

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)  
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО  
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
В Г. ГОРЛОВКА

*Посвящается 65-летию АДИ ДонНТУ*

**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ  
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ:  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ  
Часть 3**

**Материалы IX Международной  
научно-практической конференции  
г. Горловка  
29 марта 2024 г.**

Горловка  
2024

**Рецензенты:**

- Задорожная Л. И.** *д-р экон. наук, проф., проректор по научной работе, зав. каф. «Менеджмент и региональная экономика» ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет»*
- Лена Р. Н.** *д-р экон. наук, проф., заведующий отделом моделирования экономических систем ГБУ «Институт экономических исследований»*
- Тисунова В. Н.** *д-р экон. наук, проф., зав. каф. «Менеджмент и экономическая безопасность» ФГБОУ ВО «Луганский национальный университет им. В. Даля»*

**Редколлегия:** **Р. Ю. Заглада** – директор АДИ ДонНТУ, канд. экон. наук, доц.; **А. В. Половян** – директор ГБУ «Институт экономических исследований», д-р экон. наук, доц.; **И. А. Ангелина** – зав. каф. «Туризм», ФГБОУ ВО «ДонНУЭТ им. М. Туган-Барановского», д-р экон. наук, проф.; **К. А. Бармута** – зав. каф. «Экономика и менеджмент», ФГБОУ ВО «ДГТУ», д-р экон. наук, проф.; **В. И. Зарубин** – советник при ректорате ФГБОУ ВО «МГТУ», д-р экон. наук, проф.; **И. В. Костенок** – проф. каф. «Теория управления и государственное администрирование», ФГБОУ ВО «ДонАУиГС», д-р гос. управления; **К. Н. Лабинский** – начальник научно-исследовательской части, ФГБОУ ВО «ДонНТУ», д-р техн. наук, проф.; **В. П. Полуянов** – проф. кафедры «Информационные системы и прикладная информатика», ФГБОУ ВО «РГЭУ (РИНХ)», д-р экон. наук, проф.; **Я. В. Хоменко** – проф. каф. «Экономическая теория и государственное управление», ФГБОУ ВО ДонНТУ, д-р экон. наук, проф.; **И. А. Бондарева** – доц. каф. «Экономика предприятия и инноватика», ФГБОУ ВО ДонНТУ, канд. экон. наук, доц.; **И. Д. Йовик** – генеральный директор группы компании «Дончанка»; **Т. И. Теслюк** – начальник отдела назначения и осуществления страховых выплат Отделения Социального фонда России по ДНР; **Нгуен Тхи Тхань Нхан** – проректор Хайфонского университета, ст. преп. кафедры «Экономика и менеджмент», д-р экон. наук; **Эссола Дьедонне** – Ph.D., проф. каф. «Автомобильная инженерия и мехатроника», Национальная политехническая школа Дуалы; **Аль-Обайди Луаи Мохаммед Раджаб** – «Технологический институт», «Средний технический университет», канд. техн. наук; **Л. В. Целикова** – доц. каф. «Товароведение» УО «БТЭУПК», канд. экон. наук, доц.; **В. В. Быков** – декан дорожно-транспортного факультета АДИ ДонНТУ, канд. техн. наук, доц.; **Е. П. Мельникова** – зав. каф. «Менеджмент организаций» АДИ ДонНТУ, д-р техн. наук, проф.; **Е. Ю. Руднева** – доц. каф. «Менеджмент организаций» АДИ ДонНТУ, канд. экон. наук, доц.; **О. Л. Дариенко** – зам. декана факультета «Транспортные и информационные технологии» АДИ ДонНТУ; **Н. Ф. Курган** – начальник РИО АДИ ДонНТУ.

**Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты:** в 4 ч. Ч. 3 : материалы IX Международной научно-практической конференции, г. Горловка, 29 марта 2024 г. / отв. ред. Е. П. Мельникова, Е. Ю. Руднева, О. Л. Дариенко / Автомобильно-дорожный институт (филиал) ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка. – Горловка: ДонНТУ, 2024. – 187 с.

В материалах конференции представлены доклады ученых и специалистов по актуальным проблемам экономики и управления: глобальным тенденциям экономического развития, региональной и социальной экономике; экономике труда и управлению персоналом, организационному поведению; экономике предприятия, отраслевой экономике, менеджменту организаций; инноватике и цифровизации; «зеленой» экономике, экологическому менеджменту, ресурсосбережению; управлению проектами, инвестиционной деятельности, риск-менеджменту.

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

УДК 338.2  
ББК У+У212

## СОДЕРЖАНИЕ

### СЕКЦИЯ

#### ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ. ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ

А. С. Агарева, Е. П. Мельникова, В. А. Витренко ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН ИССЛЕДОВАНИЯ ПОНЯТИЯ «КАЧЕСТВА».....	7
И. А. Бондарева, А. Р. Моисеенко АНАЛИЗ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ РЕСУРСАМИ И ПРОБЛЕМ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА.....	14
Е. В. Буряк, Н. А. Селезнева ИССЛЕДОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПАССАЖИРСКИМИ ПЕРЕВОЗКАМИ НА ГОРОДСКИХ АВТОБУСНЫХ МАРШРУТАХ .....	22
Е. С. Галушко, С. А. Галушко ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ БИЗНЕС-АНАЛИТИКИ ПРИ ВЫБОРЕ СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ В СФЕРЕ ДЕВЕЛОПМЕНТА КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ ДЛЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ .....	27
У. И. Гуральская, Н. А. Селезнева ИССЛЕДОВАНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПАССАЖИРОВ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ НА ГОРОДСКИХ АВТОБУСНЫХ МАРШРУТАХ.....	36
О. Л. Дариенко, В. В. Пехтерева, О. В. Никрасова, А. С. Жигadlo КРИТЕРИАЛЬНАЯ ОСНОВА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ .....	43
Д. М. Дидковская, Е. А. Заглада, Хоанг Ван Куи ПОНЯТИЕ И ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	50
П. В. Егоров НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОЦЕНКИ ГИБКОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	57
Н. Ю. Ершов, Е. В. Щербакова, К. Н. Каракулина УПРАВЛЕНИЕ ВНЕОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ КАК ЭЛЕМЕНТ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА .....	64
В. И. Зарубин, Н. Г. Маськова, А. М. Тешев МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	70
Л. М. Лапицкая, Л. Л. Соловьева ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОАО «ГАРАНТ» НА РЫНКЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ .....	74
С. А. Легкий, Д. В. Долгополый АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДИК РАСЧЕТА ТАРИФОВ НА ПЕРЕВОЗКИ ПАССАЖИРОВ АВТОМОБИЛЯМИ-ТАКСИ.....	78

С. А. Легкий, Д. В. Долгополый УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ РАСЧЕТА ТАРИФОВ НА ПЕРЕВОЗКИ ПассажиРОВ АВТОМОБИЛЯМИ-ТАКСИ .....	86
С. А. Легкий, В. В. Зуб К ВОПРОСУ ОБ ОЦЕНКЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ АВТОБУСНЫХ МАРШРУТОВ .....	95
А. В. Лобанова, Р. Ю. Заглада РОЛЬ И МЕСТО КОНТРОЛЛИНГА В ЭФФЕКТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	102
Льу Тхи Ханг, Нгуен Тхи Тхань Нхан, Е. Ю. Руднева УЧЕТ И АУДИТ ВЬЕТНАМА В РАМКАХ ГЛОБАЛЬНОЙ ТЕНДЕНЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ.....	109
Д. А. Майданников, Е. П. Мельникова, Р. Р. Гайдай ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	114
А. А. Макейчик, А. И. Дорофеева, М. С. Пономарева ОСОБЕННОСТИ УЧЕТА И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ТОВАРОВ (УСЛУГ) ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ РАЗЛИЧНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРИЕМОВ .....	120
Н. Г. Маськова КАЧЕСТВО – ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	126
А. А. Мурарова, А. Р. Воронцова, И. Ю. Гайдай РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	132
Т. В. Немькина, И. Ю. Гайдай, Р. Ф. Гайдай, И. Н. Салуквадзе ПРИМЕНЕНИЕ МАРКЕТИНГА В МУЗЕЯХ НА ОСНОВЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА.....	138
Л. Н. Санжара, В. В. Трубчанин, Халед Хамуда ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОСНОВНЫМИ СРЕДСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	145
Е. А. Супрунова ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОБЛЕМ ПРОДВИЖЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ .....	150
М. А. Сытько, М. С. Пономарева ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ЗАТРАТ НА ОПЛАТУ ТРУДА .....	154
Г. Д. Тамандарова, Т. Н. Прокопец АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ .....	161
Н. Н. Тарасов ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ: ОПЫТ И ВЫЗОВЫ.....	165

Т. Н. Тухканен, Д. В. Чесноченко КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	170
П. А. Хама Карем, К. А. Бармута АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА .....	177
О. И. Черноус, О. Л. Дариенко, А. А. Куликова ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ .....	181

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**



*Автомобильно-дорожный институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка публикует сборник материалов IX Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты».*

*В сборник включены материалы докладов по шести основным направлениям: «Глобальные тенденции экономического развития. Региональная и социальная экономика»; «Экономика труда. Управление персоналом. Организационное поведение»; «Экономика предприятия. Отраслевая экономика. Менеджмент организаций»; «Инноватика. Инновации. Цифровизация»; «Зеленая» экономика. Экологический менеджмент. Ресурсосбережение»; «Управление проектами. Инвестиционная деятельность. Риск-менеджмент».*

*Основная цель конференции – привлечение научного сообщества к решению актуальных задач экономики и управления, консолидация накопленного опыта научных исследований, обмен опытом между представителями разных научных и образовательных организаций, расширение научного и образовательного кругозора.*

*Для участников данной конференции крайне важно создание площадки, где будут созданы условия для развития и функционирования научного пространства, позволяющего производить обмен научно-практической информацией о состоянии экономики и инноватики, проводить анализ региональной экономики, а также проследить тенденции глобального экономического развития, где будут созданы благоприятные условия для функционирования различных форм научного творчества, для содействия всестороннему развитию научного потенциала участников конференции.*

*Сборник трудов конференции предназначен преподавателям вузов, молодым ученым, аспирантам, студентам старших курсов экономических направлений, а также всем, кто интересуется современными проблемами экономики, управления и их прикладными аспектами.*

*Желаем творческих успехов всем участникам конференции и приглашаем к дальнейшему сотрудничеству!*

*С уважением,  
директор Автомобильно-дорожного института  
(филиала) ДонНТУ в г. Горловка,  
кандидат экономических наук, доцент Р. Ю. Загледа*

**СЕКЦИЯ  
ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ. ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА.  
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ**

УДК 658.15

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН ИССЛЕДОВАНИЯ ПОНЯТИЯ  
«КАЧЕСТВА»**

**Агарева Анастасия Сергеевна<sup>1</sup>, Мельникова Елена Павловна<sup>1</sup>,  
Витренко Владимир Алексеевич<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

<sup>2</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Луганский государственный университет имени Владимира Даля»  
г. Луганск, Луганская Народная Республика

***Аннотация.** В статье рассмотрены различные подходы к определению категории «качество». Доказано, что при трактовке понятия «качества» исходят из различных аспектов его понимания, а именно: философского, социального, технического, экономического и правового. На феномен развития категории качества большое значение оказал фактор времени. В 20-ые гг. прошлого столетия качество рассматривалось лишь с позиции соответствия продукции требованиям стандартов, а сегодняшний день требует от качества ориентации на экономические и социальные аспекты жизни общества. Особое внимание в статье уделено рассмотрению системного, интегрального и стратегического управления качеством.*

***Ключевые слова:** качество продукции, стандарт, системный подход, интегральный подход, стратегический подход.*

**THE THEORETICAL PHENOMENON OF THE STUDY OF THE CONCEPT  
OF «QUALITY»**

**Agareva Anastasia<sup>1</sup>, Melnikova Elena<sup>1</sup>, Vladimir Vitrenko<sup>2</sup>**  
Automobile and Highway Institute

<sup>1</sup>Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk national technical university» in Gorlovka  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

<sup>2</sup>Federal State Budgetary Educational Institution higher education  
«Lugansk State University named after Vladimir Dal»,  
Lugansk, Lugansk People's Republic

**Abstract.** *The article discusses various approaches to the definition of the category «quality». It is proved that the interpretation of the concept of «quality» is based on various aspects of its understanding, namely: philosophical, social, technical, economic and legal. The phenomenon of the development of the quality category was greatly influenced by the time factor. In the 20s of the last century, quality was considered only from the point of view of product compliance with the requirements of standards, and today requires quality to focus on the economic and social aspects of society. Special attention is paid in the article to the consideration of systemic, integral and strategic quality management.*

**Keywords:** *product quality, standard, system approach, integrated approach, strategic approach.*

**Постановка проблемы.** В современных условиях организации экономической деятельности, качество стало интегрирующим понятием, затрагивающим интересы всех участников национального хозяйства. Для производителей продукции качество является гарантией и решающим фактором обеспечения их конкурентоспособности, устойчивости, авторитета и успешности функционирования; для потребителей повышение качества является условием удовлетворения их потребностей и защиты прав; для органов власти обеспечение качества жизни граждан являются одной из приоритетных государственных задач. Решение основных проблем повышения качества возможно при условии внедрения действенной системы управления качеством. Согласно международным стандартам ISO 9000 система управления качеством является общепризнанным в мире предупредительным инструментом, который обеспечивает высокое качество процессов, работ, услуг [1]. Внедрение таких систем должно быть стратегическим решением организации. Исходя из этого, создание и внедрение систем управления качеством, которые являются доминирующим фактором в повышении конкурентоспособности предприятия, является актуальным.

**Анализ исследований и публикаций.** Проблемы управления качеством, формирования и внедрения систем качества в организациях рассматривались в трудах, как отечественных ученых, так и зарубежных специалистов. В частности, среди них можно выделить таких: К. Исикаву, Э. Деминга, Дж. Джурана, Ф. Кросби, Й. Кондо, Я. Мондена, Дж. Харрингтона, Э. Крайера, А. Табора, Х. Бреде, В. Вахрушева, И. Исаева, В. Литвиненко, Б. Робертсона, К. Рахлина, А. Фейгенбаума, В. Шугарта, О. Момота, Е. Куценко, М. Свиткина, И. Фанталова, Р. Фатхутдинова, С. Фомичев и др. В то же время, в отечественных научных источниках малоисследованными остаются вопросы построения систем управления качеством в организации в соответствии с требованиями и критериями международных стандартов ISO 9000 и обеспечение их эффективного функционирования.

**Цель исследования** – рассмотреть теоретические подходы к исследованию понятия качества.

**Основные результаты исследования.** Научное обоснование и четкое понимание понятия «качество продукции» имеет важное значение для

стандартизации, сертификации, защиты прав потребителей, практики заключения сделок купли-продажи, поскольку позволяет выявить необходимый минимум критериев, которым должна соответствовать качественная продукция. При этом следует рассмотреть различные интерпретации этого понятия. Среди американских специалистов существует точка зрения о том, что качество – это такая категория, которая не подлежит объективному выражению и каждый определяет ее по своему усмотрению. Например, Ф. Кросби определяет ее как «соответствие требованиям», Э. Деминг считает, что «идеальная ситуация означает получение такого уровня качества, на который рассчитывает рынок», А. Фейгенбаум называет качество «совокупностью рыночных, технических, производственных и эксплуатационных характеристик изделия (или услуги), благодаря чему используемое изделие (или услуга) соответствует ожиданиям потребителя». Американское общество по контролю качества и американский институт стандартов определяют качество как «совокупность свойств и характеристик изделия (или услуги), которые определяют его состоятельность удовлетворять определенные потребности» [2, 3, 4].

Российские специалисты в области менеджмента качества определяют как степень стоимости, ценности, пригодности чего-либо для использования по назначению или как совокупность характеристик продукции или услуг их способности удовлетворять установленные и прогнозируемые потребности потребителей.

В последнее время в литературе обращают внимание на необходимость понимания различного содержания и технико-экономического понятия «качество». Чаще всего, при трактовке понятия «качество» следует исходить из различных аспектов его понимания, а именно: философского, социального, технического, экономического и правового [5–8].

С философской точки зрения, качество определяется свойствами объекта, которые характеризуют его относительную устойчивость и формируют внутреннее содержание.

Социальный аспект качества рассматривается в более широком смысле, а именно как качество жизни. Под ним понимается совокупность объектов качества: окружающая среда, здравоохранение, образование, развитие личности, товары и услуги и т. д. Как техническое понятие, качество характеризуется совокупностью характеристик и количественными параметрами, которые закладываются при проектировании, и определяется путем сравнения продукта с аналогом, эталоном или же установленными стандартами.

С экономической позиции качество рассматривается как овеществленный результат производственной деятельности, который сопровождается соответствующими расходами и оценивается степенью соответствия продукта требованиям потребителей. С правовой точки зрения, качество – это совокупностью свойств, соответствующих требованиям, установленным в технической документации.

Целесообразным является выделение еще одного аспекта качества, а именно, соответствия обязательным требованиям, которые устанавливает

общество. Ими сегодня являются: невозможность поступления на внутренний рынок опасной, фальсифицированной и контрафактной продукции; защита прав и интересов потребителей; требования обязательной маркировки товара с целью его идентификации и т. д. Соблюдение этих требований осуществляется через механизмы обязательной сертификации продукции, государственного надзора и общественного контроля. Динамичность понятия «качество» проявляется в постоянном изменении требований и предпочтений потребителей в отношении качества и уровня удовлетворения их потребностей.

Качество, которое удовлетворяло потребителя еще год назад, сегодня может не отвечать основным требованиям. Указанное обусловлено тем, что на разных этапах развития общества требования к качеству формировались под влиянием субъективных и объективных факторов. Первые проявлялись в уровнях развития науки, техники, знаний, которые воплощаются в продукции, другие – в силе и характере влияния потребителей на производителей товаров и услуг, их платежеспособности. Итак, качество как динамическая характеристика, отражает степень удовлетворения требований конкретного потребителя в условиях конкретной ситуации на целевом рынке.

В историческом развитии, понятие качество трансформировалось в зависимости от того, как развивались и росли общественные потребности, а также наращивались возможности производства для их удовлетворения. Из исследований ученых [9], динамический процесс развития и изменения сущности качества можно описать с помощью четырех уровней соответствия требованиям, которые характеризуют различные этапы эволюции качества: соответствие стандарту; соответствие использованию; соответствие стоимости; соответствие латентным (скрытым, неочевидным) потребностям.

В связи с этим следует рассмотреть, как трактует понятие «качества продукции» современное российское законодательство. Гражданский кодекс Российской Федерации (ст. 421) гласит, что условия о качестве определяются договором, кроме случаев, когда содержание условия предписано законом или иными правовыми актами. Если ни в нормативно-правовом порядке, ни в договоре условия о качестве не определены, продукция, работы и услуги должны соответствовать обычно предъявляемым требованиям к такого рода продукции, работам и услугам, и быть пригодными для целей, о которых изготовитель, продавец, исполнитель были поставлены в известность покупателем, заказчиком (ст. 469, 721 ГК РФ) [10].

Органом, осуществляющим государственное регулирование качества, является Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. Оно осуществляет такие полномочия в установленной сфере деятельности, как:

1) организует экспертизу проектов национальных стандартов, осуществляет принятие программы разработки национальных стандартов, утверждает национальные стандарты, обеспечивает соответствие национальной системы стандартизации интересам национальной экономики, состоянию материально-технической базы и научно-техническому прогрессу;

2) осуществляет учет национальных стандартов, правил стандартизации,

норм и рекомендаций в этой области и обеспечивает их доступность заинтересованным лицам;

3) создает технические комитеты по стандартизации и координирует их деятельность;

4) организует опубликование национальных стандартов и их распространение;

5) участвует в соответствии с уставами международных организаций в разработке международных стандартов и обеспечивает учет интересов Российской Федерации при их принятии;

6) утверждает изображение знака соответствия национальным стандартам;

7) представляет Российскую Федерацию в международных организациях, осуществляющих деятельность в области стандартизации.

Международная организация стандартизации в стандарте ISO 9000: 2015 определяет качество как «совокупность присущих характеристик, которые выполняют требования потребители». Итак, «качество» – это многостороннее понятие, которое охватывает технические, экономические и правовые отношения. Под качеством следует понимать совокупность свойств продукции, юридически закрепленных в национальной и международной нормативно-технической документации или предусмотренных условиями сделки купли-продажи и, способность удовлетворять установленные и предсказуемые потребности потребителей [1].

Понятие качества продукта с позиций его соответствия требованиям потребителя сложилось именно в условиях рыночной экономики. Идея такого подхода к определению качества продукции принадлежит голландскому ученому Дж. Ван Этингер. В современной теории можно выделить три уровня качества на предприятии:

1) организационный уровень, на котором качество связано со степенью удовлетворение внешних потребностей потребителей продукции;

2) процессный уровень, т. е. уровень функциональных подразделений предприятия, на котором качество определяется технологиями, сырьем, квалификацией сотрудников и уровнем выполнения основных процессов и функций;

3) уровень исполнителя, на котором качество определяется точностью, завершенностью, своевременностью, новизной и стоимостью продукции.

Один из признанных специалистов по проблемам качества А. Фейгенбаум подчеркивает, что для обеспечения качества продукции предприятия должны развиваться на основе следующих основных принципов [4]:

1) качество является не одним из направлений деятельности предприятия, а непрерывным процессом, который касается всех функций аппарата управления. При этом следует понимать, что качество продукции обеспечивается не только в производственном цикле, но и в процессе подготовки производства, маркетинга, сервисном обслуживании. То есть обеспечение качества продукции – это не только техническая функция, которая контролируется отделом технического контроля или любым другим

структурным подразделением, а систематический процесс, присущий каждой службе аппарата управления предприятия.

2) качество зависит от степени участия каждого работника предприятия в его формировании. То есть для повышения уровня качества продукции на предприятии важным является процесс постоянного обучения персонала и повышения мотивации его работы.

3) качество не препятствует, а способствует снижению себестоимости продукции (снижается доля бракованной продукции – снижаются непродуктивные расходы производства).

4) качество требует использования новой техники и технологий. При этом применение новых технологий производства начинается от автоматизации процесса проектирования и заканчивается автоматизацией контроля качества продукции.

5) качеством продукции необходимо управлять так же непосредственно и эффективно, как управляют производством, финансами, научно-техническими разработками и др. направлениями деятельности организации.

Что касается категории «качества продукции», то ее определяют как одно из наиболее сложных и комплексных понятий, что привело к существованию множественного числа разносторонних взглядов на понимание его сущности. Всего выделяют несколько периодов в развитии подходов к содержанию понятия качества, которые ориентированы на рассмотрение этой категории с тех или иных позиций:

1) 1920–1950 гг. – качество продукции понимается как соответствие требованиям стандартов, а главными методами ее достижения являются методы контроля (ориентация на технические и правовые аспекты);

2) 1950–1970 гг. – качество продукции связано с удовлетворением потребностей потребителей по соответствующим параметрам (ориентация на экономические и правовые аспекты);

3) 1970–1980 гг. – качество трактуется как полное удовлетворение потребностей не только с точки зрения повышения показателей качества, но и с точки зрения снижения стоимостных параметров (ориентация на экономические аспекты);

4) 1980–1990 гг. – понятие качества содержит не только полное удовлетворение потребностей потребителей, но и ориентацию на экономические и социальные аспекты.

В целом большинство ученых придерживаются системного подхода к управлению качеством продукции и услуг (рисунок 1) и рассматривают систему управления качеством как совокупность взаимодействующих процессов, направленных на формирование механизма эффективных бизнес-процессов предприятия с целью достижения его целей и удовлетворения потребностей заинтересованных сторон.

Некоторые из ученых настаивают на целесообразности применения интегрированного подхода к управлению качеством продукции и услуг. Использование в практике отечественных предприятий интегрированных систем управления качеством позволит повысить качество продукции,

конкурентоспособность предприятий за счет применения системного и процессного подходов к управлению предприятием, инвестиций в интеллектуальный капитал. При этом интегрированную систему управления качеством продукции следует рассматривать как совокупность основных подсистем, которые находятся в постоянном взаимодействии и взаимосвязи, влияют на общую эффективность системы и направлены на повышение качества продукции.

