бизнеса, г. Донецк, ДНР ..... 293*
- Ифутина Е.А.**  
ИЗМЕНЕНИЕ ПОДХОДОВ К ПОДГОТОВКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ  
КАДРОВ НА РЫНКЕ ТРУДА  
*Инновационный Евразийский университет, г. Павлодар, Казахстан ..... 298*

## ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**В.П. Шеломенцева**, д. соц.н.,  
профессор

**Ю.О. Санина**

Инновационный Евразийский  
университет, г. Павлодар  
(Казахстан)

*Аннотация.* В статье рассматривается стратегия как инструмент развития предприятия в современной неустойчивой внешней среде. Проводится анализ понятия «диверсификация» во временном разрезе, раскрывается версия согласования данного понятия с родовыми стратегиями. Показан один из способов определения уровня диверсификации.

*Ключевые слова:* диверсификация; стратегия развития корпорации; кооперация; аутсорсинг; комплексное обслуживание клиента.

*Summary.* The article considers the strategy as an instrument of enterprise development in the modern unstable external environment. An analysis of the concept of "diversification" in the time base is developed, the version of the agreement of this concept with generic strategies is disclosed. One way to determine the level of diversification is shown.

*Keywords:* diversification; corporate development strategy; cooperation; outsourcing; complex customer service.

**Постановка проблемы.** С точки зрения иерархии управления современные исследователи теории стратегического управления и практики бизнеса выделяют четыре уровня стратегии: корпоративную, деловую (или конкурентную), функциональную, операционную.

Стратегия диверсификации, которая является предметом нашего рассмотрения, относится к корпоративному уровню.

В современных условиях глобализации и экономической интеграции, усиления конкуренции, нестабильности покупательского спроса организациям казахстанского агропромышленного комплекса для обеспечения финансово-экономической стабильности и снижения коммерческих рисков необходимо использовать современные стратегии развития и модели взаимодействия с другими участниками рынка. Это в свою очередь, требует совершенствования управления, главным образом, на основе приоритетности стратегии диверсификации производства, поскольку процесс диверсификации является инновационным, обуславливающим применение системной техники и технологии нового типа, новой организации труда и производства.

Проблема диверсификации привлекает не только экономическую науку, но и представителей бизнеса. Это связано с тем, что диверсификация носит комплексный характер, оказывая влияние на эффективность производственно-коммерческой деятельности хозяйствующих субъектов, что предопределяет необходимость проведения научных исследований.

**Целью** исследования состоит в обосновании концептуальных и научно-методологических положений диверсификации и разработке мер по повышению эффективности агропромышленных формирований. Некоторые авторы предлагают рассматривать стратегические альтернативы компаний и фирм исходя из изменения следующих факторов: продукт, рынок, отрасль, положение в отрасли, технология, персонал. Выбор той или иной стратегии приводит к изменению хотя бы одного из перечисленных выше элементов. Как показал опыт, технология и персонал меняются при изменении любого из вышеперечисленных факторов.

**Основные результаты исследования.** При рассмотрении стратегий диверсификации отмечаются изменения сразу нескольких параметров: продукта, рынка, отрасли, и, несомненно, изменениям подвергаются технология и персонал.

Стратегия диверсификации, как стратегия корпоративного уровня, наиболее сложна в реализации, поскольку предполагает более глубокие, по сравнению с другими стратегиями, изменения в области технологий и компетентностей персонала. Кроме того, она влечет за собой разработку согласованных стратегий на уровне бизнесов.

В экономической литературе выделяют варианты связанной (центрированной и горизонтальной) и несвязанной (конгломеративной) диверсификации. Конгломеративная диверсификация более сложный для реализации вид стратегии, поскольку речь идет об организации производства принципиально нового продукта для принципиально нового сегмента рынка [1].

Связанная диверсификация имеет «привязку» к основному бизнесу. Вариант «центрированной диверсификации» предполагает производство нового для предприятия продукта на основе использования возможностей основного бизнеса. Эти возможности могут заключаться в специальных технологиях производства, применении для производства принципиально нового продукта нового вида сырья основного производства или использовании его отходов, использовании специализированной системы распределения и др.