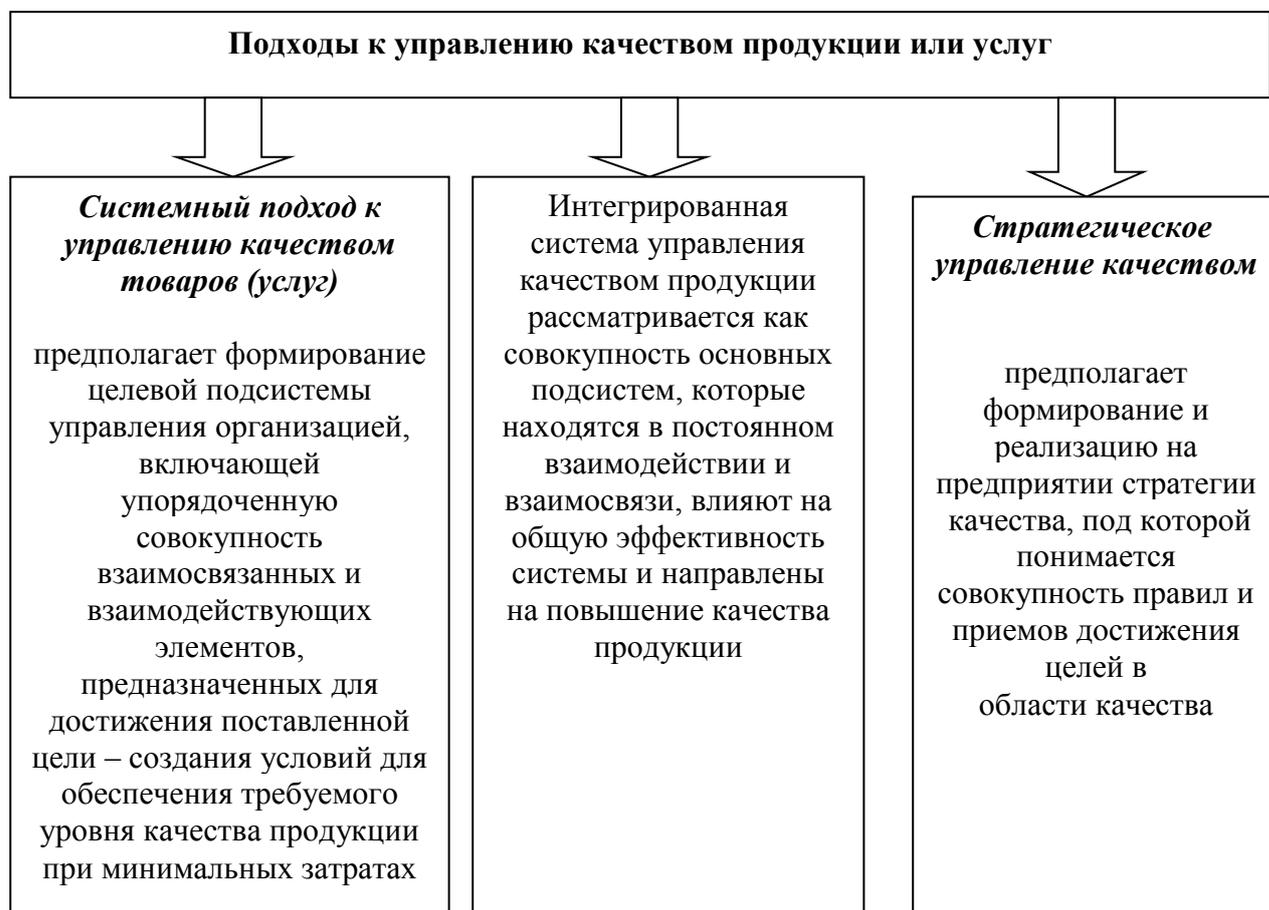


Рисунок 1 – Основные подходы к управлению качеством продукции или услуг

Стратегическое управление качеством предполагает формирование и реализацию на предприятии стратегии качества, под которой понимается совокупность правил и приемов достижения целей в области качества.

**Выводы.** Сравнительный анализ понятия «качество» и изучение эволюции толкования данного термина позволяет утверждать, что понятие «качество» начинает своё формирование как философская категория. XX век вносит существенные изменения, позволяющие дать экономическую характеристику понятия качество, заключающуюся в понимании качества как результата удовлетворения потребностей через комплексное восприятие категории качества с точки зрения потребителя, наличие некой градации (плохо, хорошо, отлично) и др. Динамичность категории «качество» нашла отражение в эволюции данного понятия. При осуществлении закупок качественного исполнения требует управленческая деятельность, процедуры, методы и др.

### *Литература*

1. ISO 9000:2015. Quality management system – Fundamentals and vocabulary [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.iso.org>. – Текст : электронный.
2. Crosby, P. B. Quality is free / P. B. Crosby. – N.Y., 1979. – 367 p. – Текст : непосредственный.
3. Deming, W. E. Quality, Productivity, and Competitive Position / W. E. Deming. – Cambridge, 1982. – 420 p. – Текст : непосредственный.
4. Фейгейбаум, А. Контроль качества продукции / А. Фейгейбаум. – М. : Экономика, 1986. – 471 с. – Текст : непосредственный.
5. Дмитриев, В. Я. Основы управления качеством : учебное пособие / В. Я. Дмитриев, Т. А. Борисова; под ред. Е. С. Ивлевой; С.-Петербург. ун-т технол. упр. и экон. – СПб. : Издательство Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2017. – 185 с. – Текст : непосредственный.
6. Инструменты управления качеством. Методическое пособие / А. В. Чабаненко, С. А. Назаревич. – Санкт-Петербург : Санкт-петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, 2021. – 123 с. – Текст : непосредственный.
7. Прохоров, Ю. К. Управление качеством учебн. пособие / Ю. К. Прохоров. – СПб : СПб ГУИТМО, 2019 – 144 с.
8. Джеймс, Э. Управление качеством / Джеймс Эванс. – М. : Юнити-Дана 2007. – 672 с. – Текст : непосредственный.
9. Злобин, В. П. Менеджмент качества. Историография развития / В. П. Злобин // Das menedgment. – 2022. – № 2. – С. 100–102. – Текст : непосредственный.
10. Гражданский кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой 21 октября 1994 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102033239>. – Текст : электронный.

УДК 338.45

## **АНАЛИЗ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ РЕСУРСАМИ И ПРОБЛЕМ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА**

**Бондарева Ирина Александровна, Моисеенко Алина Романовна**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный технический университет»  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

*Аннотация.* В статье представлен анализ обеспеченности основными ресурсами промышленного предприятия, а также выделены основные проблемы использования ресурсов, препятствующие развитию предприятий металлургического комплекса, а также систематизированы проблемы, которые характерны для ключевых ресурсов промышленного предприятия.

*Ключевые слова: обеспеченность ресурсами, предприятия металлургического комплекса, проблемы эффективного использования.*

## **ANALYSIS OF RESOURCE AVAILABILITY AND PROBLEMS OF THEIR USE AT ENTERPRISES OF THE METALLURGICAL COMPLEX**

**Bondareva Irina, Moiseenko Alina**  
State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National Technical University»  
Donetsk, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The article presents an analysis of the availability of basic resources of an industrial enterprise, as well as highlights the main problems of resource use that hinder the development of enterprises of the metallurgical complex, as well as systematizes the problems that are characteristic of key resources of an industrial enterprise.*

***Keywords:** resource availability, enterprises of the metallurgical complex, problems of effective use.*

***Постановка проблемы.** Выживаемость предприятия в современных рыночных условиях является сложной задачей, требующей перестройки и инноваций. Анализ работы российских предприятий показывает, что успешные организации способны изменять свою структуру и адаптироваться к динамичному рынку. Одной из важнейших задач формирования промышленного предприятия является создание эффективного хозяйствующего субъекта, способного изменять свою структуру и производить товары, востребованные на рынке. Анализ данных отечественных промышленных предприятий, успешно функционирующих в России, подтверждает, что организации с высокой инновационной активностью обладают не только большей эффективностью, но и способностью выживать в условиях усиления конкуренции.*

*Функционирование экономики и мирового хозяйства основано на различных экономических ресурсах. Эти ресурсы включают природные ресурсы, такие как земля, вода, минералы и энергия, которые являются основой для производства и обеспечивают сырье для различных отраслей экономики.*

*Человеческие ресурсы также играют важную роль в экономическом развитии. Квалифицированный и образованный трудовой потенциал способствует инновациям, технологическому прогрессу и повышению производительности. Обучение и развитие человеческого капитала являются приоритетными задачами для обеспечения устойчивого экономического роста. Капитальные ресурсы, включающие реальный и финансовый капитал, также имеют важное значение. Реальный капитал представляет собой материальные активы, такие как здания, машины и оборудование, которые используются для производства товаров и услуг.*

*Изучение и анализ функционирования ресурсов является актуальной*

задачей в связи с ограниченностью ресурсов и сложностью их замещения. Ресурсы имеют различные типы и разнородные характеристики, что требует внимания к их управлению и использованию. Неравномерность использования ресурсов также создает вызовы, которые требуют более эффективного распределения и сбалансированного подхода.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросами, связанными с анализом проблем эффективного использования ресурсов промышленных предприятий, занимались такие отечественные ученые как: Бабичева Н. Э. [4], Байдыбекова С. К. [5], Макаркин Н. П. [1], Сафарова И. М. [2], Степанов В. И. [3].

**Целью исследования** является анализ обеспеченности ресурсами промышленного предприятия и проблем, которые обуславливают сложности использования ресурсов на предприятиях металлургического комплекса.

**Основные результаты исследования.** В современных условиях экономического развития все бóльшую значимость приобретает комплексный подход к управлению предприятием. Эффективность работы предприятия зависит от взаимосвязи и взаимодействия всех ее компонентов, включая финансовую, производственную, кадровую, организационную и техническую сферы. Одним из ключевых факторов успеха является рациональное использование производственных ресурсов.

Производственные ресурсы играют решающую роль в жизнедеятельности предприятия. Они включают в себя ключевые ресурсы, а именно: материальные, финансовые, трудовые и информационные. От качественного управления этими ресурсами зависит ритмичность, качество и эффективность операционной деятельности. В условиях современного рынка, где конкуренция становится все более жесткой, предприятия вынуждены постоянно совершенствовать свои производственные процессы. Одним из основных условий успешного развития и повышения конкурентоспособности является обеспечение эффективного функционирования производственного потенциала. Это означает, что предприятие должно иметь достаточные ресурсы для выполнения своих задач и целей [1].

Особое внимание следует обратить на предприятия металлургического комплекса, где своевременное и качественное обеспечение необходимыми ресурсами является залогом бесперебойной работы и сохранения конкурентоспособности на рынке. Организация системы материально-технического снабжения играет важную роль в этом процессе. Она должна обеспечивать своевременное, бесперебойное и комплектное снабжение производства всеми необходимыми ресурсами.

Кроме того, эффективное управление производственными ресурсами позволяет предприятию сократить издержки и повысить эффективность использования имеющихся ресурсов. Например, оптимизация процессов закупок и складского учета может привести к снижению затрат на запасы и улучшению управления оборотным капиталом. Также важно учитывать факторы, такие как энергосбережение и экологическая устойчивость, которые могут привести к сокращению расходов на энергию и снижению вредного воздействия на окружающую среду. Эффективное управление

производственными ресурсами является неотъемлемой частью успешного функционирования предприятий. Рациональное использование ресурсов позволяет повысить конкурентоспособность, улучшить финансовое состояние и обеспечить стабильность на рынке [2]. Металлургические предприятия, в свою очередь, должны обратить особое внимание на организацию системы материально-технического снабжения, чтобы гарантировать бесперебойную работу и сохранение конкурентоспособности.

В последние годы эффективное использование ресурсов стало одной из ключевых задач для предприятий. Анализ обеспеченности ресурсами предприятия позволяет оценить степень соответствия планов производства и достаточности ресурсов. Анализ обеспеченности производства конкретными видами ресурсов дает возможность выявлять «узкие» места и определять резервы в результате недоиспользования ресурсов в пределах планируемой производственной программы. Оценка и анализ обеспеченности ресурсами анализируемого предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ обеспеченности производственными ресурсами филиала №5 «Ясиновский коксохимический завод» ООО ЮГМК

Показатели	2019	2020	2021	Отклонение, %	
				абс.	относ.
1	2	3	4	5	6
Объем производства продукции, тыс. руб.	2752365	3846379	4731547	1979182	71,91
Материальные ресурсы производственного назначения, тыс. руб.	2296300	3270710	4268379	1972079	85,88
Материалоотдача, руб.	1,20	1,18	1,11	-0,09	-7,52
Основные производственные фонды (по остаточной стоимости), тыс. руб.	1463661	1351291	1332937	-130724	-8,93
Фондоотдача, тыс. руб./тыс. руб.	1,88	2,85	3,55	1,67	88,77
Средняя численность работников промышленно-производственного персонала, чел.	1331	1711	1856	525	39,44
Производительность труда, руб.	2067892,56	2248029,81	2299773,17	231881	11,21
Фонд рабочего времени, чел.-час	3393936	4534490	4336987	943051	27,79
Производительность в единицу времени, тыс. руб/чел.	0,81	0,85	0,98	0,17	21,36

Продолжение таблицы 1.

1	2	3	4	5	6
Средняя численность управленческих работников в производственных подразделениях, чел.	33	45	56	23	69,70
Производительность труда 1-го управленческого работника, руб.	83405000	85475088,89	76221053,57	-7183946	-8,61
Стоимость нематериальных активов (информационных баз данных, программного обеспечения), используемых в производственном процессе, руб.	197600	497900	535000	337400	170,75
Отдача нематериальных активов, руб.	13928,97	7725,20	7978,28	-5951	-42,72

По данным анализа обеспеченности ресурсами предприятия, в 2021 году по сравнению с 2019 годом размер материальных ресурсов производственного назначения увеличился на 1 972 179 тыс. руб., или на 85,88 %. Исходя из этого, показатель материалоотдачи на протяжении анализируемого периода был больше 1, что характеризует эффективное использование материальных ресурсов. Однако, значение показателя материалоотдачи в 2021 году сократилось 0,09 руб., или 7,52 %. Это в первую очередь связано с тем, что в 2021 году было выделено меньше материальных ресурсов относительно объема произведенной продукции, что и привело к снижению значения материалоотдачи.

За 2019–2021 годы значение показателя фондоотдачи увеличивалось, что свидетельствует об эффективном использовании основных фондов (в 2019 году составляло 1,88 тыс. руб./тыс. руб., а в 2021 году – 3,55 тыс. руб./тыс. руб.). За анализируемый период значение увеличивалось, в 2021 году по сравнению с 2019 годом значение увеличилось на 1,67 тыс. руб., или на 88,77 %.

На основе анализа показателя производительность труда можно констатировать увеличение показателя в динамике: в 2021 году по сравнению с 2019 годом произошло рост показателя на 11,21 % (до 2 299 773,17 руб. в 2021 году). Показатель отдачи нематериальных активов за анализируемый период сократился на 47,72 %, или на 5951 руб. В общем, можно говорить о низкой обеспеченности или неэффективном использовании ресурсов анализируемого предприятия.

Проведенный анализ показывает, что предприятие имеет некоторые проблемы в обеспечении и эффективном использовании ресурсов. Однако, положительные динамики в использовании материальных ресурсов и

производительности труда говорят о том, что предприятие движется в правильном направлении. Важно уделить внимание оптимизации использования нематериальных активов, чтобы повысить их отдачу. Кроме того, стоит также рассмотреть возможности сокращения издержек и повышения эффективности использования ресурсов в целом.

Для решения обозначенных проблем также целесообразно рассмотреть сложности, которые препятствуют развитию предприятий металлургического комплекса. Анализируемая отрасль имеет огромное значение для мировой экономики, однако ее развитие осложнено рядом нерешенных проблем:

- нехватка финансовых ресурсов и оборотных средств;
- длинная продолжительность производственного цикла и низкие объемы производства;
- низкий уровень инновационной активности и непривлекательность предприятий;
- несоответствие качества продукции требованиям;
- дефицит квалифицированных специалистов и ресурсоемкость производства;
- нестабильность поставок сырья и материалов.

Развитие металлургической отрасли требует преодоления множества вызовов. Однако, с помощью эффективного управления, инноваций и стратегического партнерства, эти проблемы могут быть решены. Важно сосредоточиться на развитии современных технологий, повышении квалификации персонала и улучшении качества продукции. Только таким образом металлургическая отрасль сможет достичь стабильного развития и конкурентоспособности на мировом рынке.

Ресурсы – важная составляющая производственного процесса на любом промышленном предприятии. Изучение и рассмотрение проблем использования ресурсов в функционировании промышленного предприятия достаточно актуально и обусловлено ограниченностью ресурсов в пространстве и во времени, сложностью взаимозаменяемости ресурсов, неравномерностью их использования и их разнотипностью. Поэтому проанализируем проблемы, которые характерны для ключевых ресурсов промышленного предприятия.

Среди основных проблем использования материальных ресурсов целесообразно выделить следующее:

- отсутствие системы по координации планирования потребностей в материальных ресурсах;
- недостаточная обоснованность ассортиментного состава поставок материалов и образование невостребованных ресурсов;
- излишние затраты на складирование невостребованных ресурсов и потеря их ликвидности;
- неэффективное расходование ресурсов и, как результат, отток денежных средств на ненужные оборотные активы;
- сбои в сроках и объемах поставки;
- слабая финансовая дисциплина, которая заключается в несвоевременной оплате за материальные ресурсы [3].

Основные проблемы, которые обуславливают сложности использования трудовых ресурсов на предприятии, являются:

- нехватка квалифицированных трудовых ресурсов (в российской промышленности осталось лишь 5 % рабочих высшей квалификации, в основном это люди пенсионного и предпенсионного возраста);

- высокий уровень текучести кадров (основными причинами текучести кадров являются: неудовлетворенность условиями труда, системой оплаты труда, рабочим графиком (например, ненормированным рабочим днем, сверхурочными), отсутствием возможности для карьерного роста);

- небольшая доля заработной платы в структуре ВВП (если в высокоразвитых странах доля заработной платы в ВВП составляет 65–72 %, то России она в два раза ниже и составляет всего 30–35 %, с учетом скрытой заработной платы – чуть более 46 %);

- снижение суммы заработной платы в себестоимости продукции (поэтому из многих производств вымываются квалифицированные специалисты, не создаются условия для их профессионального и культурного роста);

- угроза деградации и истощения человеческого потенциала страны (связано с низким уровнем жизни основной массы населения, сокращением его численности, падением качества образования и здравоохранения);

- становление рыночных отношений в сфере труда (приводит к несоответствию профессионально-квалификационной структуры кадров новым видам труда);

- низкая доля человеческого капитала (богатство создается в основном за счет природного капитала, который в итоге неэффективно используется в экономике, так как не уделяется должного внимания человеческому капиталу);

- качественный состав персонала организаций существенно уступает требованиям, предъявляемым на рынке труда (в последнее время 70 % отечественных предприятий испытывают дефицит высококвалифицированных работников. Их доля в промышленности составляет всего 5 %);

- отсутствие программ, связанных с решением проблем повышения качества, продуктивности, развития мотивации к эффективному труду, подготовкой работников высшей квалификации (фактически на всех предприятиях отсутствуют специалисты – организаторы внутрифирменного обучения, имеющие специальную подготовку);

- недостаточная квалификация специалистов (нерентабельного сотрудника можно обучить всем необходимым навыкам либо заменить более профессиональным);

- малоэффективная система мотивации труда (отсутствие мотивации исправимо, и в кратчайшие сроки возможно повысить производительность работников за счет, например, материального стимулирования или премирования) [4].

Основные проблемы формирования и использования финансовых ресурсов на предприятии:

- снижение уровня деловой активности;
- отрицательные финансовые результаты;
- низкая эффективность функционирования предприятия;
- большой объем нераспределенной прибыли;
- ухудшение соотношения между дебиторской и кредиторской задолженностью.

Перечень основных проблем, которые связаны с неэффективным использованием информационных ресурсов предприятия:

- отсутствие научно-методического обеспечения и, как следствие, нарушение общей концепции построения и развития информационной системы предприятия;

- современные информационные системы предприятия представлены совокупностью информационных ресурсов, которые имеют слабые связи между собой и плохо отлаженный механизм управления ими, что ведет к снижению эффективности;

- на большинстве предприятий отсутствуют единые системы хранения данных;

- низкий уровень автоматизации процессов, связанных с использованием информационных ресурсов, что приводит к сдерживанию скорости обмена информационными потоками между структурными подразделениями;

- отсутствие квалифицированных кадров для применения новейших информационных технологий.

**Выводы.** Понимание и эффективное использование производственных ресурсов являются важными факторами для достижения устойчивого экономического развития промышленных предприятий. Развитие стратегий, направленных на оптимизацию использования ресурсов, содействует созданию благоприятной экономической среды и повышению жизненного уровня населения.

Представленный анализ обеспеченности ресурсами анализируемого предприятия показывает, что имеются некоторые проблемы в обеспечении и эффективном использовании ресурсов. Однако, положительная динамика в использовании некоторых ресурсов говорят о том, что анализируемое предприятие движется в правильном направлении. Важно уделить внимание оптимизации использования нематериальных активов, чтобы повысить их отдачу. Кроме того, стоит также рассмотреть возможности сокращения издержек и повышения эффективности использования ресурсов в целом.

Важно отметить, что ресурсы могут иметь различный потенциал в зависимости от эффективности их использования. Оптимальное использование ресурсов является ключевым фактором для достижения высокой производительности и экономического роста. Необходимо разрабатывать стратегии и политики, направленные на улучшение эффективности использования ресурсов и снижение их потерь вследствие анализа проблем использования и разработки мероприятий по решению. Понимание важности эффективного управления производственными ресурсами является ключевым

для достижения успеха в современной экономике. Предприятия, которые активно работают над оптимизацией своих производственных процессов и эффективным использованием ресурсов, имеют все шансы стать лидерами на рынке и обеспечить свое долгосрочное развитие.

### *Литература*

1. Макаркин, Н. П. Эффективность использования ресурсного потенциала предприятия: методика оценки / Н. П. Макаркин, А. П. Горина, О. Н. Алферина, Н. В. Корнеева, Л. Н. Потапова // *Фундаментальные исследования*. – 2019. – № 11. – С. 89–94. – Текст : непосредственный.

2. Сафарова, И. М. Ресурсный потенциал предприятия: теоретический аспект / И. М. Сафарова // *Экономика и управление: новые вызовы и перспективы*. – 2015. – № 9. – С. 108–110. – Текст : непосредственный.

3. Степанов, В. И. Нормирование расхода материальных ресурсов : учеб. пособие / В. И. Степанов. – Москва : Академия. – 2015. – 176 с. – Текст : непосредственный.

4. Бабичева, Н. Э. Экономический анализ устойчивого развития субъектов хозяйствования / Н. Э. Бабичева, Н. П. Любушин. – М. : Русайнс. – 512 с. – Текст : непосредственный.

5. Байдыбекова, С. К. Проблемы управления и пути совершенствования использования производственных ресурсов предприятий / С. К. Байдыбекова // *Вопросы управления*. – 2020. – № 6. – С. 107–120. – Текст : непосредственный.

УДК 656.078

## **ИССЛЕДОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПАССАЖИРСКИМИ ПЕРЕВОЗКАМИ НА ГОРОДСКИХ АВТОБУСНЫХ МАРШРУТАХ**

**Буряк Евгений Владимирович, Селезнева Надежда Алексеевна**

Автомобильно-дорожный институт (филиал)

федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования

«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка

г. Горловка, Донецкая Народная Республика

*Аннотация.* Задача управления пассажирскими перевозками на городских автобусных маршрутах является многофакторной. Она включает такие составляющие, как: своевременное и качественное удовлетворение потребностей населения в передвижениях, безопасность осуществления перевозок, защита экономических интересов как перевозчиков, так и потребителей транспортных услуг, рост конкуренции на рынке транспортных услуг, координация работы различных видов транспорта, лицензирование деятельности в сфере оказания услуг по перевозкам пассажиров, охрана окружающей среды от негативного воздействия транспорта. В статье рассмотрена существующая структура управления пассажирскими

перевозками на примере города Горловки. На основе анализа и обобщения существующих подходов к управлению приведен алгоритм по организации и управлению пассажирскими перевозками.

**Ключевые слова:** структура управления, алгоритм, автобус, городские перевозки, маршрут.

## STUDY OF THE STRUCTURE OF MANAGEMENT OF PASSENGER TRANSPORTATION ON CITY BUS ROUTES

**Buryak Evgeniy, Selezneva Nadezhda**

Automobile and Highway Institute  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk national technical university»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

**Abstract.** *The task of managing passenger traffic on city bus routes is multifactorial. It includes such components as: timely and high-quality satisfaction of the population's needs for movement, safety of transportation, protection of the economic interests of both carriers and consumers of transport services, increased competition in the transport services market, coordination of the work of various types of transport, licensing of activities in the provision of services on passenger transportation, environmental protection from the negative impact of transport. The article examines the existing structure of passenger transportation management using the example of the city of Gorlovka. Based on the analysis and generalization of existing approaches to management, an algorithm for organizing and managing passenger transportation is given.*

**Keywords:** *control structure, algorithm, bus, urban transportation, route.*

**Постановка проблемы.** Вопросам эффективного управления пассажирскими перевозками на городских автобусных маршрутах всегда уделялось большое внимание. Существующие подходы к управлению пассажирским перевозкам являются не совершенными [1–9].

**Анализ исследований и публикаций.** Значительный вклад в создание и развитие методологии управления пассажирскими перевозками внесли Л. Л. Афанасьев, А. В. Вельможин, Е. П. Володин, П. П. Володькин, В. А. Гудков, С. В. Жанказиев, В. В. Зырянов, В. А. Корчагин, О. Н. Ларин, Л. Б. Миротин, И. В. Спирин, С. А. Ширяев и другие авторы [1–9]. Однако большинство авторов рассматривают эффективность управления с точки зрения экономических составляющих, не уделяется должное внимание уровню качества транспортного обслуживания пассажиров.

**Цель исследования** – исследование структуры управления пассажирскими перевозками на городских автобусных маршрутах.

**Основные результаты исследования.** Управление пассажирскими перевозками в границах города является задачей органов местного

самоуправления [1]. Данная задача имеет следующие составляющие: своевременное и качественное удовлетворение потребностей населения; безопасность перевозки пассажиров; защита экономических интересов автотранспортных предприятий и организаций, а также потребителей транспортных услуг; рост конкуренции в сфере транспорта; координация работы различных видов транспорта; лицензирование деятельности в сфере транспорта; охрана окружающей среды от вредного воздействия подвижного состава и т. д.

Существующая структура управления пассажирскими перевозками на городских автобусных маршрутах в городе Горловка представлена на рис. 1. Эффективное управление пассажирскими перевозками на городских автобусных маршрутах возможно за счет достижения баланса между интересами перевозчика (Автотранспортным предприятием – АТП) и потребителя транспортных услуг (пассажирам) посредством установления максимального уровня качества обслуживания при нормальной доходности Перевозчика.

Таким образом, в научной литературе [1–9] о транспорте приведен общий алгоритм по организации и управлению пассажирскими перевозками, который представлен на рис. 2.



Рисунок 1 – Структура управления пассажирскими перевозками на городских автобусных маршрутах в городе Горловка

Для эффективного управления пассажирскими перевозками на городских автобусных маршрутах необходимо исследовать систему качества перевозок пассажиров, главной целью, которой является улучшение качества обслуживания. Основные положения системы качества перевозок пассажиров следующие: основные требования пассажиров к качеству обслуживания на

городских автобусных маршрутах; требования к организационному устройству предприятий, которые способны удовлетворять существующие требования пассажиров к качественному процессу перевозок; система контроля и независимая оценка качества обслуживания предоставляемых услуг перевозчиком.



Рисунок 2 – Общий алгоритм по организации и управления пассажирскими перевозками

Эффективность управления пассажирскими перевозками на городских автобусных маршрутах определяется соотношением экономического и социального эффектов (полезный результат работы) по перевозке пассажиров к затраченным на осуществление этой работы финансовым, материальным, трудовым и временным средствам.

**Выводы.** Таким образом, была проанализирована структура управления пассажирскими перевозками на городских автобусных маршрутах. Выявлено, что при оценке эффективности управления пассажирскими перевозками необходимо учитывать как экономические, так и социальные аспекты. Учитывая вышеизложенный материал, мы рекомендуем эффективность управления пассажирскими перевозками на городских автобусных маршрутах повышать путем улучшения качества транспортного обслуживания.

### *Литература*

1. Вельможин, А. В. Эффективность городского пассажирского общественного транспорта / А. В. Вельможин, В. А. Гудков, А. В. Куликов, А. А. Сериков. – Волгоград, «Старая башня», 2002. – 246 с. – Текст : непосредственный.

2. Володькин, П. П. Оптимизация транспортного обслуживания населения муниципальных образований с учетом социальных факторов : автореферат дисс. ... докт. техн. наук:05.22.10 / П. П. Володькин : Волгоград : 2011. – 42 с. – Текст : непосредственный.

3. Зырянов, В. В. Определение весомости показателя надежности транспортных услуг в качестве перевозок / Е. Ю. Семчугова, В. В. Зырянов, П. П. Володькин, Г. Г. Денисов, В. Ю. Цыплаков // Наукоеведение. – 2012. – №4(13). – 195 с. – Текст : непосредственный.

4. Зырянов, В. В. Приоритетное движение общественного транспорта: развитие методов организации / В. В. Зырянов, А. А. Мирончук // Транспорт Российской Федерации. – 2012. – №3–4. – 22–25 с. – Текст : непосредственный.

5. Селезнева, Н. А. Инновационная составляющая эффективного управления пассажирскими перевозками / Н. А. Селезнева, В. А. Тятых // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты. Материалы Пятой международной научно-практической конференции. В 3-х частях. Отв. редакторы Е. П. Мельникова, Е. Ю. Руднева, О. Л. Дариенко. – 2020. – С. 23–30. – Текст : непосредственный.

6. Селезнева, Н.А. Эффективное управление пассажирскими перевозками на городских автобусных маршрутах / Н. А. Селезнева, В. А. Тятых // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты. Материалы Пятой международной научно-практической конференции. В 3-х частях. Отв. редакторы Е. П. Мельникова, Е. Ю. Руднева, О. Л. Дариенко. – 2020. – С. 207–213. – Текст : непосредственный.

7. Загорский, И. О. Эффективность организации регулярных перевозок пассажирским автомобильным транспортом / И. О. Загорский, П. П. Володькин. – Хабаровск : Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2012. – 154 с. – Текст : непосредственный.

7. Пассажирские автомобильные перевозки: учебник / под ред. В. А. Гудкова. – М., 2006. – 448 с. – Текст : непосредственный.

8. Итоги работы Министерства транспорта Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://donmintrans.ru/otraslevaya-statistika> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 25.11.2023). – Текст : электронный.

УДК 330.341

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ БИЗНЕС-АНАЛИТИКИ ПРИ ВЫБОРЕ СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ В СФЕРЕ ДЕВЕЛОПМЕНТА КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ ДЛЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ**

**Галушко Евгений Сергеевич<sup>1</sup>, Галушко Светлана Анатольевна<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Институт экономики и права (филиал) ОУП ВО  
«Академия труда и социальных отношений» в г. Севастополе  
г. Севастополь, Республика Крым

<sup>2</sup>Политехнический институт (филиал) Донского государственного  
технического университета (ДГТУ) в г. Таганроге  
г. Таганрог, Российская Федерация

*Аннотация.* В статье исследованы возможности использования инструментов бизнес-аналитики при выборе стратегии адаптации в сфере девелопмента коммерческой недвижимости для преодоления санкционного давления в современных условиях в РФ.

*Ключевые слова:* адаптация, цели адаптации, стратегии адаптации, проект адаптации, девелопмент, торгово-развлекательный комплекс, бизнес-аналитика.

## **USING BUSINESS INTELLIGENCE TOOLS WHEN CHOOSING AN ADAPTATION STRATEGY IN THE FIELD OF COMMERCIAL REAL ESTATE DEVELOPMENT TO OVERCOME SANCTIONS PRESSURE**

**Galushko Evgeny<sup>1</sup>, Galushko Svetlana<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Institute of Economics and Law (branch) OUP VPO  
«Academy of Labor and Social Relations» in Sevastopol  
Sevastopol, Republic of Crimea

<sup>2</sup>Polytechnic Institute (branch) Don State Technical University (DSTU) in Taganrog  
Taganrog, Russian Federation

*Abstract:* The article examines the possibilities of using business intelligence tools when choosing an adaptation strategy in the field of commercial real estate development to overcome sanctions pressure in modern conditions in the Russian Federation.

***Keywords:** adaptation, adaptation goals, adaptation strategies, adaptation project, development, shopping and entertainment complex, business analytics.*

**Постановка проблемы.** Из-за нарастающего с 2014 года санкционного давления на экономику РФ со стороны США и Западной Европы, достигшего к 2024 году беспрецедентных масштабов, а также в связи с пандемическими кризисами, наиболее сильным из которых был пандемический кризис SARS-COV-2 в 2020–2021 годы, с учетом негативных последствий природных и техногенных катастроф, политических кризисов и специальных военных операций, в России сформировались уникальные и исключительно сложные условия для ведения бизнеса, характеризующиеся комплексом рисков и угроз. Актуальной задачей сегодня является адаптация отечественных предприятий к указанным изменениям за счет совершенствования аналитического инструментария, чтобы обеспечить устойчивую и успешную работу предприятий и экономики государства в целом.

Предприятия в сфере девелопмента коммерческой недвижимости создают и развивают капиталоемкие производственные мощности и создают условия для производственной, логистической и торговой деятельности, обеспечивая возможности в России для импортозамещения и импортнезависимости в разных отраслях промышленности, а также для социальной стабильности и роста благосостояния населения нашей страны.

**Анализ исследований и публикаций.** Исследованиям происходящих в российской и международной экономике изменений и проработке способов адаптации к этим изменениям посвящены труды отдельных ученых и специалистов-практиков. Это труды таких ученых, как А. Г. Аганбегян, В. Н. Хлыстун, И. К. Адизес, С. Ю. Глазьев, Н. Н. Талев, А. В. Половян, Р. Н. Лепа, А. В. Гордеев, М. Л. Хазин, в которых представлен анализ рисков, возникающих в деятельности российских предприятий в связи с нарастанием санкционного давления на экономику России со стороны США и Западной Европы и пандемическими кризисами, а также подходы и рекомендации по повышению эффективности адаптации предприятий к происходящим изменениям.

Однако, недостаточно разработанными остаются вопросы, связанные с применением инструментов бизнес-аналитики при выборе стратегии адаптации в сфере девелопмента коммерческой недвижимости для преодоления санкционного давления в современных условиях в РФ.

**Цель исследования.** Определить возможности использования инструментов бизнес-аналитики при выборе стратегии адаптации в сфере девелопмента коммерческой недвижимости для преодоления санкционного давления в современных условиях в РФ.

**Основные результаты исследования.** По оценкам Росстата, в 2023 году в РФ достигнут рост ВВП на 3,6 % относительно 2022 года [7], при этом существенное влияние оказал рост добавленной стоимости в строительстве (на 7,0 % из-за роста объема строительных работ связан с реализацией крупных инвестиционных проектов), в оптовой и розничной торговле (на 7,3 % из-за

увеличения оборота торговли связано с ростом спроса на потребительские товары, машины и оборудование), а также в деятельности гостиниц и ресторанов (на 10 % из-за возросшего спроса на рынке общественного питания).

Бизнес в сфере строительства и эксплуатации коммерческой недвижимости интересует многих участников рынка в связи с возможностью получения значительных доходов на вложенные инвестиции. В сфере девелопмента коммерческой недвижимости осуществляется приобретение и качественное преобразование земельных участков, зданий, сооружений, деловых, торговых и промышленных комплексов, обеспечивающее получение дохода и возрастание ее стоимости. Такой результат обеспечивается профессиональной деятельностью по организации и реализации проектов, которые, при всем их многообразии, могут быть классифицированы на:

– инвестиционно-строительные проекты, разрабатываемые и реализуемые на этапе проработки концепции объектов коммерческой недвижимости, привлечении инвестиций и их строительства;

– эксплуатационные проекты, реализуемые при выведении объектов на рынок (например, при формировании пула арендаторов), а в дальнейшем на циклической основе для стимулирования покупательской активности и укрепления лояльности клиентов;

– проекты адаптации, реализуемые при изменении рыночных условий для актуализации концепции бизнеса, процессов и включающие реинжиниринг, репозиционирование, ременджмент, реброкеридж, ребрендинг и др.

Начиная с 2014 года персонал предприятий на рынке коммерческой недвижимости в РФ действует в условиях беспрецедентных изменений, вызванных санкционным давлением на российскую экономику со стороны западных государств, пандемическим кризисом SARS-COV-2, разнообразными природными и техногенными явлениями, проведением специальной военной операции и др. Объем санкций, введенных против России после 24.02.2022 года, признан рекордным как по количеству отдельных мер, так и по силе воздействия на экономику. Санкции ввели США, Великобритания, ЕС, Канада, Австралия, Новая Зеландия, Сингапур, Южная Корея, Тайвань и Швейцария. Набор введенных этими странами санкций схож: все санкции можно условно разделить на персональные и экономические. Персональные санкции хотя и получают широкое освещение в СМИ, но почти не оказывают влияния на экономику РФ. Более значимые – экономические санкции, их можно разделить на четыре основные категории: финансовые, энергетические, технологические и транспортно-логистические. Также значительное влияние на экономику оказывают решения крупных международных компаний о сокращении или приостановке деятельности на территории России.

Все эти изменения следует анализировать в контексте разворачивающегося глобального структурного кризиса в мировой экономике. Текущий кризис не был спрогнозирован большинством аналитиков, это классический «черный лебедь» по классификации Н. Талеба, так как обладает характеристиками «аномальность», «непредсказуемость» и «огромная сила

воздействия», «потому что ничто в прошлом его не предвещало» [8, с. 10–17].

Этот кризис почти не с чем сравнить в новейшей истории цивилизации. Анализ показывает, что данный кризис – это именно глобальный структурный кризис, так как возможности существующей структуры мировой экономики не отвечают новым реалиям современности и при этом она недостаточно гибко адаптируется к изменениям. Разрывы логистических цепей, возникшие в связи с наложением западными государствами невиданных экономических санкций на РФ в 2014–2021 гг., а особенно в 2022 г., привели к диспропорциям в развитии отдельных отраслей в первую очередь в самих этих западных странах, что проявилось в резком удорожании на их внутренних рынках энергоносителей, минеральных удобрений и сырья для пищевой промышленности, а также в нарушении функционирования денежно-кредитной сферы и ухудшении общих экономических условий. Наблюдаются кардинальные изменения в валютной политике – разрушение гегемонии доллара и формирование валютных зон, в которых международная торговля будет вестись за рубли, юани, рупии и др. По политическим мотивам ряд компаний из западных стран приостановили деятельность своих представительств в РФ, ограничили поставки товаров, что отражается на работе арендаторов торговых центров производственно-складских комплексов в РФ.

Уникальность ситуации на рынке коммерческой недвижимости РФ заключается в уходе с рынка иностранных компаний и брендов, формировавших основной поток посетителей в торгово-развлекательных комплексах (ТРК). Так, в 2022 году часть зарубежных брендов, представленных в ТРК, заявили об изменениях своей деятельности в РФ:

- более половины из них (более 60 брендов) приостановили свою деятельность в РФ: «Swatch», «Dior», «Gucci», «Chanel», «Prada», «IKEA» и др.;
- более четверти из них (более 20 брендов) прекратили деятельность в РФ: «Prisma», «Watsons», «Jysk», «Hermes», «Nike», «Victoria's Secret» и др.;
- более 20 брендов заявили о реструктуризации и ребрендинге: «OBI» – продажа и ребрендинг; «McDonalds» – продажа сети, ребрендинг в «Вкусно и Точка»; «LPP» («Reserved», «Cropp», «House», «Mohito», «Sinsay») – продажа «FES retail», ребрендинг и открытие после приостановки; «Reebok» – продажа турецкой «FLO», ребрендинг в «Sneaker Box», и др.

При этом уже в 2022 году начался приток в ТРК РФ новых иностранных брендов одежды, обуви, товаров для дома, и эта тенденция продолжилась в 2023 году, что свидетельствует о привлекательности российского рынка для иностранных инвесторов. Активизировались и развиваются отечественные бренды и производители.

Происходят существенные изменения и в покупательском поведении россиян: в дополнение к ежегодной тенденции роста среднего чека домохозяйств, в 2022 году произошло изменение приоритетов россиян при выборе товаров и услуг (рис. 1). Так же существенные подвижки показывает и индекс покупательской уверенности, рассчитываемый РОМИР: в 2022 году он свидетельствовал о преобладании ярко выраженных негативных настроений. Несмотря на то, что в 2023 году обозначился тренд на восстановление

покупательской уверенности, было заметно, что на покупательское поведение россиян влияет направленность на экономию. Один из способов экономии, связанный непосредственно с ритейлом, заключается в переключении между форматами – с оффлайн на онлайн покупки: все более востребованными становятся возможность сравнивать цены на товары в интернет-маркетплейсах, что ведет к заметному росту их аудитории. Кроме того, сети с низким ценовым позиционированием также, в частности, жесткие-дискаунтеры, через которые покупатели закрывают часть своих потребностей. При этом у покупателей становятся все более популярными программы лояльности, позволяющие получить при покупках дополнительные выгоды [9].



Рисунок 1 – Рейтинг готовности отказа от групп товаров и услуг [4]

В 2023 году трафик посетителей в ТРК увеличился на 1 % к 2022 году, но докризисные показатели пока не достигнуты: разрыв с уровнем 2021 года – 7 %, допандемийного 2019 года – 21 % [5]. Объем нового строительства ТРК в РФ замедлился с 814 тыс. кв. м. в 2021 году до уровня 250 тыс. кв. м. в 2022 году и 252,3 тыс. кв. м в 2023 году (табл. 1).

Таблица 1 – Динамика торговых площадей в России в 2021–2023 гг. [3]

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Общее предложение торговых площадей в России, млн. кв. м	28,9	29,2	29,5
Объем введенных торговых площадей в России, тыс. кв. м.	814	250	252,3

Указанные выше изменения следует учитывать при планировании ассортимента и ценовой политики, так как они создают для ТРК не только трудности (например, закрытие некоторых арендаторов приводит к сокращению трафика посетителей и снижению арендного дохода), но также

открывают «окно возможностей» для тех российских компаний, которые сумеют оперативно перенастроить свои закупки и логистику на отечественных поставщиков из стран, не присоединившихся к западным санкциям (например, из Китая, Индии, Ирана, Вьетнама, Турции и др.). Хороший шанс получили локальные производители, которые могут стать лидерами в своих регионах. Малый бизнес часто успешно конкурирует с крупными международными компаниями за счёт лучшего понимания запросов целевой аудитории в рыночных нишах и гибкой маркетинговой политики, внедрения передовых инструментов маркетинга и информационных технологий.

В этой ситуации для обеспечения конкурентоспособности и продолжения прибыльной деятельности руководству ТРК необходимо определить цели адаптации, выбрать стратегию адаптации и в соответствии ними реализовать проекты адаптации. Под стратегией адаптации предприятия авторами предложено понимать «долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения руководства предприятия в отношении достижения целей адаптации предприятия» [2, с. 92–93]. Стратегия адаптации является способом достижения целей адаптации предприятия, которые предложено анализировать в системе («каскаде целей» предприятия): 1) «Выживание»; 2) «Сохранение достижений»; 3) «Развитие». Обязательным условием достижения цели №3 «Развитие» является достижение предыдущих двух целей («Выживание» и «Сохранение достижений»).

Для оценки степени достижения результата адаптации предприятия авторами в [2, с. 96] обоснована структура показателей, определяющих результат на каждом уровне «каскада» целей. Для предприятий в сфере коммерческой недвижимости выбор стратегии адаптации в соответствии с уровнями «каскада целей» предлагается на основе разработанной авторами матрицы стратегий адаптации (рис. 2), в которой классификация проведена в зависимости от трёх факторов:

- 1) от целей адаптации;
- 2) от уровня эффективности адаптации;
- 3) от выявленных возможностей и угроз рыночной среды.

На оси абсцисс на рис. 2 отмечены уровни эффективности адаптации предприятий в соответствии с предложенными Р. Майлзом и Ч. Сноу архетипами предприятий в зависимости от их способа реализации адаптационного цикла – от «реакторов», обладающих наиболее низким уровнем эффективности адаптации, до «изыскателей», у которых уровень эффективности адаптации максимален. На оси ординат на рис. 2 показаны возможности и угрозы, возникающие вследствие изменений внешней и/или внутренней среды предприятия.

Применение данной матрицы стратегий адаптации в процессе стратегического планирования в ТРК позволяет определить возможные способы реагирования на прогнозируемые изменения в рыночной среде предприятия, а также возможный вектор наращивания потенциала предприятия для повышения эффективности адаптации в будущем.

В соответствии с предложенной матрицей адаптации, ТРК, обладающие

низким уровнем эффективности адаптации, в современных условиях способны применять только стратегии игнорирования или, когда обстоятельства вынуждают реагировать, стратегии пассивной адаптации, что позволяет им надеяться на достижение только цели №1 «Выживание». При неблагоприятном сценарии рыночных изменений для таких ТРК повышается вероятность утраты юридической независимости предприятия, например, через недружественное поглощение или через процедуру банкротства.



Рисунок 2 – Матрица стратегий адаптации предприятия к изменениям внешней и/или внутренней среды [2, с. 97]

Если в условиях пандемического кризиса SARS-CoV-2 менеджмент отечественных ТРК мог изучать и использовать лучшие практики антикризисных действий мировых лидеров, то сейчас руководству предприятий в сфере девелопмента коммерческой недвижимости впервые приходится самостоятельно, не оглядываясь на мировой опыт, формировать собственные стратегии адаптации, ориентируясь на понимание происходящих изменений на локальных рынках. Поэтому в условиях описанной выше турбулентности экономических процессов при реализации проектов адаптации в сфере девелопмента коммерческой недвижимости бизнес-аналитика играет важную роль, предоставляя инструменты для обоснования взвешенных решений.

На фазе планирования проекта адаптации следует провести комплексный бизнес-анализ для выявления значимых стратегических изменений во внешней и внутренней среде ТРК и правильного определения приоритетов реагирования на ключевые тренды – следует установить цель ТРК из возможного набора (каскада) целей: «Выживание», «Сохранение достигнутого», «Развитие». Такое

реагирование обеспечивается за счет организационных механизмов (структурно-управленческих, информационных, плановых, лицензионных, регламентационных и др.) и экономических средств (методов, рычагов, нормативов, показателей) [1, с.45]. Здесь решаются следующие задачи: сбор информации о состоянии среды и деятельности ТРК; анализ и выявление изменений среды ТРК в стратегическом горизонте; построение моделей возможных ситуаций во внешней среде ТРК; построение моделей функционирования ТРК в возможных ситуациях в стратегическом горизонте; выбор целевой ситуации для ТРК в стратегическом горизонте; формулировка комплекса мер достижения адаптации ТРК.

Для обоснования управленческих решений здесь авторами рекомендуется применять следующие аналитические методы:

1. Для анализа внешней среды ТРК: анализ влияния PESTEL и анализ пяти сил М. Портера позволяют выявить угрозы и возможности в изменениях макроэкономической ситуации и конкурентной среде.