Горизонтальная диверсификация предполагает производство продукта (или услуги), сопутствующего основному продукту или ключевой услуге.

Конгломеративная же диверсификация, как правильно, имеет вынужденный характер. К ней фирмы прибегают, если их вынуждает уйти с их основного рынка жесткая конкуренция и приходится искать способы выживания. Возможен вариант обращения фирмы к конгломеративной диверсификации в случае наступления стадии спада жизненного цикла продукта. Или же фирма, имея средства, излишние на данный момент в текущем обороте, вкладывает их в новые бизнесы, формируя портфель бизнесов как альтернативу «портфелю финансовых вложений» [2].

Определение термина «диверсификация» и понимание ее сущности претерпело естественное развитие в историческом процессе и продолжает оставаться неоднозначным. Наиболее ранние дефиниции диверсификации определяют последнюю с точки зрения границ рынков или отраслей, в которых ведет свою деятельность компания [3].

О. Виханский определяет диверсификацию как стратегию развития фирмы, применяемую в том случае, если фирмы не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли [4].

Е. Новицкий понимает под диверсификацией проникновение фирм в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их деятельности. В широком смысле, распространение хозяйственной деятельности на новые сферы [5].

В определениях разных авторов прослеживается различие в подходах: в одних отражаются цели диверсификации (снижение риска, потерь дохода или капитала), а в других называются средства достижения этих целей (создание компаний, работающих в различных областях, расширение сфер деятельности на рынках новых товаров, проникновение в новые сферы производства и т.д.).

Кроме того, определения диверсификации не характеризуют ее как реально протекающий рыночный процесс, неотъемлемую составную часть общей системы производственного предпринимательства. Также диверсификация не рассматривается как механизм «выживания» в нестабильной внешней среде.

Таким образом, проведенный анализ показал, что в современной научной литературе, посвященной проблемам стратегии диверсификации, нет единства в подходах и ощутимо отсутствие обобщающего всеобъемлющего определения.

Опыт практической работы диверсифицированных предприятий выявил проблемы подобной формы организации бизнеса.

Одна из самых существенных проблем – распыление ресурсов. Стремление расширить сферу деятельности, присутствовать на как можно большем количестве рынков приводит к дроблению финансового, производственного и кадрового потенциала. Выход – отказ от конгломеративного типа диверсификации и развитие связанной диверсификации. Но даже и такой, щадящий подход к диверсификации не оберегает фирму от рассеивания ресурсов. Это происходит потому, что одни ветви бизнеса носят приоритетный характер, вбирая в себя лучшие кадры и лучшие материальные ресурсы, другие неизбежно развиваются по остаточному принципу [6].

Второй немаловажной проблемой является потеря управляемости. Диверсифицированное предприятие неизбежно становится крупным. Организационная структура диверсифицированного бизнеса усложняется, часто это дивизиональная структура. Сложная организационная структура тяготеет к бюрократизму, увеличиваются сроки согласования решений и документов. Представители разных дивизионов склонны к конфликтам друг с другом. Корпоративное руководство не готово к предоставлению чрезмерной, на его взгляд, свободы подразделениям, в то время как некоторые вопросы необходимо

решать в зависимости от специфики технологий, с учетом интересов разнопрофильных бизнесов, которые в большинстве случаев не совпадают. Следует отметить, что информационная система диверсифицированного предприятия более сложна по сравнению с узкопрофильным, поскольку неизбежно приходится учитывать разные стандарты и нормативы для разных бизнесов.

Диверсификация предполагает использование средств «материнского» бизнеса для развития нового направления деятельности. При обособлении подразделений, отвечающих за разные виды деятельности внутри диверсифицированного предприятия, представителям «материнского» бизнеса начинает казаться несправедливым подобное перераспределение средств. Суть диверсификации предполагает аккумуляцию всех заработанных разными подразделениями средств, а затем перераспределение созданного капитала на нужды развития подразделения в зависимости от интересов и приоритетов, выбранных корпоративным руководством.