2. Для анализа внутренней среды ТРК: анализ стратегических инициатив для разных соотношений «продукт/рынок» при помощи матрицы И. Ансоффа, анализ структуры товарного портфеля в зависимости от относительной доли на рынке ассортиментных групп с учетом темпов роста рынка на основе матрицы БКГ, а также анализ ресурсной базы (финансовых, физических, человеческих и организационных ресурсов, уровня инновационного развития [6, с. 289], анализ репутации и др.) позволяют определить ключевые ресурсы, влияющие на адаптацию и развитие ТРК.

3. Для стратегического анализа и разработки стратегии ТРК: анализ модели CANVAS (исследование ключевых партнеров, ключевых действий и ключевых ресурсов, оценка структуры затрат, уточнение уникального ценностного предложения, анализ каналов сбыта и отношений с разными сегментами потребителей, выявление проблем потребителей и прогнозирование потоков доходов) позволяет понять, какие продукты/услуги ценят клиенты и как все эти продукты/услуги предоставляются в ТРК. Анализ причинно-следственных связей и реализуемости видения (V), миссии (M), целей (O), стратегии (S) и тактики (T) авторами рекомендуется проводить на основе модели «VMOST». Также необходима диагностика организационной культуры ТРК, включающая исследование структуры власти, истории, символов, ритуалов, системы принятия решений для определения идентичности организации. Результаты проведенной проработки необходимо представить в формате SWOT-анализа ТРК с указанием сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для оценки возможностей реализации проекта адаптации.

На последующих фазах реализации проекта адаптации реализуется утвержденный комплекс мероприятий по адаптации ТРК, а также производится контроль и оценка результатов проекта адаптации ТРК. Для такого анализа и контроля результативности необходимо исследовать критические факторы успеха, обеспечивающие преимущества перед конкурентами и успех бизнеса ТРК в конкретном регионе с учетом профиля ТРК, а также настроить системный мониторинг показателей результативности ТРК (прибыльности

активов, удовлетворенности и лояльности клиентов, экономичности и энергоэффективности процессов, качества товаров/услуг, производительности труда и затрат на факторы операционной деятельности, вовлеченности и стабильности кадров и др.) со стратегическими приоритетами и целями проекта адаптации ТРК.

**Выводы.** Таким образом, в современных условиях в сфере девелопмента коммерческой недвижимости для преодоления санкционного давления необходимо определить цели адаптации, разработать стратегию адаптации и реализовать проекты адаптации. Структурированы задачи бизнес-аналитики при реализации стратегии адаптации, а также обоснован выбор инструментария бизнес-аналитики при выборе стратегии адаптации в сфере девелопмента коммерческой недвижимости.

Разработанная концепция является основой для формирования и совершенствования организационно-экономического механизма адаптации предприятий в сфере девелопмента коммерческой недвижимости для преодоления санкционного давления. Для доведения предложенной концепции до уровня ее практического применения в системе управления объектами коммерческой недвижимости необходимо определить этапы диагностики, формирования и совершенствования организационно-экономического механизма адаптации, а также разработка научно-методического, организационного, информационного обеспечения проектов адаптации, что и является предметом перспективных исследований авторов.

### ***Литература***

1. Галушко, Е. С. Обоснование организационно-экономического механизма адаптации предприятия / Е. С. Галушко, С. А. Галушко // Вестник СевНТУ. – 2012. – № 130. – С. 43–47. – Текст : непосредственный.

2. Галушко, Е. С. Формализация стратегии адаптации предприятия в рамках рефлексивного подхода / Е. С. Галушко, С. А. Галушко // Рефлексивные процессы в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты : моногр. / Р. Н. Лепа, С. Н. Шкарлет, Ю. Г. Лысенко и др. ; под ред. Р. Н. Лепы / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк : АПЕКС, 2012. – Т. 1. – С. 86–101. – Текст : непосредственный.

3. Итоги 2023. Регионы. Торговые центры / [Электронный ресурс] // Nikoliers : [сайт]. – URL: <https://nikoliers.ru/upload/iblock/523/62fqwsc5prqk8kxe7j98laq65t2kcvvy.pdf> (дата обращения: 07.02.2024). – Текст : электронный.

4. Как планируют перераспределение трат россияне / [Электронный ресурс] // РОМИР : [сайт]. – URL: [https://romir.ru/studies/ejenedelnyy-monitoring-m-puls-kak-planiruyut-pereraspredelenie-trat-rossiyane\\_](https://romir.ru/studies/ejenedelnyy-monitoring-m-puls-kak-planiruyut-pereraspredelenie-trat-rossiyane_) (дата обращения: 10.02.2024). – Текст : электронный.

5. Коммерческая недвижимость пережила год [Электронный ресурс] // Коммерсант : [сайт]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6413796/> (дата обращения: 07.02.2024). – Текст : электронный.

6. Половян, А. В. Форсайттинг инновационного развития экономики в условиях цифровизации : Монография / А. В. Половян, Р. Н. Лепа, Н. В. Шемякина ; под

научной редакцией А. В. Половяна. – Донецк : Институт экономических исследований, 2022. – 320 с. – Текст : непосредственный.

7. Росстат представляет первую оценку ВВП за 2023 год / [Электронный ресурс] // Росстат : [сайт]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/230009/> (дата обращения: 10.02.2024). – Текст : электронный.

8. Талеб, Н. Н. Черный лебедь: под знаком непредсказуемости / Н. Н. Талеб. – 2-е изд., доп. – Москва : КоЛибри, 2013. – 735 с. – Текст : непосредственный.

9. Тренды в потребительском поведении 2023–2024. Стабилизация и новая нормальность / [Электронный ресурс] // РОМИР : [сайт]. – URL: <https://romir.ru/studies/trendy-v-potrebitelskom-povedenii-2023-2024-stabilizaciya-i-novaya-normalnost> (дата обращения: 10.02.2024). – Текст : электронный.

УДК 656.078

## **ИССЛЕДОВАНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПАССАЖИРОВ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ НА ГОРОДСКИХ АВТОБУСНЫХ МАРШРУТАХ**

**Гуральская Ульяна Ивановна, Селезнева Надежда Алексеевна**

Автомобильно-дорожный институт (филиал)

федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования

«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** Методы управления пассажирскими перевозками в современных условиях должны учитывать не только интересы самих перевозчиков, но и потребности потребителей транспортных услуг. В статье рассмотрена целесообразность оценки эффективности управления пассажирскими перевозками на городских автобусных маршрутах с учетом социальной стороны по показателю «качество обслуживания». Предложено использовать метод социологического исследования для оценки удовлетворенности потребителя качеством предоставляемых услуг.*

***Ключевые слова:** эффективность управления, качество обслуживания, автобус, городской автобусный маршрут, опрос.*

## **STUDY OF PASSENGER SATISFACTION WITH THE QUALITY OF SERVICE ON CITY BUS ROUTES**

**Guralskaya Ulyana, Selezneva Nadezhda**

Automobile and Highway Institute

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education

«Donetsk national technical university»

Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Abstract.** Methods for managing passenger transportation in modern conditions must take into account not only the interests of the carriers themselves, but also the needs of consumers of transport services. The article discusses the feasibility of assessing the effectiveness of passenger transportation management on city bus routes, taking into account the social side using the indicator «quality of service». It is proposed to use the method of sociological research to assess consumer satisfaction with the quality of services provided.*

***Keywords:** management efficiency, quality of service, bus, city bus route, survey.*

**Постановка проблемы.** Информация об удовлетворенности пассажиров уровнем качества транспортного обслуживания на городских автобусных маршрутах является основной для организации перевозок и усовершенствовании городской маршрутной сети. Правильность ее получения определяет точность всего транспортного расчета, включающего проектирование транспортной сети, обоснование маршрутной системы, выбор видов транспорта и т. д. Незнание объективного уровня качества транспортного обслуживания пассажиров приводит к нерациональному распределению подвижного состава между маршрутами движения, неверному определению потребного подвижного состава, ухудшению качества обслуживания, усилению дискомфорта поездок, к повышению «транспортной усталости» и др. [1–7].

**Анализ исследований и публикаций.** В области исследований удовлетворенности пассажиров качеством обслуживания на городских автобусных маршрутах значительный вклад принадлежит Вельможину А. В., Володченко С. В., Гудкову В. А., Ефремову И. С., Лопатину А. П., Макарову И. П., Мальгину А. Н., Миротину Л. Б., Овечникову Е. В., Фишельсону М. С., Шелейховскому Г. В., Шмульяну Б. Л., Юдину В. А., Ямпольскому В. З. и др.; и ряду зарубежных ученых, таких как Вильсон А., Мартин Б., Мерлен П., Томлин Дж. (Wilson A.J., Martin B.V., Merlen P., Tomlin J. A) и др. [1–7]. Однако, все более и более значимыми в практике проведения исследований становятся опросные методы [1–7].

**Цель исследования** – исследование удовлетворенности пассажиров уровнем качества транспортного обслуживания на городских автобусных маршрутах.

**Основные результаты исследования.** Оценить эффективность управления пассажирскими перевозками на городских автобусных маршрутах с учетом социальной стороны по показателю «качество обслуживания» станет возможным в случае определения составляющих этого показателя.

Для улучшения качества обслуживания пассажиров на городских автобусных маршрутах необходимо выявить те показатели качества, которые являются приоритетными для потребителей транспортных услуг в городе. Для осуществления данного процесса необходимо разработать методику оценки удовлетворенности потребителя качеством предоставленных услуг.

Для осуществления подхода оценки удовлетворенности потребителя качеством предоставленных услуг воспользуемся методом социологического

исследования. В результате проведения данного исследования мы получим количественную оценку уровня качества обслуживания на городских автобусных маршрутах. Метод социологического исследования – это способ сбора и определения социологических знаний, множество приемов, процедур и мероприятий эмпирического и теоретического познания общественной деятельности [1]. Математико-статистические методы сбора первичной информации являются опрос, наблюдения, эксперимент и т. д. [1, 2].

Этапы проведения обследования социологического исследования представлены на рис. 1.

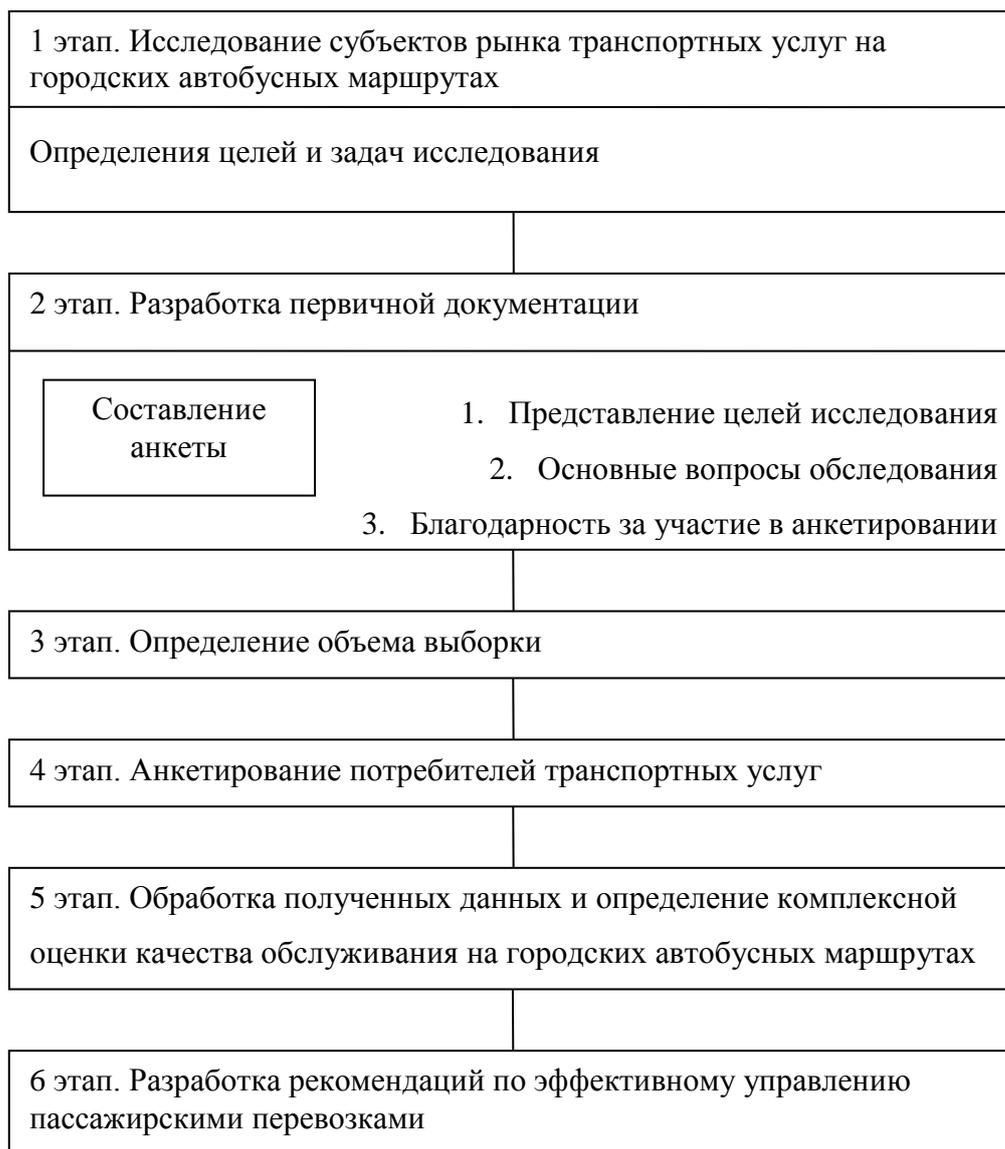


Рисунок 1 – Этапы проведения обследования социологического исследования

Общий подход к оценке удовлетворенности потребителя качеством предоставленных услуг должен предусматривать выполнения следующих задач:

- 1) разработка анкет для осуществления опроса пассажиров;

- 2) аргументация репрезентативной выборки участников (респондентов) опроса;
- 3) проведение анкетирования потребителей предоставленных услуг;
- 4) статистический анализ опроса пассажиров.

Для проведения социологического исследования предлагаем выбрать письменный способ опроса, который заключается в самостоятельном заполнении анкеты гражданами города.

Опрос – это метод сбора информации об изучаемом объекте в ходе анкетирования респондента (опрашиваемого) путем регистрации его ответов на вопросы, вытекающих из цели исследования. Назначение опроса заключается в получении социальной информации о состоянии общественного или индивидуального мнения. Данная информация выражается в форме вопросов, заданных социологом (интервьюером). Объектом опроса является коллектив, группа людей или индивид.

Целью социологического исследования является определить набор показателей, которые позволят оценить уровень обслуживания на городских автобусных маршрутах, по мнению пассажиров и перевозчика.

Письменный опрос (анкетирование) будет произведен различными способами: личное анкетирование, рассылка по электронной почте, непосредственно на городском общественном транспорте и на автотранспортных предприятиях. Анкетирование будет анонимным.

Объектом исследования по методу социологического исследования являются население города в возрасте от 14 лет, которые пользуются общественным транспортом.

Предметом исследования является уровень удовлетворения качеством обслуживания на городских автобусных маршрутах.

При создании анкет социологического исследования необходимо учитывать основные принципы – это системность, объективность, точность, оперативность и т. д.

Методологические исследования осуществляются по определенным этапам.

1 этап – составление анкеты для опроса респондентов. При составлении анкеты необходимо представить процесс исследования обосновывая цели и задачи проводимого опроса. Анкета должна состоять из трех основных блоков: вводная, основная и заключительная части.

Вступление должно быть лаконичным и вежливым. Во вводной части анкеты размещены вопросы, связанные с определением личностных характеристик опрашиваемого (респондента): возраст, пол, вид общественного транспорта, которым пользуется респондент и номер маршрута, цель поездки.

Основная часть анкеты представляет собой совокупность вопросов, отображающих сущность поставленной цели. В анкете используются вопросы закрытого типа, предлагающие выбор респонденту одного ответа из нескольких. Вопросы должны быть ясными, точными и недвусмысленными.

Заключительная часть включает благодарность за участие респондента в

анкетировании.

При разработке анкет для опроса потребителей транспортных услуг необходимо правильно сформировать перечень вопросов, которые бы адекватно отражали сущность проводимого исследования на городских автобусных маршрутах.

2 этап – аргументация репрезентативной выборки участников (респондентов) опроса, то есть определение необходимого количества опрашиваемых для адекватного отображения уровня качества обслуживания на городских автобусных маршрутах.

Обследование уровня качества обслуживания на городских автобусных маршрутах осуществляется сплошным способом. При сплошном способе обследования проводится на АТП, на всех маршрутах и по всем графикам движения на городских автобусных маршрутах, на остановках и в учебных учреждениях.

Основное влияние на точность, достоверность и надежность получаемой первичной информации оказывают объем выборки [3].

Для расчета объема выборки, при известном значении основной совокупности, используем формулу:

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{(\Delta^2 \cdot N + z^2 \cdot p \cdot q)}, \quad (1)$$

где  $z$  – коэффициент доверия, определяется по таблице критических точек нормального распределения ( $z = 1,96$  для уровня значимости 2,5 %);

$N$  – генеральная совокупность (население города, в возрасте от 14 лет), принять равным 250000–500000 чел.;

$p$  и  $q$  – выборочные доли (в случае, когда наступление двух событий равновероятно,  $p = q = 0,5$ );

$\Delta$  – предельная ошибка репрезентативности (достоверности),  $\Delta = 0,05$ .

3 этап – проведение анкетирования потребителей предоставленных услуг. Это достаточно сложный и трудоемкий процесс.

Статистическое обследование качества обслуживания на городских автобусных маршрутах состоит из следующих этапов: подготовка, проведение анкетирования, обработка и анализ полученной информации.

4 этап – статистический анализ опроса. Проводится проверка и выбраковка анкет. Обработка данных производится в программе Microsoft Excel или «STATISTICA».

По полученным данным социологического обследования, мы предлагаем определить уровень качества транспортного обслуживания на городских автобусных маршрутах с применением метода ранжирования [3].

Ранжирование показателей качества транспортного обслуживания на городских автобусных маршрутах – это определение порядка показателей качества по их значимости для пользователей транспортных услуг.

Ранжирование показателей качества транспортного обслуживания на

городских автобусных маршрутах мы предлагаем провести на основании мнения пассажиров (пользователей городского общественного транспорта) и экспертов, которые компетентны в сфере транспорта.

С помощью программного обеспечения Microsoft Excel, мы предлагаем проранжировать полученные данные по оценке показателей качества транспортного обслуживания с применением статистические функции РАНГ, которая позволит узнать величину числа относительно других числовых значений.

Предлагаем рассчитать коэффициент для показателей качества транспортного обслуживания на городских автобусных маршрутах ( $W_i$ ) по формуле:

$$W_i = \frac{2 \cdot (N - j + 1)}{N \cdot (N + 1)}, \quad (2)$$

где  $N$  – общее количество показателей качества транспортного обслуживания на городских автобусных маршрутах;

$j$  – значение ранга  $i$ -го показателя качества транспортного обслуживания.

Определим суммарную оценку показателей качества транспортного обслуживания на городских автобусных маршрутах с учетом весового по формуле:

$$D_i = K_i \cdot W_i, \quad (3)$$

где  $K_i$  – показатели качества транспортного обслуживания на городских автобусных маршрутах.

Таким образом, мы предлагаем определить существующий уровень качества транспортного обслуживания ( $S_k$ ) отношением значения показателя с учетом весового коэффициента по мнению пассажиров ( $W_{nacc}$ ) к значению показателя с учетом весового коэффициента по мнению экспертов ( $W_{экс}$ ), и определить его по следующей формуле:

$$S_k = \frac{W_{nacc}}{W_{экс}}. \quad (4)$$

Мы рекомендуем оценить уровень качества обслуживания  $S_k$  на городских автобусных маршрутах можно по шкальным нормативам. Эти нормативы устанавливают уровень качества обслуживания в соответствии с балльной оценкой экспертов и пассажиров. После анализа отношений значения показателя с учетом весового коэффициента по мнению пассажиров ( $W_{nacc}$ ) к значению показателя с учетом весового коэффициента по мнению экспертов ( $W_{экс}$ ) мы разработали шкальный норматив, который представлен в табл. 1.

Таблица 1 – Шкальный норматив уровня качества обслуживания на городских автобусных маршрутах (разработано автором)

Уровень качества обслуживания	Нормативы коэффициентов качества обслуживания
Высший	более 0,9
Хороший	от 0,7 до 0,9
Средний	от 0,5 до 0,7
Низкий	ниже 0,5

Городской пассажирский транспорт имеет социальную значимость и является основным объектом для повышения уровня автоматизации и внедрения современных технологий, которые основываются на применении навигационных систем, которые обеспечат эффективное управления пассажирскими перевозками и как следствие улучшить качество и безопасность перевозок на городских автобусных маршрутах.

**Выводы.** Таким образом, в работе предложен подход к исследованию удовлетворенности пассажиров качеством обслуживания на городских автобусных маршрутах посредством анкетирования. Выявлено, что повышение эффективности управления пассажирскими перевозками позволит снизить аварийность и сократить количество дорожно-транспортных происшествий, повысить регулярность перевозок, сократить количество жалоб населения, равномерно распределить пассажиропотоки и снизить негативное воздействие подвижного состава на автомобильные дороги и непосредственно на окружающую среду.

### *Литература*

1. Ваксман, С. А. Социально-экономические проблемы планирования развития систем массового пассажирского транспорта в городах / С. А. Ваксман – Екатеринбург : УрГЭУ, 1996. – 289 с. – Текст : непосредственный.
2. Девятко, И. Ф. Методы социологического исследования / И. Ф. Девятко. – Москва : КДУ, 2003. – 296 с. – Текст : непосредственный.
3. Качество пассажирских перевозок: возможность исследования методами социологии : учеб. пособие для студ. вузов / В. А. Гудков, М. М. Бочкарева, Н. В. Дулина, Н. А. Овчар ; ВолгГТУ. – Волгоград, 2008. – 163 с. – Текст : непосредственный.
4. Колемаев, В. А. Теория вероятностей и математическая статистика / В. А. Колемаев. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 302 с. – Текст : непосредственный.
5. Селезнева, Н. А. Инновационная составляющая эффективного управления пассажирскими перевозками / Н. А. Селезнева, В. А. Тятых // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты. Материалы Пятой международной научно-практической конференции. В 3-х частях. Отв. редакторы Е. П. Мельникова, Е. Ю. Руднева, О. Л. Дариенко. – 2020. – С. 23–30. – Текст : непосредственный.
6. Селезнева, Н. А. Эффективное управление пассажирскими перевозками на городских автобусных маршрутах / Н. А. Селезнева, В. А. Тятых // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные

аспекты. Материалы Пятой международной научно-практической конференции. В 3-х частях. Отв. редакторы Е. П. Мельникова, Е. Ю. Руднева, О. Л. Дариенко. – 2020. – С. 207–213. – Текст : непосредственный.

7. Загорский, И. О. Эффективность организации регулярных перевозок пассажирским автомобильным транспортом / И. О. Загорский, П. П. Володькин. – Хабаровск : Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2012. – 154 с. – Текст : непосредственный.

УДК 364.442.2:007:005.53

## **КРИТЕРИАЛЬНАЯ ОСНОВА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ**

**Дариенко Оксана Леонидовна, Пехтерева Виктория Викторовна,  
Никрасова Оксана Васильевна, Жигадло Алина Сергеевна**

Автомобильно-дорожный институт (филиал)

федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования

«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В статье определен статусно-ролевой набор участников предоставления социальных услуг, а также выявлены три уровня критериев оценки их качества. Очерчен круг критериев оценки качества социальных услуг, наиболее важное место среди которых занимают соответствие, открытость, доступность, бесперебойность, точность, своевременность и безопасность предоставления.*

***Ключевые слова:** эффективность, клиент, социальное обслуживание, параметр качества; социальная работа, социальный работник.*

## **CRITERIA BASIS FOR ASSESSING THE QUALITY OF SOCIAL SERVICES**

**Darienko Oksana, Pekhtereva Victoria, Nikrasova Oksana, Zhigadlo Alina**

Automobile and Highway Institute

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education

«Donetsk national technical university»

Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The article defines the status-role set of participants in the provision of social services, and also identifies three levels of criteria for assessing their quality. A range of criteria for assessing the quality of social services is outlined, the most important among which are compliance, openness, accessibility, continuity, accuracy, timeliness and security of provision.*

***Keywords:** efficiency, customer, social service, quality parameter; social work, social worker.*

**Постановка проблемы.** Обеспечение населения услугами социальной защиты является важным элементом эффективного воспроизводства и капитализации человеческой жизни. Осуществление государством активной социальной политики обуславливает необходимость совершенствования систем управления и маркетинга услуг, как механизма распределения социальных благ в обществе. Функция контроля в этом контексте осуществляется через диагностику или оценку качества. Указанный тезис вполне может быть использован и по отношению к сфере предоставления социальных услуг. Поэтому формирование и совершенствование действенного, жизнеспособного комплекса критериев такой оценки является одной из первоочередных задач на пути развития концепции сервисного государства и публичного администрирования. Системность, беспристрастность, валидность, объективность критериев оценки качества социальных услуг должны стать ключевыми аспектами в определении эффективности деятельности соответствующих учреждений и их персонала. Особую значимость в этом контексте приобретает проблема удовлетворенности потребностей получателей услуг или клиентов.

**Анализ исследований и публикаций.** Тема качества социальных услуг для отечественной науки является достаточно актуальной. Ее социально-коммуникативный и публичной-административный аспекты раскрыты в трудах А. А. Бердановой, Я. С. Белевцовой, К. Е. Гафаровой, К. В. Дубич, И. В. Мещана, Т. В. Семигиной и др. В своих работах ученые подчеркивают, что обеспечение эффективности процесса предоставления/получения исследуемого типа услуг тесно связано с проблемой формирования социального партнерства между местными властями и обществом. Однако предлагаемые критерии оценки качества социального обслуживания граждан связаны, преимущественно, с параметрами эффективности управления учреждениями социальной защиты, требующими пересмотра и смещения внимания на проблему удовлетворенности потребностей клиентов.

**Цель исследования** заключается в систематизации опыта и совершенствовании критериальной основы оценки качества социальных услуг.

**Основные результаты исследования.** Удовлетворение потребностей пенсионеров, инвалидов, нетрудоспособных граждан или граждан, оказавшихся в сложной жизненной ситуации, определяется физическими, социальными и психологическими показателями. Это позволяет установить связь между группами потребностей человека, средствами и ресурсами их удовлетворения. Предоставление последних в рамках социальной защиты является обязательным, вследствие чего социальная услуга становится одним из инструментов обеспечения качества жизнь современного человека. В свою очередь качество социального обслуживания и качество жизни являются сопоставимыми между собой категориями. В зависимости от сущности потребности, уровня ее актуализации формируется и образ физического, психологического и социального качества жизни.

В этом контексте следует подчеркнуть, что интегральным индикатором эффективной социальной политики является формирование действенной

системы социальной помощи и обслуживания. Рост социальной значимости последних связан с повышением роли человеческого фактора, как основной продуктивной силы экономического роста и накопления национального богатства; увеличением доли населения, нуждающегося в поддержке со стороны государства, вызванного изменением возрастной структуры в связи с уменьшением продолжительности жизни; углублением дифференциации в доходах между различными социальными группами населения [1].

Важнейшей составляющей социальной помощи и социальной защиты выступает система социальных услуг. Глубокий анализ данной дефиниции представлен в работе [1]. На основе проведенного исследования, авторы предлагают под социальной услугой понимать комплекс правовых, экономических, психологических, образовательных, медицинских, реабилитационных и других мероприятий, направленных на отдельные социальные группы или индивидов, оказавшихся в сложных жизненных обстоятельствах и нуждающихся в посторонней помощи, с целью улучшения или воспроизводства их жизнедеятельности, социальной адаптации и возвращения к полноценному образу жизни.

Сегодня существует двойное понимание понятия «социальной услуги». С одной стороны – это предоставляемые услуги по общеобязательному государственному социальному страхованию (страховые, социальные), с другой – услуги, предоставляемые в рамках осуществления социальной работы (собственно социальные). Для идентификации данных разновидностей социальных услуг существенными являются различия в источниках поступления средств для их предоставления [1].

В контексте обеспечения качества жизни социальные услуги имеют типичные черты: неосязаемость, неразрывность производства и потребления, изменчивость качества, неспособность к хранению. Они отражают как общие сущностные составляющие сферы услуг, так и подчеркивают видовую и классовую специфичность [2].

Неосязаемость или нематериальный характер социальных услуг означает, что их невозможно продемонстрировать или изучить до получения. Потенциальному клиенту трудно разобраться и оценить, что ему будет предоставлено, как до, так, иногда, и после получения услуги. Он должен верить субъекту предоставления услуг на слово. Вследствие этого со стороны клиентов обязательно присутствует элемент надежды и доверия к субъекту предоставления социальной услуги. В то же время неосязаемость услуг усложняет деятельность последнего. Социальный работник может только описать преимущества, которые получает клиент после предоставления услуги, а сами услуги можно оценить только после их получения.

Характерной особенностью социальных услуг является их неспособность к хранению. Эту особенность, в определенной степени, можно существенно снижать за счет правильного управления спросом и предложением, направленным на оптимальное балансирование. Спрос на социальные услуги, как и на другой продукт систематизированной осознанной деятельности людей, является частью потребностей в них, что обеспечивается денежными

средствами клиентов. Спрос является консолидирующим звеном между производством и потреблением, а это определяет необходимость его изучения, анализа и прогноза.

Третьей важной особенностью является неразрывность производства и потребления социальной услуги. Предоставить услугу можно только тогда, когда на нее поступает заказ или появляется клиент. Поэтому эта черта является именно тем фактором, который делает услуги действительно услугами и отличает их от товара в материальной форме. Вовлечение клиента в процесс производства и потребления услуги означает, что социальный работник должен проявлять заботу не только о том, что производить, но и как производить. Поэтому правильный отбор и обучение персонала, контактирующего с клиентами, является необходимым фактором для обеспечения качества социальных услуг и формирования приверженности потребителей к тому или иному учреждению социальной защиты. Клиент нередко рассматривает социального работника как своеобразного эксперта, на чьи знания и профессиональные навыки он может положиться. В этом смысле почти всегда субъект оказания услуг становится ее частью. Для большинства социальных услуг неразрывность производства и потребления зависит также от наличия четких стандартов и ответственности за их соблюдением.

Последней чертой, которая также может быть охарактеризована как следствие неразрывности производства и потребления, является изменчивость предоставления социальных услуг. На нее самое существенное влияние оказывают две группы факторов. Первая группа напрямую связана с организацией подбора и работы с персоналом социально ориентированного учреждения. Изменчивость качества социальных услуг может быть вызвана низкой квалификацией сотрудников, недостатком коммуникации и информации, отсутствием должного контроля за работой персонала. Второй фактор – сам клиент, его уникальность, объясняющая высокую степень индивидуализации услуги в соответствии с требованиями потребителя. Одновременно это вызывает необходимость тщательного, всестороннего и систематического изучения поведения последних [3].

Подчеркнем, что в контексте проблемы обеспечения качества жизни общие критерии оценки качества предоставления социальных услуг – это те показатели, которые являются основанием для установления норм (стандартов) предоставления социальных услуг и по которым можно определить, насколько при предоставлении конкретной услуги удовлетворены потребности и интересы клиента, насколько адекватна и профессиональна деятельность учреждений социальной защиты. Вместе с тем, можно вывести понимание критерия как цели, то есть окончательной цели или ценности. В этом значении критерий выступает не столько средством оценки качества предоставления социальной услуги, сколько целью, к которой нужно стремиться. Как цель критерий всегда является положительной ценностью, поскольку он направлен на улучшение результата, совершенствование процедуры и т. д. Установление перечня критериев, определение на их основе стандартов является обязательным условием качественного развития сферы социальных услуг. Для каждого лица,

субъекта получения услуг наличие четких критериев оценки качества и стандартов – это лучший способ обеспечения его прав и законных интересов. Следовательно, совокупность критериев оценки качества исследуемого типа услуг можно разделить на три группы:

1) критерии, связанные с определением эффективности деятельности учреждения социальной защиты;

2) критерии, определяющие параметры качества деятельности социального работника, как непосредственного субъекта предоставления социальной услуги;

3) критерии качества удовлетворения потребностей клиента путем заказанной и полученной социальной услуги.

Что касается первой группы, то среди организационных критериев оценки качества социальных услуг наиболее важную роль играют пять:

1) соответствие спроса на услугу в обществе;

2) коммуникативная и управленческая эффективность социально-ориентированного учреждения;

3) доступность;

4) экономическая эффективность;

5) целесообразность обслуживания.

Критерий соответствия спроса на услугу включает демографические, медицинские, семейно-социальные подкритерии. Среди последних наиболее важное значение имеет спрос на социальное сопровождение проблемных несовершеннолетних одиноких матерей, семей, воспитывающих детей-инвалидов, на социальный патронаж и социально-медицинский уход. В свою очередь подкритериями организационной доступности социальных услуг выступают количество действующих на данной территории отделений социальной помощи на дому, детских отделений, отделений гериатрии, загруженность учреждения, уровень его технического и технологического обеспечения, а также территориальная, административная, информационная доступность [4]. Квалификация персонала, организация приема клиентов, организация обслуживания на дому, работа отделений дневного пребывания, помощь семьям и детям выступают составляющими третьего, коммуникативного критерия оценки качества социальной услуги соответствующего учреждения.

Экономическая эффективность, как базовый критерий организационной составляющей качества социального обслуживания, представляет собой соотношение затрат и результатов в процессе продуцирования социальной услуги. Первоочередное внимание здесь следует обратить на такие составляющие, как объем финансовых, кадровых, технологических и материальных ресурсов, затраченных в создание социальной услуги. Такой подход дает возможность для формулирования ответа на вопрос о соотношении себестоимости и стоимости обслуживания одного клиента, при условии возникновения у него позитивных изменений после получения социальной услуги.

Критериями оценки качества управления социальной службой также

выступают планирование, подтверждение и контроль эффективности ее деятельности. Первому соответствует определение внедренных и используемых стандартов качества социального обслуживания граждан. Второму – индикаторы регулярности, цикличности проверки соответствия предоставляемых социальных услуг существующим стандартам. Третьему – мониторинг результатов социального обслуживания для устранения причин его низкого качества [4].

Объективным, по сути, является тезис о том, что оценка качества социальной услуги определяется уровнем профессионализма непосредственного субъекта ее предоставления. Именно он помогает людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, чувствовать себя полноценными членами общества. Поэтому вторая группа критериев оценки качества услуг прямо связана с параметрами и индикаторами профессиональной компетентности социального работника. Специфика деятельности требует от него знания широкого круга вопросов, а именно: отраслевого законодательства, организации системы социального обеспечения и обслуживания, базовых элементов теории и практики экономики, социологии, педагогики, социальной работы, психологии. Следует отметить, что наряду с перечисленными выше профессиональными качествами, оценка качества работы социального работника может быть проведена и с помощью критериев этико-профессионального содержания. К таким критериям следует отнести наличие эмпатичности, порядочности, вежливости, терпеливости, гуманистической направленности в повседневном труде, социальной адаптированности и ответственности, ощущения добра и справедливости, собственного достоинства и уважения достоинства другого человека, сдержанности, искренности [5].

Кроме того, непосредственное влияние на качество предоставления/получения социальной услуги оказывают черты психического состояния социального работника. Поэтому к критериям его характеристики следует также отнести способность к коммуникабельности, аттрактивность, самокритичность, а также нервно-психическая выносливость, настойчивость в достижении цели, работоспособность, энергичность, инициативность, уверенность в собственных силах. Подчеркнем, что сущность и содержание первых двух групп критериев оценки качества может быть сведена к пониманию профессионально-организационной самодостаточности и замкнутости на себе субъекта обслуживания. Они, по М. Веберу, являются идеально-типичными в рациональном бюрократически-административном смысле. Их можно использовать только для оценки процесса предоставления, но не получения услуги. Параметры валидности этой совокупности критериев не учитывают запросы клиента. Поэтому третью группу составляют критерии оценки качества социального обслуживания субъекта получения.

Остановимся более подробно на характеристике третьей группы критериев.

Открытость как элемент последней, указывает на то, что клиенты должны знать, как происходит предоставление социальных услуг, кто несет ответственность за оказанные услуги и как можно исправить ситуацию в случае

неправильных действий. Удовлетворение потребностей клиентов (соответствие) акцентирует внимание на гарантии предоставления услуг, отвечающих конкретным запросам. Доступность – клиенты должны иметь доступ к учреждениям сферы социального обслуживания в удобное время, а вся необходимая для получения услуги информация должна предоставляться простым и понятным языком. Своевременность предоставления социальных услуг является отражением нормы времени, отведенной на обслуживание получателя услуг, удовлетворение его потребности, создание условий достижения цели. Близким к предыдущему является критерий объема и периодичности предоставления социальной услуги, который выступает характеристикой количества повторений обслуживания одного потребителя за четко определенное время.

Значительное влияние на оценку качества социальной услуги оказывает критерий наличия или бесперебойности ее получения. Критерий безопасности услуги раскрывает такую ее качественную сторону, как невозможность наносить потребителю моральный, физический и материальный ущерб во время процедуры получения. В этом контексте следует подчеркнуть, что идеальным отражением качества социальных услуг является ситуация, в которой ожидания клиентов совпадают с имеющимися в учреждении социальной защиты нормами эффективности деятельности.

Совокупность критериев качества социальных услуг приобретает более четкие границы в случае привлечения индикаторов полного или частичного отсутствия качества. То есть, институционализация норм качества социальных услуг должна базироваться также на характеристике ее абсолютной противоположности. В этой связи факторами, существенно снижающими качество социальной услуги, являются неточность, недоступность, несвоевременность, несоответствие и т. д.

**Выводы.** Таким образом, системное видение качества человеческой жизни позволяет выделить физиологический, психологический, интеллектуальный и социальный аспекты. Каждый из них отражен в определенных группах потребностей, удовлетворение которых может произойти посредством предоставления социальных услуг. Это делает понятие качества жизни и качества услуг взаимосвязанными. Определяющими признаками социальных услуг в этом контексте являются неощутимость, неразрывность производства и потребление, изменчивость качества и неспособность к хранению. Общее качество социальных услуг определяют комплекс критериев, отражающих степень эффективности деятельности учреждения социальной защиты в целом, социального работника в частности, а также уровень удовлетворения потребностей клиентов. Главными среди них выступают соответствие, открытость, доступность, своевременность предоставления, бесперебойность, точность и безопасность предоставления.

### *Литература*

1. Дариенко, О. Л. Система социальных услуг: определение сущности и содержания понятия / О. Л. Дариенко, В. В. Пехтерева, О. В. Никрасова,

Н. В. Курзина // Актуальные вопросы экономики и управления : теоретические и прикладные аспекты : материалы VIII Международной научно-практической конференции. – Автомобильно-дорожный институт ГОУВПО «ДОННТУ», Донецк, 2023. – С. 96-102. – Текст : непосредственный.

2. Сабирова, З. Э. Поддержка деятельности социально-ориентированных некоммерческих организаций в сфере социальной защиты и социального обслуживания населения / З. Э. Сабирова // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия : Экономика. – 2019. – № 4 (30). – С. 92-99. – Текст : непосредственный.

3. Жилинская, Е. А. Оценка качества предоставления социальных услуг организациями социального обслуживания в муниципальном образовании / Е. А. Жилинская // Молодой ученый. – 2021. – № 28 (370). – С. 207-209. – Текст : непосредственный.

4. Гбоко, Кобена С. Социальное обслуживание населения - гуманитарная составляющая социального взаимодействия / Кобена С. Гбоко // Региональное образование XXI века : проблемы и перспективы. – 2012. – № 5. – С. 336-338. – Текст : непосредственный.

5. Матвеева, В. М. Оценка качества оказания социальных услуг организациями социального обслуживания Белгородской и Курской областей / В. М. Матвеева, Т. С. Абрамкина // Академическая публицистика. – 2018. – № 7. – С. 52-58. – Текст : непосредственный.

УДК 338.31

## **ПОНЯТИЕ И ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Дидковская Дарья Максимовна<sup>1</sup>, Заглада Екатерина Александровна<sup>1</sup>,  
Хоанг Ван Куи<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика,

<sup>2</sup>Хайфонский университет  
г. Хайфон, Вьетнам

***Аннотация.** В данной статье рассмотрены различные трактовки понятия «финансовая устойчивость». По результатам проведенного анализа выявлены типы финансовой устойчивости, необходимость выделения вертикального и горизонтального анализа, проанализированы коэффициенты финансовой устойчивости и показатели, которые могут быть использованы при финансовом анализе. Описано влияние внешних факторов на финансовую устойчивость организаций.*

*Ключевые слова:* финансовая устойчивость, финансовое состояние, типы финансовой устойчивости, коэффициенты финансовой устойчивости, ликвидность, финансовая стабильность.

## THE CONCEPT AND MAIN CRITERIA FOR ASSESSING THE FINANCIAL STABILITY OF AN ENTERPRISE

Didkovskaya Daria<sup>1</sup>, Zaglada Ekaterina<sup>1</sup>, Hoang Van Qui<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute of the  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk National Technical University»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic,

<sup>2</sup>Haiphong Private University  
Haiphong, Vietnam

*Abstract.* This article discusses various interpretations of the concept of “financial stability”. Based on the results of the analysis, types of financial stability were identified, the need to distinguish between vertical and horizontal analysis, financial stability coefficients and indicators that can be used in financial analysis were analyzed. The influence of external factors on the financial stability of organizations is described.

*Keywords:* financial stability, financial condition, methods of financial stability, financial stability ratios, liquidity, financial stability.

**Постановка проблемы.** Финансовая устойчивость предприятия дает характеристику организации относительно ее финансового состояния, поскольку результат абсолютно любой организации зависит от наличия в ней определенного объема финансов и их правильного распределения. В частности, под понятием «устойчивость» подразумевается финансовая устойчивость, способность (или неспособность) обеспечить предприятие достаточным объемом финансов и других необходимых ресурсов. Это понятие также отражает эффективность использования средств, функционирование и связь с другими финансовыми предприятиями, а также стабильность и надежность компании.

**Анализ исследований и публикаций.** Теоретической базой исследования стали работы известных ученых: М. С. Абрютиной, А. И. Алексеева, В. А. Бекрениной, А. В. Грачева, О. В. Губиной, Л. В. Донцовой, В. В. Ковалева, С. И. Крылова, Н. А. Никифоровой, Г. В. Савицкой, Н. Н. Селезневой, А. Д. Шеремета.

**Цель исследования** – изучить различные подходы к определению понятия «финансовая устойчивость», выявить основные признаки, рассмотреть особенности оценки финансовой устойчивости.

**Основные результаты исследования.** Финансовая устойчивость представляет собой многогранное понятие. Рассмотрим различные подходы к трактовке данного понятия (табл. 1).

Таблица 1 – Трактовки понятия «финансовая устойчивость»

№ п/п	Автор	Финансовая устойчивость – это
1.	Абрютина М. С.	Эффективное формирование и использование денежных ресурсов, которые необходимы для финансово-хозяйственной деятельности на нормальном уровне [1]
2.	Бочаров В. В.	такое состояние денежных ресурсов, которое обеспечивает развитие предприятия преимущественно за счет собственных средств при сохранении платежеспособности и кредитоспособности при минимальном уровне риска [2]
3.	Губина О. В.	Эффективное формирование, распределение и использование финансов [3]
4.	Донцова Л. В., Никифорова Н. А.	Стабильная характеристика хозяйствующего субъекта, которая обеспечена достаточным объемом собственного капитала в общей сумме используемых средств [4]
5.	Крылов С. И.	Способность предприятия выполнять предназначенные операции на заданном уровне вне зависимости влияния внешних и внутренних факторов, препятствующих их осуществлению [5]

Необходимо отметить, что большинство хозяйствующих субъектов вынуждены функционировать в рамках финансовой неопределенности, поэтому финансово устойчивое предприятие будет стремиться обезопасить себя и работать в соответствии со своими заранее определенными целями.

Фирмы постоянно сталкиваются с различными проблемами и негативными последствиями своей деятельности, которые затрудняют понимание того, достигает ли данная организация своих целей.

Влияние этой неопределенности на бизнес-модели называется риском. Управление рисками, как правило, происходит посредством определения рисков, их анализа и оценки с целью дальнейшего устранения или минимизации возможных рисков. Бухгалтеры и аналитики, работая вместе и принимая во внимание данные отчетов об убытках, могут предотвратить такие кризисные моменты, как, например, банкротство.

В зависимости от финансового состояния предприятия можно выделить следующие типы финансовой устойчивости:

1. Абсолютная. Если у компании достаточно денежных средств для продолжения работы, при этом она независима от долгов и кредиторов, то ее можно назвать абсолютно финансово устойчивой.

2. Нормальная. Предприятие обеспечено необходимыми средствами и ресурсами, находится в состоянии относительной стабильности.

3. Неустойчивая. Выражается в неспособности предприятия своевременно оплачивать финансовые счета, обеспечивать организацию необходимыми средствами и ресурсами для функционирования.

4. Кризисная. Это состояние, которое еще называют банкротством. Это означает полную утрату возможности поддерживать финансовое состояние предприятия и продолжать предпринимательскую деятельность.

Чтобы определить финансовое состояние организации, необходимо

провести анализ финансовой устойчивости организации. Обычно исследования идут по следующим направлениям:

- анализ показателей прибыли в полном объеме;
- исследование показателей рентабельности;
- анализ конкретно финансовой устойчивости и стабильности на рынке сбыта;
- исследование эффективности использования капитала и продаваемого продукта или услуги.

Основная функция анализа финансовой устойчивости предприятия заключается в устранении недостатков, чтобы они не привели к кризису. Эта цель является основной, поскольку от нее зависит будущее и репутация организации, а также ее работа и функционирование.

Финансовая стабильность, в свою очередь, гарантирует высокую производительность компании и выполнение плановых задач. Нормально функционирующим предприятием можно назвать такое, которое может самостоятельно оплачивать свои финансовые потребности и реализовывать предлагаемые услуги.

Прежде чем проводить анализ финансовой устойчивости, необходимо дать предварительную оценку текущего состояния предприятия во избежание последующих проблем анализа. Для этого необходимо:

- оценить текущую ситуацию, в том числе имущественную;
- обсудить условия, в которых работает предприятие;
- провести анализ уже достигнутых результатов;
- разработать новые цели, проанализировать перспективы организации.

Такой метод анализа финансовой устойчивости чрезвычайно важен для любого предприятия, его результаты также можно указывать в регулярной бухгалтерской отчетности. Как правило, такая отчетность призвана показать всю эффективность и перспективность работы организации. Однако, если производительность компании снизилась и ухудшилось финансовое положение – это также должно быть отражено в отчете. В таких случаях предприятие проводит анализ своей работы и стремится устранить возникшие «проблемы».

Экономический потенциал каждой организации можно рассматривать с двух сторон: имущественной и финансовой. Они неизменно связаны между собой, поскольку ухудшение имущественного потенциала приводит к снижению финансового, и наоборот.

В процессе функционирования предприятия очень важно правильно распределить активы, ведь от их вложения зависит будущее финансовое состояние. Для этого применяются следующие виды анализа – вертикальный и горизонтальный.

Вертикальный анализ производится для характеристики структуры и источников средств предприятия. Его также используют для оценки влияния инфляции и проведения регулярных сравнений предприятия с предприятиями-конкурентами, для планирования ожидаемых инвестиций, работы над репутацией компании в глазах инвесторов и потенциальных покупателей.