Существенная для компании проблема «на входе» в диверсифицированный бизнес заключается в необходимости оценить степень своей компетентности в той или иной технологии, которая должна лежать в основе нового бизнеса. Зачастую затраты на освоение новой технологии или на ее приобретение, а также затраты на подготовку персонала для работы на основе новой технологии или наем соответствующего персонала с рынка труда являются существенным барьером на вход в новый для предприятия рынок [7].

Практика создания и развития диверсифицированных предприятий продемонстрировала также инерцию и сопротивление со стороны персонала в случае создания новых подразделений под диверсифицированные бизнесы.

Выявленные в ходе анализа диверсифицированных предприятий проблемы, безусловно, помогут в анализе и оценке рисков диверсификации тем предприятиям, которые только намереваются встать на аналогичный путь развития.

**Выводы.** Таким образом, анализ терминологии, определений, признаков диверсификации, позиционирование ее в системе эталонных и родовых стратегий, анализ мировой практики применения данной стратегии показали, что явление и процессы диверсификации многогранны и актуализируют потребность в дальнейших исследованиях.

### Список литературы

1. Большенко, М.В. Обеспечение устойчивости эффективного развития промышленности на основе диверсификации производства: автореф. дис. Краснодар, 2006. – 295 с.
2. Рудык, Н.Б. Конгломеративные слияния и поглощения: книга о пользе и вреде непрофильных активов: учеб.- практ. пособие. 2005. – 321с.
3. Макаров А.В. Диверсификация как инструмент развития современного предприятия / Известия УрГЭУ. – 2010 - № 1. С.10-14.
4. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник 2. 1998. – 421 с.

5. Новицкий, Е.Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями. 2001. – 518 с.
6. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпораций: учебное пособие. 2006. – 245 с.
7. Кауц, Ю.О. Диверсификация производства: сущность, подходы к ее исследованию. Мат. IV Междунар. науч. – практ. Т. 2. – Павлодар: Инновац. Евраз. ун-т, 2016. С. 66-67.

УДК 334

## **ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РЫНКА ТРУДА И РЫНКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ**

**Н.А. Перевозчикова**, к.э.н., доцент  
**Т.Д. Василенко**, гл. экономист  
отдела социальной экономики  
Институт Экономических  
Исследований, г. Донецк  
(Донецкая Народная Республика)

*Аннотация.* Статья посвящена проблеме согласования качества образования и требований рынка труда к специалисту, решение которой возможно через функционирование механизма взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг. Выявлены особенности рынков труда и образовательных услуг, проблемы во взаимодействии этих рынков. Обоснована необходимость формирования механизма взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг. Предложены принципы, мероприятия по запуску механизма взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг.

*Ключевые слова:* рынок труда, рынок образовательных услуг, взаимодействие, механизм, принципы, проблемы.

*Summary.* The article is devoted to the problem of harmonizing the quality of education and the demands of the labor market to a specialist, whose solution is possible through the functioning of the mechanism of interaction the labor market and the market of educational services. The peculiarities of labor markets and educational services, problems in the interaction of these markets are revealed. The necessity of formation of the mechanism of interaction of the labor market and the market of educational services is proved. The principles, measures for launching the mechanism of interaction the labor market and the market of educational services are proposed.

*Keywords:* labor market, market of educational services, interaction, mechanism, principles, problems.

Электронное издание

СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  
В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Материалы III Международной  
научно-практической конференции  
г. Донецк  
19 апреля 2017 г.

ТОМ III  
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ

Ответственный редактор

**Кондаурова Инна Александровна**

*Дизайн обложки* Е.Г. Курган, О.А. Кляус

ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет»  
г. Донецк, ул. Артема, 96, каб. 136, 138, 215а  
Кафедра «Управление бизнесом и персоналом»  
Тел.: +38 (062) 301-03-62

kaf.ubp@mail.ru, kaf.mba@gmail.com