Горизонтальный анализ направлен только на работу с аналитикой, он используется для составления аналитических таблиц. Обычно они указывают темпы роста за определенный период, что помогает не только анализировать действия организаций, но и делать прогнозы их развития.

Кроме того, существует такое понятие, как анализ тенденций. Он позволяет сравнивать каждую отчетную позицию с позициями ряда предыдущих периодов и свободно определять будущее компании. Факторный анализ оценивает факторы (положительные и отрицательные), влияющие на развитие организации.

Данные виды анализа взаимосвязаны и имеют схожие преимущества. Их взаимодействие чрезвычайно полезно для сравнения действий компании, определения ее состояния. Они позволяют эффективно определить текущее положение компании, учитывая основные показатели анализа финансовой устойчивости предприятия.

Поскольку таких показателей много, это позволяет аналитикам оценивать действия и результаты деятельности предприятия под разным углом. Анализ данных показателей можно назвать анализом коэффициентов финансовой устойчивости. Выделяют следующие коэффициенты:

1. Коэффициент автономии. То есть отношение собственного капитала организации к общей сумме капитала. Его еще называют коэффициентом независимости.

2. Коэффициент капитализации. Он характеризует размер вклада кредитора и собственных доходов компании, их взаимодействие и взаимовыгодные модели.

3. Коэффициент обеспеченности запасов. Это показатель финансовый устойчивости организации, определяющий, в какой степени материальные запасы организации покрыты ее собственными оборотными средствами.

4. Коэффициент покрытия активов. Это определение возможности погашения долгов и кредитов за счет имеющихся активов. Этот коэффициент рассчитывает, какая именно часть активов пойдет на погашение долгов. Он также используется для анализа ликвидности и финансовой устойчивости.

5. Коэффициент покрытия инвестиций. Показывает, как компания работает за счет регулярных инвестиций.

Для полноценного анализа финансовой устойчивости предприятия необходимо подробно рассмотреть такие показатели, как:

- общая стоимость имущества;
- внеоборотные или оборотные активы;
- стоимость нематериальных активов, основных средств, финансовых вложений;
- стоимость запасов и дебиторской задолженности;
- некоторые краткосрочные финансовые вложения, а также анализ существующих активов и других средств.

Анализ финансовой отчетности является основным источником информации о финансовой системе. На его основе осуществляется составление

бизнес-моделей, прогнозирование и оценка всех важных показателей. Структура предприятия формируется с учетом всей бухгалтерской отчетности, включая анализ финансовой устойчивости.

Главным преимуществом ведения бухгалтерского учета считается то, что данные, содержащиеся в отчете, как правило, достоверны. Это позволяет предприятиям без серьезных рисков прогнозировать свои дальнейшие действия и проводить анализ платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия.

Анализ финансовой устойчивости организации делится на два типа: внешний и внутренний.

Внутренний анализ проводится, как правило, внутренними органами предприятия. Его результаты обычно используются для контроля финансового положения в компании, прогнозирования дальнейшего развития и т. д. Целью такого анализа является правильное и стабильное поступление средств в бюджет организации. Ведь финансовые ресурсы чрезвычайно важны для ведения любого бизнеса.

Внешний анализ осуществляется инвесторами, аудиторами, поставщиками различных видов ресурсов, а также различными органами контроля посредством публичной отчетности. Как внутренний, так и внешний анализ оказывают существенное влияние на эффективность деятельности организации.

Что касается методов финансового анализа, с помощью которых бизнес-аналитики классифицируют показатели анализа финансовой устойчивости, их можно разделить на следующие категории:

1. По степени формализации. В свою очередь, делится на формализованные методы и неформализованные. Первые были и остаются основными методами, когда речь идет о финансовой устойчивости. Неформализованные основаны на мнениях экспертов, работников и аналитиков и просто описывают некоторые аналитические приемы.

2. По степени оснащенности. То есть экономические, математические методы ведения статистики и оптимального программирования, которые также делятся на множество подгрупп.

Функционирование предприятия во многом зависит от качества предоставляемой продукции или услуг, а также от сервиса, своевременности выполнения работ и совокупного капитала организации. Существует множество различных видов анализа, которые позволяют определить эффективность организации, а также сделать прогнозы на будущее.

При качественном анализе показателей финансовой устойчивости предприятие сможет быть конкурентоспособным на товарном рынке. Однако существует множество внешних факторов, которые напрямую влияют на финансовую устойчивость организаций. К ним относятся:

1. Экономика в стране. Любое предприятие, даже приватизированное, будет зависеть от экономического состояния страны. При спаде экономики возможны такие риски, как низкая ликвидность и платежеспособность, а в крайних случаях не избежать банкротства.

2. Конкуренентоспособность. Эта концепция всегда была популярна среди предпринимателей: если ваш продукт конкурентоспособен, значит, организация достойна внимания. Однако нужно всегда бороться, продвигать свой продукт или услугу и поддерживать потенциал организации. Также может оказать влияние на конкурентоспособность предприятия недостаточное качество продукта, а клиенты будут отдавать предпочтение предпринимателям с более качественным товаром.

3. Макроэкономика в стране. Помимо сильного влияния экономики, стоит учитывать и макроэкономические изменения. Изменение валютного курса, влияние внешнеэкономических связей в стране – все это отразится на состоянии предприятия.

4. Инфляция. Помимо влияния валюты, большое значение имеет инфляция. Это сильно дестабилизирует состояние организации, в том числе финансовое.

5. Политика. На ведение бизнеса также напрямую влияет политическая ситуация в стране. Любые законы или реформы могут повлиять на работу предприятия в будущем.

Один или несколько из вышеперечисленных факторов могут стать причиной закрытия предприятия. Чтобы этого не произошло, проводится анализ устойчивости как финансового состояния компании, так и ее конкурентов.

**Выводы.** Поскольку наличие финансов у предприятия является не только гарантией качества товаров либо же услуг, показателем выгодных контрактов и сделок, а характеризует деятельность предприятия в целом, это позволяет нам сделать вывод, что финансовая устойчивость является одной из основных характеристик любого субъекта хозяйствования, поскольку она позволяет определить конкурентоспособность предприятия, его текущую и потенциальную устойчивость и надежность. Все это позволяет заранее выбирать правильную стратегию развития предприятия.

### **Литература**

1. Абрютин, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / М. С. Абрютин, А. В. Грачев. – М. : Дело и сервис; Издание 3-е, перераб. и доп., 2017. – 272 с. – Текст : непосредственный.

2. Бочаров, В. В. Финансовый анализ / В. В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2012. – Текст : непосредственный.

3. Губина, О. В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: практикум / О. В. Губина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2020. – 192 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://znanium.com/catalog/product/1060843> (дата обращения: 23.10.2023).

4. Никифорова, Н. А. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности / Н. А. Никифорова, Л. В. Донцова. – 5-е изд. – Москва : «Дело и сервис», 2015. – 160 с. – Текст : непосредственный.

5. Крылов, С. И. Финансовый анализ : учебное пособие / С. И. Крылов. – Екатеринбург: изд-во Уральского университета, 2016. – 162 с. – Текст :

непосредственный.

б. Бекренева, В. А. Финансовая устойчивость организации. Проблемы анализа и диагностики : научное издание / Бекренева В. А. – Москва : Дашков и К, 2012. – 60 с. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/60276.html> (дата обращения: 23.10.2023).

УДК 658.8

## **НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОЦЕНКИ ГИБКОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Егоров Петр Владимирович**

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Донецкий государственный университет»  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

*Аннотация.* В статье предложены направления развития оценки гибкости управления финансовыми ресурсами предприятия, по отношению, к изменчивости внешней среды, которая выступает необходимым условием для успешной реализации финансово-экономических процессов на предприятии, в достижении его поставленных задач.

*Ключевые слова:* оценка, гибкость, управление, финансовые ресурсы, адаптация, предприятие,

## **DIRECTIONS FOR DEVELOPMENT OF ASSESSING THE FLEXIBILITY OF MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES OF AN ENTERPRISE**

**Egorov Petr**

Doctor of Economic Sciences, Professor  
Federal state budget educational Institution of higher education  
«Donetsk State University»  
Donetsk, Donetsk People's Republic

*Annotation.* The article suggests directions for the development of assessing the flexibility of managing an enterprise's financial resources in relation to the variability of the external environment, which is a necessary condition for the successful implementation of financial-economic processes in an enterprise, in achieving its goals.

*Keywords:* assessment, flexibility, management, financial resources, adaptation, enterprise.

**Постановка проблемы.** Гибкость управления финансовыми ресурсами предприятия является ключевым фактором в обеспечении его устойчивого функционирования и развития. В современных реалиях экономики страны,

предприятие сталкивается с постоянными изменениями внешней среды, которые оказывают существенное влияние на его финансовую стабильность. Такие факторы, как экономический кризис, изменения законодательного или политического характера (экономические санкции стран ЕС и США), серьезно влияют на финансовые ресурсы предприятия.

В этой связи, оценка гибкости управления финансовыми ресурсами предприятия помогает определить, насколько оно успешно справляется с вышеприведенными факторами и какие изменения необходимо внести для улучшения его финансовой устойчивости.

Помимо этого, следует констатировать, что конкуренция на рынке постоянно растет, и предприятия должны принимать меры для сохранения своей конкурентоспособности. К ним относятся: изменение ценовой политики, улучшение качества продукции или расширение ассортимента.

Отсюда, оценка гибкости управления финансовыми ресурсами предприятия позволяет определить, насколько оно успешно адаптируется к конкурентной среде и какие изменения необходимо внести для улучшения его позиций на рынке.

Также, следует заметить, что предприятия, не могут нормально функционировать без инвесторов и кредиторов, поэтому им всегда приходится оценивать риски, связанные с инвестированием своих средств.

В этой связи, оценка гибкости управления финансовыми ресурсами предприятия позволяет предоставить инвесторам и кредиторам информацию о том, как предприятие может адаптироваться к изменчивой среде и с какими рисками оно может столкнуться в будущем.

Таким образом, гибкость управления финансовыми ресурсами предприятия позволяет повысить его финансовую устойчивость в условиях экономических кризисов и других неблагоприятных ситуаций, а оценка данного процесса, дает возможность выявить проблемные области и принять меры для их устранения, и тем самым, повысит финансовую устойчивость предприятия к возможным рискам.

**Анализ исследований и публикаций.** Для более полного понимания понятий гибкости, адаптации и оценки, используемые в данном исследовании, следует уточнить их определения.

Гибкость – это наличие у предприятий ресурсной базы и совокупности возможностей, для модификации их функционирования и развития, в области изготовления продукции, оказания услуг и проведения иных необходимых трансформаций, возникающие под воздействием факторов внутренней и внешней среды, которые дают возможность максимально оперативно адаптировать бизнес-процессы к новым условиям и продолжить прибыльную деятельность предприятий.

Адаптация – это процесс приспособления финансово-хозяйственной системы предприятия к изменениям, возникающих во внешней и внутренней среде ее функционирования посредством разработки особых адаптационных механизмов.

Более подробно, следует остановиться на определении понятия оценки.

Представим соответствующие альтернативные толкования данного понятия в табл. 1.

Таблица 1 – Альтернативные определения понятия оценки

Наименование автора	Определение
Андреева М. В. [1]	Оценка – возможность выявления важности какого-либо обстоятельства или факта для субъекта
Егоров П. В. [2]	Оценка представляет собой восприятие, позицию, отношение индивида к чему-либо
Исмаилова Р. А. [3]	Оценка определяется как выявленная кем-либо значимость или важность чего-либо
Касьяненко Т. Г. [4]	Оценка – это финансовое обозначение размера тех или иных ресурсов предприятия
Кошкарлова А. С. [5]	Оценка – сопоставление того или иного объекта с искомым параметром, критерием, стандартом и т. д.
Левчаев П. А. [6]	Оценка представляет совокупность мероприятий по выявлению стоимости, цены чего-либо
Мамбетова А. А. [7]	Оценка является комплексным термином, который определяет собственно значимость предмета, специфический вид деятельности, вид документа и область деятельности
Наточеева Н. Н. [8]	Оценка – это разные варианты выявления примерной значимости объекта, которые могут носить как ориентировочный характер, так и предоставлять качественное, экспертное оценивание
Нуруллаева А. И. [9]	Разделяет понятие оценка на две составляющие: качественная (определение специфических черт искомого объекта) и количественная (выявление особенностей проводимого измерения)
Ялмаев Р. А. [10]	Процесс проведения оценки связан напрямую с выявлением соотношения признаков объекта и некоторых стандартов, которым он должен соответствовать

Принимая во внимание приведенную в таблице 1 совокупность определений понятия оценки, считаем, что для данного исследования, понятие нуждается в уточнении.

Поэтому, в целях настоящего исследования, в качестве обозначенного понятия, будет принят комплексный подход, предполагающий использование различных методов, инструментов, способов для выявления значимости и определения эффективности гибкости управления финансовыми ресурсами предприятия.

При этом, следует заметить, что для результативного функционирования предприятия необходима разработка такой концепции оценки гибкости управления финансовыми ресурсами предприятия, которая бы учитывала воздействие различных факторов внутренней и внешней среды, включала различные методики, позволяющие предусматривать динамику тех, или иных финансовых показателей, а также нивелирующих возникновение рисков явлений.

**Цель исследования** – определение направлений, развития оценки гибкости управления финансовыми ресурсами предприятия, которые нацелены на повышение устойчивого его функционирования, на основе рационального использования финансовых ресурсов.

**Основные результаты исследования.** Оценка гибкости управления

финансовыми ресурсами предприятия должно осуществляться ежегодно.

В настоящее время, снижающиеся в оцениваемом периоде показатели прибыли на задействованный капитал и коэффициент оборачиваемости собственного капитала указывает на то, что предприятие имеет множество проблем, которые в дальнейшем могут стать причиной недостаточной адаптации к факторам внешней среды. Все это свидетельствует о неэффективном использовании финансовых ресурсов и о недостаточной эффективности стратегии управления финансами на предприятии.

Для решения этих проблем предлагается рассмотреть несколько вариантов.

1. Необходимо улучшить стратегию инвестирования и использования финансовых ресурсов. Это может быть достигнуто через более точные методы прогнозирования прибыли и расходов, а также более глубокий анализ рынка и конкурентов.

2. Стоит рассмотреть возможность расширения бизнеса предприятия, так как это может привести к увеличению прибыли и общих финансовых ресурсов. Например, это может быть достигнуто через увеличение объема продаж на текущих рынках или расширение бизнеса на новые рынки.

3. Для решения проблемы управления финансовыми ресурсами следует привлечь консультантов в области финансового менеджмента. Это позволит предприятию получить профессиональные советы и рекомендации, которые могут помочь улучшить управление финансами и повысить эффективность использования финансовых ресурсов.

В связи с недостаточностью данных об экспорте предприятий и воздействием на рынок России экономических санкций, анализ доли экспорта в общих доходах является важным направлением оценки. Этот показатель не только отражает, насколько доход предприятия зависит от экспорта продукции, но и показывает, насколько предприятие быстро адаптировалось в современных условиях под влиянием экономических санкций, закрытия старых рынков сбыта и налаженных транспортных путей. Значимость данного показателя заключается в том, что он может помочь государству и предприятию разработать актуальную стратегию или план действий.

В целях уточнения анализа, необходимо также рассмотреть другие показатели, такие как:

- объем экспорта продукции;
- количество стран-партнеров, с которыми работает предприятие;
- тенденции в снижении/росте доли экспорта в общих доходах в последние годы;
- уровень конкурентоспособности продукции на международном рынке.

Исходя из всего вышеизложенного, предприятию необходимо разработать комплекс мер по увеличению экспортной деятельности, включающий в себя: расширение существующих рынков сбыта; поиск новых рынков; совершенствование качества продукции; улучшение условий экспорта.

В целом, разработка долгосрочной стратегии развития экспортной

деятельности поможет предприятию сохранить конкурентоспособность и стабильность на рынке.

Помимо вышеупомянутых проблем, невозможность оценки уровня технологического оснащения предприятия также оказывает значительное влияние на его финансовые показатели. Технологическое развитие может стать ключевым фактором, определяющим успех предприятия на рынке, поэтому оценка уровня технологического оснащения является важным направлением оценки управления финансовыми ресурсами.

Оценка уровня технологического оснащения поможет предприятию выявить проблемные зоны в области технологий и предложить оптимальные решения для их улучшения. Она также позволит провести анализ эффективности использования технологических ресурсов и определить, какие из них нуждаются в дополнительном инвестировании.

Предприятие всегда может рассмотреть возможность внедрения новых технологий в производственный процесс, таких как автоматизация производства и использование искусственного интеллекта. Это позволит улучшить эффективность использования ресурсов предприятия и повысить ее конкурентоспособность на рынке.

Одним из преимуществ автоматизации производства является уменьшение затрат на оплату труда, так как многие задачи, которые ранее выполнялись вручную, будут автоматизированы. Также, автоматизация позволит уменьшить время производства и увеличить его объем. При использовании искусственного интеллекта, возможно, уменьшится количество ошибок, допущенных в производственном процессе, что может привести к снижению затрат на ремонт и замену оборудования.

Внедрение новых технологий будет способствовать повышению качества продукции, так как автоматизация процессов позволит улучшить точность производства и контроля качества. При использовании искусственного интеллекта, будут выявлены скрытые зависимости в процессе производства, что позволит их оптимизировать.

Однако, внедрение новых технологий потребует дополнительных инвестиций в обновление оборудования, программное обеспечение и обучение персонала. Кроме того, необходимо учитывать, что в процессе внедрения новых технологий могут возникнуть некоторые трудности и проблемы, связанные с адаптацией персонала и интеграцией новых систем в уже существующий производственный процесс.

В целом, внедрение новых технологий в производственный процесс может принести значительные выгоды для предприятия в виде повышения эффективности использования ресурсов, увеличения объема производства, повышения качества продукции и снижения затрат на оплату труда и обслуживание оборудования. Однако, перед принятием окончательного решения, необходимо провести тщательный анализ рисков и выгод от внедрения новых технологий.

Для эффективного управления финансовыми ресурсами предприятия предлагается применить направления развития оценки гибкости данного

процесса, приведенные ниже.

### 1. Оценка цикличности спроса на продукцию.

Это важный процесс для любого предприятия, которое занимается производством и продажей товаров. Проведение оценки позволяет выявить периоды, когда спрос на продукцию был наиболее высоким и наименьшим за последние несколько лет. Это, в свою очередь, помогает предприятию понимать, какие изменения необходимо внести в производственный процесс, чтобы удовлетворять потребности потребителей.

Также, важно понимать, что цикличность спроса на продукцию может зависеть от многих факторов, таких как сезонность, экономическая конъюнктура, изменение потребностей потребителей и т. д. Поэтому, проведение оценки необходимо для определения этих факторов и прогнозирования спроса на будущее.

Кроме того, на основании проведенной оценки цикличности спроса на продукцию можно составить гибкий бюджет, который будет корректироваться в зависимости от изменения спроса. Это позволит предприятию управлять своими финансами более эффективно и эффективно использовать свои ресурсы.

В целом, оценка цикличности спроса на продукцию является неотъемлемой частью управления предприятием, которая позволяет принимать грамотные решения и улучшать его показатели.

### 2. Оценка рынка продукции и конкурентов для более точного понимания текущей ситуации на рынке.

При проведении оценки рынка необходимо учитывать различные факторы, такие как потребительский спрос, цены на продукцию, изменения законодательства и т. д. Оценка конкурентов, в свою очередь, позволит определить сильные и слабые стороны конкурентов, и внести коррективы в стратегию предприятия в соответствии с этими данными.

На основе полученных результатов, можно составить более точный и гибкий бюджет, который будет учитывать все факторы, влияющие на предприятие.

Кроме того, оценка рынка и конкурентов позволит разработать более эффективную стратегию, учитывающую все факторы внешней среды. Стратегия должна учитывать все эти факторы и в то же время быть гибкой, чтобы была возможность быстро реагировать на изменения ситуации на рынке.

### 3. Оценка затрат на производство.

Она позволяет определить, на какие процессы или участки производства следует сделать упор, чтобы уменьшить затраты и повысить прибыль. В данном случае, необходимо провести оценку затрат на производство продукции предприятием и определить, какие расходы можно снизить в случае снижения спроса на продукцию.

Для достижения наилучшего результата, следует рассмотреть все аспекты производства, начиная от закупки сырья и материалов до готовой продукции. Проведение оценки затрат на производство позволит более точно составить гибкий бюджет, который будет отражать реальные затраты на производство в

различных условиях. Также, выявление возможных способов сокращения затрат на производство, позволит предприятию сохранить свою конкурентоспособность на рынке в случае снижения спроса на продукцию.

Одним из возможных способов снижения затрат на производство является оптимизация производственных процессов. Например, можно пересмотреть технологии производства или использовать более эффективные материалы для производства. Также, стоит обратить внимание на систему снабжения, чтобы избежать недостатка сырья и материалов или избыточных запасов.

#### 4. Оценка создания резерва финансовых ресурсов.

Для этого необходимо провести оценку спроса на продукцию, затрат на производство и рисков, связанных с конкурентами, и на основе полученных данных составить план создания резерва. Важно учитывать возможные изменения в экономической ситуации, чтобы грамотно распределить финансовые ресурсы и избежать нехватки средств.

Кроме того, резерв финансовых ресурсов может быть использован для поддержки текущих операций предприятия в периоды нехватки финансовых средств. Например, в случае снижения продаж или увеличения затрат на производство. Это позволит сохранить стабильность предприятия и избежать финансовых потерь. Также, имея резерв финансовых ресурсов, предприятие может рассмотреть возможность расширения бизнеса или внедрения новых технологий, что может привести к увеличению прибыли в будущем.

#### 5. Оценка оптимизация налоговой нагрузки.

Налоги могут занимать значительную часть бюджета предприятия, поэтому важно провести оценку налогов и выявить возможности для снижения налоговых платежей. Кроме использования налоговых льгот, следует рассмотреть различные другие способы оптимизации налоговой нагрузки, например, использование стратегии налогового планирования и перераспределения расходов между разными налоговыми периодами. Важно также учитывать законодательные изменения и обновлять налоговую стратегию в соответствии с ними. Отсюда, оптимизация налоговой нагрузки может стать долгосрочной задачей, требующей постоянной оценки и обновления подходов.

**Выводы.** Представленные направления развития оценки гибкости управления финансовыми ресурсами предприятия позволяют не только провести глубокую и детальную оценку данного процесса, но и выявить возможные финансовые риски и угрозы для предприятия, сформировать более гибкий его бюджет, что в конечном итоге, позволит эффективнее управлять финансовыми ресурсами предприятия.

#### *Литература*

1. Андреева, М. В. Модели управления финансовыми и производственными ресурсами предприятия. Синергия / М. В. Андреева. – М : Синергия, 2018. – 435 с. – Текст : непосредственный.
2. Егоров, П. В. Гибкость предприятия как экономическая категория /

П. В. Егоров, А. В. Моисеева // Вестник Института экономических исследований. – 2019. – № 1 (13). – С. 5–11. – Текст : непосредственный.

3. Исмаилова, Р. А. Основные показатели оценки эффективности управления финансовыми ресурсами предприятия / Р. А. Исмаилова // Гуманитарный вестник ЗГИА. – 2019. – № 47 – С. 87–91. – Текст : непосредственный.

4. Касьяненко, Т. Г. О понятиях «Оценка» и «Субъект оценки» / Т. Г. Касьяненко // Экономика и управление. – 2007. – № 5 (31). – С. 34–37. – Текст : непосредственный.

5. Кошкарлова, А. С. Теоретические основы оценки: понятия, виды и принципы / А. С. Кошкарлова, А. А. Ильясова // Научное обозрение. Экономические науки. – 2017. – № 1 – С. 43–49. – Текст : непосредственный.

6. Левчаев, П. А. Обеспечение стоимостного прироста финансовых ресурсов экономических субъектов в условиях инновационной экономики: теория и методология исследования : монография / П. А. Левчаев. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 151 с. – Текст : непосредственный.

7. Мамбетова, А. А. Формирование гибкой системы финансового анализа и регулирования деятельности организации / А. А. Мамбетова, Е. П. Пешкова, С. П. Кюрджиев, Д. А. Щербаков // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2021. – №2. – С. 19–21. – Текст : непосредственный.

8. Наточеева, Н. Н. Оценка финансовых рисков в организации / Н. Н. Наточеева, Л. К. Гуриева, В. И. Кузнецова // Научен вектор на Балканите. – 2020. – Т. 4. – № 1 (7). – С. 92–97. – Текст : непосредственный.

9. Нуруллаева, А. И. Оценка управления финансовыми ресурсами организации / А. И. Нуруллаева // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2021. – № 5 (57). – С. 304–309. – Текст : непосредственный.

10. Ялмаев, Р. А. Управление финансовыми ресурсами предприятия / Р. А. Ялмаев, П. А. Ибрагимова, Н. З. Зелымханова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 34 (2). – С. 25. – Текст : непосредственный.

УДК 658.15

## **УПРАВЛЕНИЕ ВНЕОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ КАК ЭЛЕМЕНТ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА**

**Ершов Николай Юрьевич, Щербакова Екатерина Валерьевна,  
Каракулина Кристина Николаевна**

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
г. Курск, Российская Федерация

*Аннотация.* В данной статье исследованы виды внеоборотных активов как элементы инновационной стратегии экономического развития предприятий

региона, представлены этапы управления внеоборотными активами как части инновационной стратегии экономического развития предприятия, проведен анализ структуры и динамики внеоборотных активов предприятия, представлен уровень технической оснащенности, фондовооруженности предприятия, предложены мероприятия по совершенствованию управления основными средствами, рассчитан экономический эффект от реализации мероприятий по управлению основными средствами, рассчитаны показатели эффективности использования внеоборотных активов.

**Ключевые слова:** внеоборотные активы, экономическое развитие, инновационная стратегия региона.

## **NON-CURRENT ASSETS MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF INNOVATIVE STRATEGY FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONAL ENTERPRISES**

**Ershov Nikolai, Shcherbakova Ekaterina, Karakulina Kristina**  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Southwestern State University»  
Kursk, Russian Federation

**Abstract.** *This article examines the types of non-current assets as elements of an innovative strategy for the economic development of enterprises in the region, presents the stages of managing non-current assets as part of an innovative strategy for the economic development of an enterprise, analyzes the structure and dynamics of the non-current assets of an enterprise, presents the level of technical equipment, capital-to-weight ratio of an enterprise, and proposes measures for improvement management of fixed assets, calculated the economic effect from the implementation of measures to manage fixed assets, calculated indicators of the efficiency of use of non-current assets.*

**Keywords:** *non-current assets, economic development, innovation strategy of the region.*

**Постановка проблемы.** Внеоборотные активы имеют низкую ликвидность, другими словами, их тяжело продать. Поэтому инвестирование в такие активы сопрягается повышенными рисками. Стоит отметить, что стоимость внеоборотных активов это не постоянная величина, амортизация и иные моменты на прямую воздействуют на стоимость основных фондов. Так же стоимостная оценка объектов измениться под действием внешних факторов. Внеоборотные активы переоценивают не чаще чем один раз в год. Если их стоимость вырастает, то это дооценка. Предприятие само способно принимать решение касательно переоценки, но если эта процедура уже была предпринята, то она будет обязательна для проведения каждый последующий год.

Однозначно можно отметить, что прибыль надо вкладывать во внеоборотные активы в том случае, если уровень технического развития предприятия низкий, что тормозит развитие своей деятельности, в последствии становится причиной банкротства предприятия.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросами разработки мероприятий

по улучшению финансового состояния организации на основе корреляционно-регрессионного анализа занимались такие исследователи, как А. С. Обухова, С. А. Нарыкова [3]. Изучение проблем внеоборотных активов и перспектив взаимодействия банковского и реального секторов экономики проводили такие ученые, как Н. П. Казаренкова, С. А. Маркина, Е. С. Беляева [1]. Исследованием инвестиционной активности экономики региона занимались такие ученые, как Т. С. Колмыкова, Ю. Н. Приходько, Е. О. Астапенко [2]. Проблеме цифровой трансформации архитектуры экономического пространства в рамках экосистемного подхода уделено внимание в работе О. В. Асеева, Е. С. Беляевой, О. В. Беляевой [4].

**Цель исследования** – разработка рекомендаций по повышению эффективности использования внеоборотных активов предприятия.

**Основные результаты исследования.** Внеоборотные активы – это активы, срок использования или погашения которых превышает выше одного года. Иными словами, не участвуют в финансовом обороте в течение текущего года.

К внеоборотным активам относятся:

- итоги исследований;
- нематериальные активы;
- долги, которые станут возвращены более, чем через год;
- вложения в материальные ценности на длительную перспективу более одного года;
- основные средства и прочие активы, которые содержат признаки внеоборотных.

Управление внеоборотными активами является частью инновационной стратегии экономического развития предприятия и состоит из следующих этапов:

- анализ в текущем периоде (по темпам роста, обновления, степени износа, показателям эффективности, по структуре);
- оптимизация объема и состава операционных внеоборотных активов, исходя из целей предприятия (увеличение объема выпуска, изменение ассортимента, перепрофилирование, повышение технического уровня и т. д.);
- обеспечение своевременного обновления операционных внеоборотных активов (разработка амортизационной политики в соответствии с интенсивностью обновления; выбор наиболее эффективных форм обновления – полное или частичное; определение стоимости обновления по группам активов);
- разработка мероприятий по повышению эффективности использования внеоборотных активов – важный этап в политике управления внеоборотными активами, так как повышение отдачи уже накопленного технического потенциала дает возможность экономить собственные финансовые ресурсы;
- выбор источников финансирования внеоборотных активов.

Начиная с 2003 года компания «ЭКОТЕКС» акцентируется на политике обеспечения качества, уделяет внимание исследованиям и разработкам, быстро осваивает новые технологии и адаптируется к последним тенденциям моды, что позволило ей занять свое место среди почитаемых и лидирующих компаний в

сфере производства текстильных полотен.

Начиная с 2018 года компания «Экотекс» успешно работает в городе Курске на площади более 30 000 квадратных метров. Опытная команда из 230 специалистов-профессионалов занимается производством, поставкой и реализацией трикотажного полотна по всей России. Производственные мощности компании позволяют выпускать более 50 тонн готовой продукции в день.

Проанализируем внеоборотные активы на примере ООО «ЭКОТЕКС», начнем со структуры и динамики, для этого рассмотрим табл. 1.

Таблица 1 – Анализ внеоборотных активов ООО «ЭКОТЕКС» за 2019–2021 гг.

Показатели	2019		2020		2021		Абсолютное отклонение		Темпы роста	
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Основные средства	3322	43,7	3234	45,8	2881	92,0	-88	-353	-2,7	-0,2
Отложенные налоговые активы	4288	56,3	3824	54,2	251	8,0	-464	-3573	-10,8	-0,9
Итого	7610	100,0	7058	100,0	3132	100,0	552	3926	-7,2	-0,5

На предприятии отложенные налоговые активы и прочие внеоборотные активы в 2019 году занимают 56,35 %, в 2020 году – 54,18 %, в 2021 году – 8,01, то есть их удельный вес заметно снизился. Основные средства в 2019 году занимают 43,65 %, в 2020 году – 45,82 %, в 2021 году – 91,99, то есть их удельный вес заметно увеличился (рис. 1).



Рисунок 1 – Структура внеоборотных активов ООО «ЭКОТЕКС» за 2019–2021 года

При анализе технического оснащения необходимо установить степень оснащенности предприятия машинами и оборудованием для нормального характера производства в соответствии их современному уровню науки и техники, степени механизации и автоматизации производства (табл. 2).

Таблица 2 – Уровень технической оснащенности предприятия ООО «ЭКОТЕКС»

Показатель	2019	2020	2021	Изменение	Темп роста, %
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	3322	3234	2881	-441	86,7
в т. ч. активной части	2046	2028	1852	194	90,5
Среднесписочная численность работников, чел.	189	206	255	66	134,9
Фондовооруженность, тыс. руб.	17,5	15,7	11,3	-6,28	64,28
Уровень технической вооруженности труда, тыс. руб.	10,8	9,8	7,2	3,5	67,1
Выручка, тыс. руб.	28083	1267-6	89171	0	100,0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	48,6	615,1	349,7	201,1	135,4

Данные табл. 2 показывают, что фондовооруженность труда снизилась с 17,58 тыс. руб. в 2019 г. до 11,30 тыс. руб. в 2021 г., как показано на рис. 2.

Уровень технической вооруженности труда уменьшился на 3,56 тыс. руб. и составил в 2021г. 11,30 тыс. руб. Скорость роста этого показателя сопоставляют со скоростью роста производительности труда. За период 2019–2021 гг. Скорость роста уровня технической вооруженности труда (67,10 %) ниже скорости роста производительности труда (135,34 %), что представляет собой отрицательное явление.

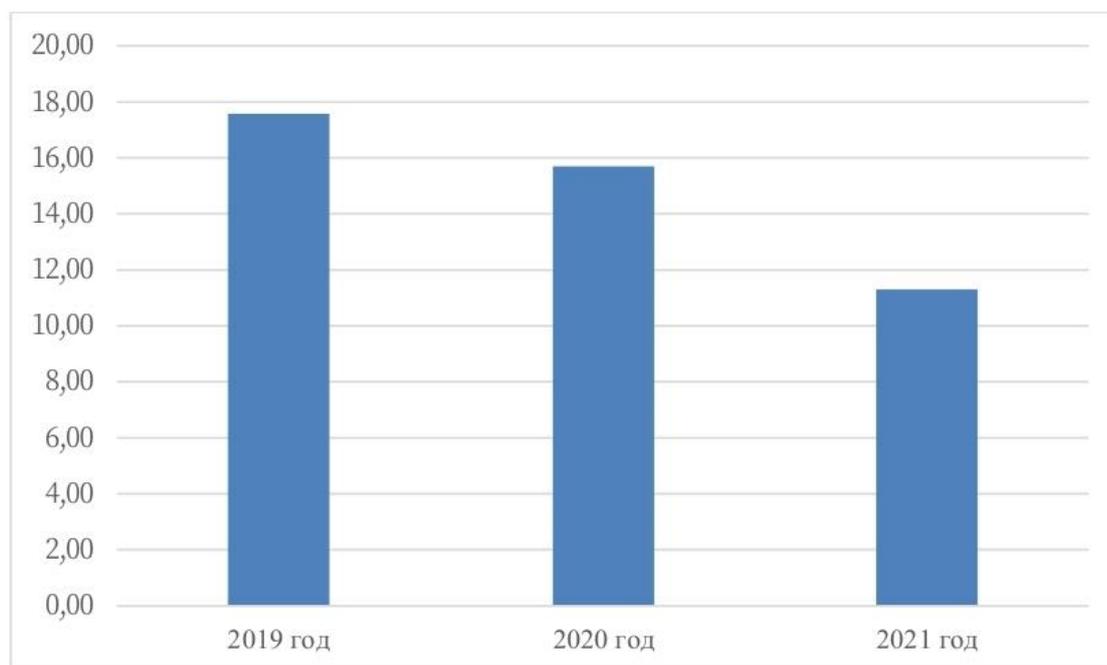


Рисунок 2 – Фондовооруженность труда ООО «ЭКОТЕКС» за 2019–2021 года

Таким образом, на предприятии отложенные налоговые активы и прочие внеоборотные активы в 2019 году занимают 56,35 %, в 2020 году – 54,18 %, в 2021 году – 8,01, то есть их удельный вес снизился. Основные средства в 2019 году занимают 43,65 %, в 2020 году – 45,82 %, в 2021 году – 91,99, то есть их удельный вес увеличился.

Для эффективного использования основных средств ООО «ЭКОТЕКС» может осуществить следующие мероприятия: реализовать неиспользуемое имущества; сдача помещений в аренду; ликвидация ОС. Обоснование выбора данных мероприятий представлено в табл. 3.

Таблица 3 – Обоснование выбора данных мероприятия

№	Мероприятие	Обоснование	Доход руб.
1	Реализация имущества	Продажа промышленной швейной машины	193386
2	Сдача помещений в аренду	Офисное помещение (15 м <sup>2</sup> , 16115 руб./мес.)	146440
3	Ликвидация ОС	Ликвидация швейного станка на запчасти	29979

Объединим результаты расчетов экономического эффекта от предложенных мероприятий в табл. 4.

Таблица 4 – Экономический эффект (прибыль)

№	Мероприятие	Экономический эффект, руб.
1.	Продажа ОС (прочие доходы)	193386
2.	Сдача в аренду ОС (прочие доходы)	146440
3.	Ликвидация ОС (прочие доходы)	24979
	Итого	364805

Экономический эффект (чистая прибыль) от реализации мероприятий по управлению основными средствами активами составит 364 805 руб. (193 386 + 146 440 + 24 979).

**Выводы.** Таким образом, фондоотдача в прогнозном периоде повысилась на 2,68, следовательно, эффективность управления основными средствами улучшилась.

Внеоборотные активы являются важной составляющей деятельности организации, особенно, производственного предприятия. Для подготовки управленческих решений по внеоборотным активам важно вести качественно бухгалтерский учет. Нельзя исключать и использование при формировании внеоборотных активов в качестве источника кредиты, новые формы финансирования реальных инвестиций, такие как лизинг, форфейтинг, факторинг. Основными мероприятиями по совершенствованию управления основными фондами являются: реализация неиспользуемого имущества; сдача части помещений в аренду; повышение уровня производительного использования основных средств и частичное перевооружение производства.

### *Литература*

1. Казаренкова, Н. П. Проблемы и перспективы взаимодействия банковского и реального секторов экономики / Н. П. Казаренкова, С. А. Маркина, Е. С. Беляева // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета.

Экономические науки. – 2009. – № 1 (71). – С. 255–260. – Текст : непосредственный.

2. Колмыкова, Т. С. Исследование инвестиционной активности экономики региона / Т. С. Колмыкова, Ю. Н. Приходько, Е. О. Астапенко // Регион : системы, экономика, управление. – 2019. – № 3 (46). – С. 16–22. – Текст : непосредственный.

3. Обухова, А. С. Разработка мероприятий по улучшению финансового состояния организации на основе корреляционно-регрессионного анализа / А. С. Обухова, С. А. Нарыкова // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2017. – № 3(72). – С. 104–113. – Текст : непосредственный.

4. Цифровая трансформация архитектуры экономического пространства: экосистемный подход / О. В. Асеев, Е. С. Беляева, О. В. Беляева [и др.]. – Курск : Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2023. – 227 с. – Текст : непосредственный.

УДК 338

## **МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Зарубин Владимир Иванович, Маськова Наталья Геннадьевна,  
Тешев Амир Мадинович**

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Майкопский государственный технологический университет»  
г. Майкоп, Республика Адыгея

***Аннотация.** Российские предприятия сталкиваются с трудностями при реструктуризации из-за различных факторов, таких как переход к рыночной экономике, повышение финансовых рисков предприятий на рынках, конкуренция между компаниями и группами в разных сегментах рынка, многочисленные экономические кризисы и глубокие финансовые потери. Таким образом, исследования проблем реструктуризации производственных предприятий являются наиболее актуальными и востребованными.*

***Ключевые слова:** реструктуризация, технологические изменения, глобализация, цифровизация, методы реструктуризации, инструменты реструктуризации, автоматизация, SWOT-анализ, организационная реструктуризация, бенчмаркетинг, проектный менеджмент.*

## **QUALITY IS THE BASIS OF THE COMPANY'S COMPETITIVENESS**

**Zarubin Vladimir, Maskova Natalia, Teshev Amir**  
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
«Maykop State Technological University»,  
Maykop, Republic of Adygea

**Abstract.** *Russian enterprises face difficulties in restructuring due to various factors, such as the transition to a market economy, increased financial risks of enterprises in the markets, competition between companies and groups in different market segments, numerous economic crises and deep financial losses. Thus, research on the problems of restructuring industrial enterprises is the most relevant and in demand.*

**Keywords:** *restructuring, technological changes, globalization, digitalization, restructuring methods, restructuring tools, automation, SWOT analysis, organizational restructuring, benchmarking, project management.*

**Постановка проблемы.** Реструктуризация становится актуальной в различных ситуациях, таких как изменение рыночной конъюнктуры, технологические изменения, финансовые трудности, слияния и поглощения, а также необходимость повышения эффективности и адаптации к новым реалиям бизнеса. Для успешной реструктуризации важно правильно выбрать методы и инструменты, учитывая особенности конкретной ситуации предприятия.

**Цель исследования** – изучить методы и инструменты реструктуризации производственного предприятия в современных условиях.

**Анализ исследований и публикаций.** Проблему методов реструктуризации исследовали А. П. Балашов, Н. Г. Маськова, С. Г. Васнецов, Н. В. Марков, И. В. Бушуева, М. Д. Аристова и другие отечественные и зарубежные ученые.

**Основные результаты исследования.** Реструктуризация производственного предприятия – это сложный, но часто необходимый процесс, направленный на изменение структуры, организации и стратегии компании с целью улучшения ее эффективности и конкурентоспособности. Этот процесс может включать в себя изменения в организационной структуре, производственных процессах, управлении ресурсами и других ключевых аспектах деятельности предприятия.

Мазур И. И. и Шапиро В. Д. определяют реструктуризацию как совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития [1]. Александров Г. А. особое внимание уделяет фундаментальному, всеобъемлющему характеру реструктуризации. Он отмечает, что реструктуризация – фундаментальные комплексные изменения, в основе которых лежит трансформация структуры бизнеса и образа функционирования предприятия, охватывающие практически все аспекты его деятельности; их конечной целью является преодоление кризисных явлений, повышение эффективности работы и конкурентоспособности, увеличение прибыльности.

Белых Л. П. и Федотова М. А. указывают на конечные цели реструктуризации предприятия. С их точки зрения, реструктуризация – процесс, направленный на создание условий для эффективного использования всех факторов производства с целью повышения финансовой устойчивости и роста конкурентоспособности [2].

Королькова Е. М. реструктуризацию предприятий определяет, как адаптацию предприятий к работе в условиях рынка, которые постоянно меняются [3]. Это приводит коренную трансформацию их организационно-правовых форм, производственно-технологическую структуру, систему менеджмента и взаимодействия с контрагентами и государством. Также реструктуризация рассматривается как комплекс мероприятий чрезвычайного характера, направленных на «выживание» предприятий в условиях кризиса.

Проблема реструктуризации производственных предприятий остается актуальной и важной в современном бизнесе.

Приведем несколько основных аспектов, подчеркивающих актуальность этой проблемы.

1. Изменяющаяся рыночная среда. Сегодняшний бизнес сталкивается с быстрыми изменениями в технологиях, конкуренции и требованиях потребителей. Производственные предприятия должны постоянно приспосабливаться к новым условиям, что требует периодической реструктуризации для улучшения гибкости и адаптации.

2. Технологические изменения. Развитие технологий, таких как цифровизация, автоматизация и интернет вещей, предоставляет новые возможности для оптимизации производственных процессов. Реструктуризация становится ключевым инструментом внедрения современных технологий и обеспечения конкурентоспособности.

3. Глобализация. В условиях глобализации производственные предприятия вынуждены рассматривать свою деятельность в мировом контексте. Реструктуризация может помочь в создании эффективных стратегий глобального управления и оптимизации цепочек поставок.

4. Финансовые вызовы. Экономические нестабильности, финансовые кризисы и другие вызовы могут привести к необходимости финансовой реструктуризации предприятий для обеспечения устойчивости и выживаемости.

5. Экологические и социальные требования. Растущая озабоченность по вопросам устойчивости и социальной ответственности ставит перед предприятиями задачу адаптации к новым стандартам и требованиям, что может потребовать изменений в их структуре и процессах.

6. Изменения в потребительском поведении. Потребители все более ожидают персонализированных продуктов, быстрой поставки и высокого качества. Реструктуризация может быть необходима для удовлетворения этих требований и улучшения общего опыта потребителей.

7. Кризисы и катастрофы. Глобальные кризисы, такие как пандемия COVID-19, могут вынудить предприятия к быстрой реакции и принятию мер по реструктуризации для обеспечения устойчивости в условиях неопределенности.

Все эти факторы подчеркивают важность постоянного анализа и приспособления структуры и процессов производственных предприятий. Реструктуризация становится стратегическим инструментом, который помогает предприятиям не только преодолевать трудности, но и выходить на новый уровень эффективности и конкурентоспособности.

## Основные методы реструктуризации

### 1. Организационная реструктуризация.

Пересмотр структуры управления: включает в себя изменение организационной иерархии, внедрение новых уровней управления и повышение эффективности принятия решений.

Оптимизация бизнес-процессов: пересмотр и оптимизация ключевых бизнес-процессов с целью улучшения производительности и сокращения издержек.

### 2. Финансовая реструктуризация.

Долгосрочное финансовое планирование: разработка долгосрочных стратегий финансового управления, включая реструктуризацию долга и оптимизацию капитала. Привлечение инвестиций: Поиск новых источников финансирования, инвестиций и партнерств для поддержки роста предприятия.

### 3. Технологическая реструктуризация.

Внедрение новых технологий: обновление и модернизация производственных процессов с использованием современных технологий для повышения производительности.

Автоматизация: внедрение систем автоматизации для оптимизации работы и снижения ручного труда.

### 4. Кадровая реструктуризация.

Обучение и развитие персонала: проведение программ обучения и развития для повышения квалификации сотрудников и адаптации к новым требованиям.

Пересмотр штата: анализ и оптимизация штата с целью сокращения издержек и улучшения эффективности труда.

### Инструменты реструктуризации.

#### 1. SWOT-анализ:

Анализ сильных и слабых сторон: Выявление внутренних факторов, влияющих на эффективность предприятия.

Анализ возможностей и угроз: оценка внешних факторов, определяющих стратегические возможности и риски.

#### 2. Бенчмаркинг.

Сравнение с конкурентами: изучение опыта успешных конкурентов для выявления лучших практик и методов работы.

#### 3. Проектный менеджмент.

Управление изменениями: применение методов управления проектами для эффективной реализации изменений.

#### 4. Ключевые показатели эффективности (KPI).

Оценка результатов: введение KPI для измерения и контроля эффективности внедренных изменений.

**Выводы.** Реструктуризация производственного предприятия – это сложный, многогранный процесс, требующий комплексного подхода. Выбор методов и инструментов должен зависеть от конкретной ситуации и стратегических целей компании. Важно, чтобы руководство и сотрудники были готовы к изменениям, а процесс реструктуризации проводился с учетом интересов всех заинтересованных сторон.

### *Литература*

1. Балашов, А. П. Теоретические основы реструктуризации / А. П. Балашов. – М. : Вузовский учебник, 2019. – 254 с. – Текст : непосредственный.

2. Управление изменениями : учебное пособие / Н. Г. Маськова и др. [Электронный ресурс]. – Майкоп : Магарин О. Г., 2013. – 158 с. – Режим доступа : <http://lib.mkgtu.ru:8002/libdata.php?id=2100002270>. – Текст : электронный.

3. Мазур, И. И. Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Экономика, 2019. – 456 с. – Текст : непосредственный.

4. Аистова, М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – М. : Альбина Паблшер, 2018. – 287с. – Текст : непосредственный.

УДК 331.108

## **ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОАО «ГАРАНТ» НА РЫНКЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ**

**Лапицкая Лариса Михайловна<sup>1</sup>, Соловьева Лариса Лукинична<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Белорусский государственный университет  
г. Минск, Республика Беларусь

<sup>2</sup>Учреждение образования «Гомельский государственный  
технический университет им. П. О. Сухого»  
г. Гомель, Республика Беларусь

***Аннотация.** Успех деятельности организации во многом зависит от способности выдерживать конкуренцию с другими предприятиями, которые действуют в том и том же сегменте рынка и производят одинаковую продукцию. В качестве основных инструментов оценки конкурентоспособности в данной статье рассмотрены модель 5 конкурентных сил Майкла Портера; построение многоугольника; SWOT-анализ.*

***Ключевые слова:** конкуренция, факторы, угрозы, возможности, анализ.*

## **EVALUATION OF THE COMPETITIVENESS OF JSC "GARANT" IN THE TELECOMMUNICATIONS SERVICES MARKET**

**Lapitskaya Larisa<sup>1</sup>, Solovyova Larisa<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Belarusian State University  
Minsk, Republic of Belarus

<sup>2</sup>Educational Institution «Sukhoi State Technical University of Gomel»  
Gomel, Republic of Belarus

***Annotation.** The success of the organization's activities largely depends on the ability to withstand competition with other enterprises that operate in the same market segment and produce the same products. As the main tools for assessing*

*competitiveness, this article considers Michael Porter's model of 5 competitive forces; construction of a hypothetical polygon; SWOT analysis.*

**Keywords:** *competition, factors, threats, opportunities, analysis.*

**Постановка проблемы.** На современном этапе экономического развития конкуренция, как движущая сила, вынуждает производителей постоянно искать новые пути успеха на рынке. Предприятие работает не в вакууме, а в конкретной маркетинговой среде, одним из элементов которой являются конкуренты. На их изучение направлено данное исследование.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросами определения конкурентоспособности предприятия занимались множество зарубежных исследователей: Ж. Ж. Ламбен, М. Портер, Р. А. Фатхутдинов, А. Ю. Юданов. Среди отечественных авторов следует отметить А. С. Головачева, О. С. Булко, Н. В. Немогая, Г. Я. Яшеву.

Среды инструментов оценки уровня конкуренции можно назвать модель М. Портера «5 конкурентных сил» [1], SWOT-анализ [2]. Данные методы относятся к методам анализа маркетинговой среды – совместный анализ внутренней и внешней среды.

Операционные методы оценки конкурентоспособности (например, многоугольник конкурентоспособности) оценивают конкурентоспособность конкретного предприятия по сравнению с другими предприятиями.

**Целью данного исследования** является определение уровня конкурентоспособности ОАО «ГОТТЦ «ГАРАНТ».

**Основные результаты исследования.** ОАО «ГОТТЦ «ГАРАНТ» осуществляет свою деятельность в условиях олигополии. В Республике Беларусь функционирует более 30 интернет-, теле- провайдеров, которые конкурируют между собой. Доля государственного провайдера в лице РУП «Белтелеком» составляет мажоритарную часть, а именно более 80 % активов. Современные условия функционирования информационного сектора таковы, что единственным способом повышения конкурентоспособности и формирования стратегических конкурентных преимуществ является внедрение инноваций.

В данной работе использованы три метода оценки конкурентоспособности организации: модель 5 конкурентных сил Майкла Портера; построение гипотетического многоугольника; SWOT-анализ.

На основе анализа модели 5 конкурентных сил Майкла Портера было выявлено:

– уровень угрозы со стороны товаров-заменителей: существует угроза со стороны товаров-заменителей. Так как ОАО «ГОТТЦ «ГАРАНТ» конкурирует в условиях олигополии, продукты однородны (интернет, телевидение, домашняя телефонная связь и др.), но каждый провайдер стремится решить сразу 2 задачи: 1) выпустить прибыльный для самой организации продукт (услугу), 2) превзойти конкурентов по характеристикам продукта, с целью увеличения числа новых клиентов;

– уровень внутри отраслевой конкуренции высок: рынок находится в

стадии зрелости, низкоконцентрированный;

– угроза появления новых игроков, способных запустить передел рынка: крайне мала, практически отсутствует. РУП «Белтелеком» является крупным провайдером, с большим количеством подразделений в РБ. Поэтому каждая информационная организация в так или иначе зависит от государственного провайдера;

– угроза со стороны поставщиков: низкая. ОАО «ГОТТЦ «ГАРАНТ» является одним из распространителей телефонного и интернет оборудования;

– угроза со стороны потребителей: высокая. Чаще всего потребители прибегают к «привычному» в стране оператору, не проанализировав предложения других организаций.

Следующий метод для оценки конкурентоспособности рассматриваемого оператора – построение гипотетического многоугольника.

В качестве оператора-конкурента выбран РУП «Белтелеком». Данный государственный оператор занимает лидирующие позиции в белорусской информационной системе. На рисунке 1 представлен гипотетический многоугольник конкурентоспособности. В нем рассмотрены 2 оператора по нижеперечисленным характеристикам и дана балльная оценка – от 0 до 10.

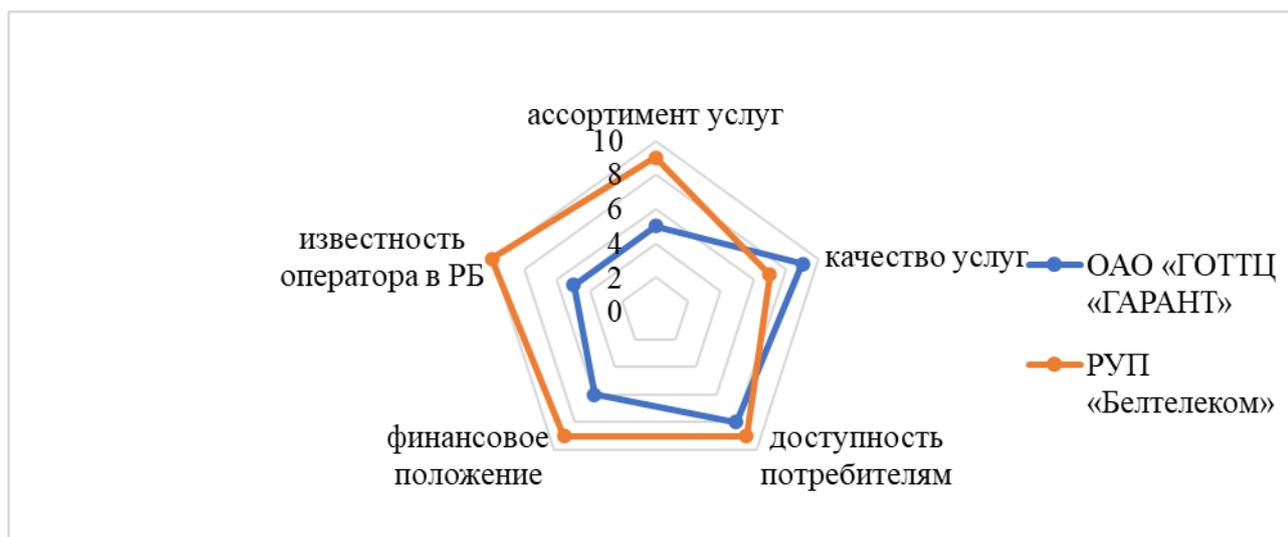


Рисунок 1 – Гипотетический многоугольник конкурентоспособности

В понятие *ассортимент услуг* были включены все предоставляемые продукты: телефонная связь, услуги интеллектуальной платформы, интернет и передача данных, выделенные линии и каналы, сервисные пункты, телевидение.

В характеристике «*Качество услуг*» в совокупности рассмотрены работа службы поддержки, предоставление консультаций по различным вопросам, условия обслуживания карт.

ОАО «ГОТТЦ «ГАРАНТ» осуществляет круглосуточную поддержку своих клиентов. При обращении клиента в службу технической поддержки с сообщением о возникновении неисправности представитель задает клиенту ряд вопросов для записи контактных данных клиента и проведения предварительного анализа неисправности. Заполненной заявке о неисправности

присваивается идентификационный номер, который сохраняется за ней до устранения проблемы.

Для каждой неисправности, о которой сообщает клиент, должна открываться заявка о неисправности, которая является базовым документом для информирования клиента, помогает учитывать время, потраченное на различные этапы устранения неисправностей, а также важна для распознавания тенденций, а также обеспечивает дополнительную информацию для процесса эскалации проблемы, если проблема не решается в контрольный срок. Заявка остается открытой до окончательного устранения проблемы и согласия клиента закрыть заявку.

Процесс устранения неисправности координируется и контролируется специалистом службы поддержки. Если необходима дополнительная информация, специалисты службы поддержки продолжают взаимодействие с клиентом.

В характеристике «*Доступность потребителям*» подразумевается сумма факторов, таких как возможность подключения услуги, становление клиентом без посещения офиса организации.

Стать клиентом ОАО «ГОТТЦ «ГАРАНТ» и РУП «Белтелеком» можно, не посещая офис. Для этого потребуются ввести данные паспорта в заявке на официальном сайте, после чего придумать данные для входа в личный кабинет.

*Финансовое положение организаций.* Так как РУП «Белтелеком» является основным оператором электросвязи в Беларуси, его финансовое положение гораздо лучше, чем у ОАО «ГОТТЦ «ГАРАНТ».

*Известность оператора в РБ.* РУП «Белтелеком» является самым крупным провайдером страны. Он лидирует по всем показателям финансовой деятельности, а также по количеству предоставляемых услуг. ОАО «ГОТТЦ «ГАРАНТ» стремится занимать лидирующую позицию в данном секторе услуг настолько это возможно.

Проведенный в данной работе – SWOT-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны организации, угрозы и ее возможностей.

**S** – сильные стороны организации. У ОАО «ГОТТЦ «ГАРАНТ» это: наличие отделения в разных районных центрах Гродненской области; хорошо обученные и грамотные сотрудники; способность вести конкурентную борьбу; большой отраслевой опыт команды, в том числе в реализации сложно структурированных сделок и сделок с проектным финансированием.

**W** – слабые стороны: медленное принятие решений в филиалах; доверие потребителей; недостаток инноваций; недостаточный объем информации о клиентах.

**O** – возможности: повышение спроса клиентов; формирование новых сегментов рынка; внедрение инновации; привлечение новой клиентской базы.

**T** – угрозы: проблемы макроэкономического характера; увеличение числа конкурентов; ухудшение демографической ситуации.

**Выводы.** Исходя из представленного выше анализа, можно сделать вывод о том, что у рассматриваемого оператора достаточно возможностей для повышения конкурентоспособности на рынке. Однако, существуют

определенные угрозы, способные помешать дальнейшему росту конкурентоспособности, но они обусловлены внешними факторами, на которые организация не способна повлиять.

В качестве стратегических задач для ОАО «ГОТТЦ «ГАРАНТ» можно сформулировать: поиск новых способов привлечения клиентов, предложение новых услуг, использование стратегии удержания старых потребителей.

### *Литература*

1. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; [пер. с англ.]. – 4-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 453 с. – Текст : непосредственный.

2. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Е. Ю. Кузнецова [и др.] ; под общей ред. проф., д-ра экон. наук Е. Ю. Кузнецова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 131 с. – Текст : непосредственный.

УДК 656.13.032

## **АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДИК РАСЧЕТА ТАРИФОВ НА ПЕРЕВОЗКИ ПАССАЖИРОВ АВТОМОБИЛЯМИ-ТАКСИ**

**Легкий Сергей Анатольевич, Долгополый Дмитрий Витальевич**

Автомобильно-дорожный институт (филиал)

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный технический университет»

в г. Горловка, Донецкая Народная Республика

*Аннотация.* Проведен анализ существующих методик расчета тарифов на перевозки пассажиров автомобилями-такси, определены их преимущества и недостатки. Раскрыта сущность этих методик. Определены мероприятия по усовершенствованию методик расчета тарифов на перевозки пассажиров автомобилями-такси. Сделаны выводы относительно применения наиболее эффективной методики, применяемой для расчета тарифов на перевозки пассажиров автомобилями-такси.

*Ключевые слова:* автомобиль-такси, тариф, методика, анализ, недостаток, усовершенствование.

## **ANALYSIS OF EXISTING METHODS FOR CALCULATING FARES FOR PASSENGER TRANSPORTATION BY TAXI CARS**

**Legkii Sergey, Dolgopoly Dmitry**

Automobile and Road Institute (Branch)

of Federal State Budget Educational Institution of Higher Education

«Donetsk National Technical University»

in Gorlovka, Donetsk People's Republic

**Abstract.** *The analysis of the existing methods of calculating fares for passenger transportation by taxi cars is carried out, their advantages and disadvantages are determined. The essence of these techniques is revealed. Measures have been identified to improve the methods of calculating fares for passenger transportation by taxi cars. Conclusions are drawn regarding the application of the most effective methodology used to calculate fares for passenger transportation by taxi cars.*

**Keywords:** *car-taxi, fare, methodology, analysis, disadvantage, improvement.*

**Постановка проблемы.** Пассажирский автомобильный транспорт играет очень важную роль в социально-экономической и политической жизни любого государства. Этот вид транспорта не требует специальных путей сообщения для перевозок пассажиров, обладает способностью осуществлять перевозки по любым направлениям и «от дверей до дверей», имеет относительно высокую скорость доставки пассажиров. Однако, тарифная политика и тарифообразование легкового таксомоторного транспорта остается несовершенной. Поэтому проблема выбора эффективной методики расчета тарифов на перевозки пассажиров автомобилями-такси является актуальной.

**Цель исследования** – анализ существующих методик расчета тарифов на перевозки пассажиров автомобилями-такси и определение путей их усовершенствования.

**Основные результаты исследования.** Анализ последних исследований и публикаций [1–3; 5–12] позволил сделать вывод, что на данный момент времени нет у ученых нет единого мнения относительно методики расчета тарифов на перевозки пассажиров автомобилями-такси.

Прежде всего, проведем анализ существующих методических рекомендаций по расчету тарифов на услуги пассажирского автомобильного транспорта, где отражена методика расчета тарифа на перевозку пассажиров автомобилями-такси [1–3; 5–7].

В Донецкой Народной Республике и Украине [1; 2] существует единая методика установления тарифов на перевозку пассажиров автомобилями-такси, согласно которой тарифы на услуги состоят из тарифа на 1 км проезда в такси и тарифа на 1 ч простоя такси по требованию заказчика.

Тариф на 1 км проезда в такси рассчитывается по формуле:

$$T_T = \frac{(S_T + \Pi_T)}{K_T}, \text{ руб/км}, \quad (1)$$

где  $S_T$  – плановая себестоимость 1 км пробега такси, руб/км;

$\Pi_T$  – плановая прибыль на 1 км пробега такси, руб/км;

$K_T$  – плановый коэффициент платного пробега такси.

Тариф на 1 ч простоя такси по требованию заказчика определяется по следующей формуле:

$$T_{Пч} = S_{Пч} + \Pi_{Пч}, \text{ руб/ч} \quad (2)$$

где  $S_{Tч}$  – плановая себестоимость 1 ч простоя такси по требованию заказчика, руб/ч;

$П_{Tч}$  – плановая прибыль на 1 ч простоя такси по требованию заказчика, руб/ч.

Размер плановой себестоимости 1 км перевозки заказчика рассчитывается аналогично методике расчета себестоимости перевозки пассажиров на городских, пригородных, междугородных, маршрутах общего пользования и автобусных маршрутах специальных перевозок, в соответствии с требованиями данных методик.

Размер планового коэффициента платного пробега такси составляет: 0,8 – для городов с населением более 1 млн. жителей; 0,75 – для городов с населением от 500 тыс. до 1 млн. жителей; 0,7 – для городов с населением до 500 тыс. жителей.

В плановую себестоимость на 1 ч простоя такси по требованию заказчика включаются: расходы на оплату труда водителей (при применении почасовой системы оплаты труда); прочие прямые расходы; общепроизводственные, административные расходы; расходы на сбыт; прочие расходы операционной деятельности и финансовые расходы.

Преимуществом данной методики расчета тарифов на перевозку пассажиров автомобилями-такси является ее удобство и простота, обусловленная обеспеченностью необходимыми, установленными государством, нормативно-справочными документами, методикой расчета, позволяющими, определить тариф на перевозку пассажиров.

Недостатками методики являются возможность включения в тариф лишних, неоправданных затрат перевозчика.

В Республике Беларусь существуют непосредственно Методические рекомендации по расчету тарифов на автомобильные перевозки пассажиров автомобилями-такси [3].

Согласно этим методическим рекомендациям, тарифы устанавливаются за: подачу автомобиля-такси по заказу; посадку в автомобиль-такси; 1 км оплачиваемого пробега; 1 ч оплачиваемого простоя или движения со скоростью, меньшей отношения тарифа за 1 ч оплачиваемого простоя к тарифу за 1 км оплачиваемого пробег.

Тариф за подачу автомобиля-такси по заказу применяется достаточно редко, т.к. затраты на данную услугу обычно включены в состав общехозяйственных расходов. При условии исключения вышеуказанных затрат из общехозяйственных расходов этот тариф рассчитывается следующим образом.

1. Заработная плата диспетчера за прием заказа определяется по формуле:

$$ЗП_{д} = \frac{T_1 \cdot T_k \cdot (K_{ETC} + K_k)}{M_{\phi}} \cdot K_{ЗП} \cdot t_{зак}, \text{ руб.}, \quad (3)$$

где  $T_1$  – тарифная ставка 1-го разряда, действующая в организации, руб. [4];

$T_k$  – кратный размер тарифной ставки 1-го разряда водителя автомобиля-такси в зависимости от рабочего объема двигателя автомобиля;

$K_{ETC}$  – коэффициент повышения тарифной ставки в соответствии с Инструкцией [4];

$K_k$  – коэффициент повышения тарифной ставки в качестве дополнительной меры стимулирования труда;

$K_{ЗП}$  – коэффициент, учитывающий премии, доплаты и надбавки к заработной плате;

$M_\phi$  – расчетная среднемесячная норма рабочего времени на текущий календарный год для организаций с соответствующим режимом рабочего времени, ч.

$t_{зак}$  – время, затраченное диспетчером на прием заказа, ч.

2. Налоги и отчисления от оплаты труда определяются по формуле:

$$O_{cc} = \frac{3П_{д} \cdot X}{100}, \text{ руб.}, \quad (4)$$

где  $X$  – сумма нормативов налогов и отчислений от средств на оплату труда, %.

3. Общехозяйственные (накладные) расходы без учета налогов, включаемых в себестоимость, определяются по формуле:

$$OP = 3П_{д} \cdot K_{НП}, \text{ руб.}, \quad (5)$$

где  $K_{НП}$  – коэффициент, учитывающий общехозяйственные расходы.

4. Себестоимость подачи автомобиля-такси по заказу определяется по формуле:

$$S_{зак} = 3П_{д} + O_{cc} + OP + НП, \text{ руб.}, \quad (6)$$

где  $НП$  – налоги и платежи, предусмотренные законодательством, руб.

5. Плановая прибыль определяется по формуле:

$$П_{зак} = S_{зак} \cdot \frac{R_{пер}}{100}, \text{ руб.}, \quad (7)$$

где  $R_{пер}$  – рентабельность перевозок, %.

6. Тариф за подачу автомобиля-такси по заказу определяется по формуле:

$$T_{зак} = S_{зак} + П_{зак} + НСО, \text{ руб.}, \quad (8)$$

где  $НСО$  – налоги, сборы и отчисления, уплачиваемые из выручки, руб.

Тариф за посадку в автомобиль-такси определяется по формуле:

$$T_{noc} = T_{час} \cdot t_{noc}, \text{ руб.} \quad (9)$$

где  $T_{час}$  – тариф за 1 ч оплачиваемого простоя автомобиля-такси, руб/ч;  
 $t_{noc}$  – время, затрачиваемое на посадку, ч.

Тариф за 1 км оплачиваемого пробега определяется по формуле:

$$T_{км} = \frac{D_n}{L_{опл}}, \text{ руб/км,} \quad (10)$$

где  $D_n$  – стоимость перевозки, руб.;

$L_{опл}$  – оплачиваемый пробег, км.

Тариф за 1 ч оплачиваемого простоя определяется по формуле:

$$T_{час} = T_{км} \cdot 10, \text{ руб/ч.} \quad (11)$$

Тарифы за подачу автомобиля-такси по заказу, посадку в автомобиль-такси, 1 км оплачиваемого пробега, 1 ч оплачиваемого простоя с учетом налога на добавленную стоимость определяются по формуле:

$$T_{НДСi} = T_i \cdot \frac{100 + НДС}{100}, \text{ руб.,} \quad (12)$$

где  $T_i$  –  $i$ -тый вид тарифа, руб.;

$НДС$  – налог на добавленную стоимость, %.

Также, данные Методические рекомендации содержат методику расчета стоимости абонирования автомобиля-такси, т. е. предоставление автомобиля-такси перевозчиком (оператором автомобильных перевозок пассажиров) пассажиру для пользования. При этом в стоимость абонирования автомобиля-такси входит стоимость посадки и стоимость проезда (простоя) расстояния, по протяженности равного начальному отрезку (интервалу):

$$T_{абон} = T_{час} \cdot t_{noc} + T_{км} \cdot L_{нач}, \text{ руб.,} \quad (13)$$

где  $L_{нач}$  – длина начального отрезка (интервала), км.

Стоимость абонирования автомобиля-такси с учетом налога на добавленную стоимость определяется по формуле (12).

Преимущества этой методики расчета тарифа аналогичны преимуществам вышерассмотренной методики.

Недостатком методики является не логичная, и трудная для понимания прямая зависимость тарифа за 1 ч оплачиваемого простоя автомобиля-такси от тарифа за 1 км оплачиваемого пробега через переводной коэффициент 10, требующая глубокого научного обоснования. Также, тариф за подачу автомобиля-такси по заказу и тариф за посадку в автомобиль-такси, по своей сущности являются не тарифами, а конечной оплатой (стоимостью) за оказание

соответствующих услуг (тариф устанавливается на единицу транспортной услуги). Кроме этого, построение всех тарифов основано на определении общих затрат на осуществление перевозки пассажиров за смену при соответствующем общем пробеге автомобилей. При этом, делается допущение, что заказы на услуги поступают непрерывно, величина пробега и простоя автомобилей-такси при каждом заказе является постоянной. Однако, количество заказов автомобилей-такси, расстояние подачи и поездки заказчика при каждом заказе, в течение смены будет различно как в разные дни года, так и в течении суток при многосменном режиме работы. Поэтому, величина тарифов, определенных по этой методике будет весьма завышенной, что напрямую повлияет на спрос на перевозки пассажиров автомобилями-такси.

Также, существуют аналогичные методики расчета тарифов на услуги пассажирского автомобильного транспорта в Республике Молдова [5], Республике Казахстан [6] и Российской Федерации [7], основанные на затратном подходе к тарифообразованию и использовании методики, основанной на определении себестоимости перевозки пассажиров и увеличении ее на величину прибыли, необходимой для развития автотранспортного предприятия, посредством коэффициента, учитывающего установленный государством уровень рентабельности перевозок (метод «средние издержки плюс прибыль»). Они позволяют определять общие годовые затраты на перевозки пассажиров по регулярным (пригородным, междугородным и международным) автобусным маршрутам и тариф за выполнение одного пассажиро-километра выполненной транспортной работы [5], общие годовые затраты на перевозки пассажиров по регулярным автобусным маршрутам и тариф за перевозку одного пассажира [6], экономически обоснованной стоимости перевозки пассажиров и багажа в городском и пригородном сообщении автомобильным и городским наземным электрическим транспортом общего пользования в расчёте на один км пробега, одного пассажира и одного пассажиро-километра, выполненной транспортной работы, которая является базовой величиной для определения экономически обоснованных тарифов [7].

Однако, формул для определения тарифов на перевозку пассажиров автомобилями-такси, эти методики не содержат. В тоже время, эти методики могут быть использованы для определения себестоимости посадки заказчика и проезда до определенного расстояния, проезда одного километра свыше указанного расстояния, а также одного часа простоя такси по требованию заказчика.

Кроме этого, Методические указания по расчету тарифов [7] имеют, для нашего исследования, ценность, которая заключается в наличии в них методики определения уровня рентабельности перевозок, обеспечивающей экономически и финансово устойчивую деятельность перевозчиков автомобильного транспорта, которая может быть основой для установления экономически обоснованного уровня рентабельности перевозок пассажиров автомобилями-такси.

Аналогичные методики расчета тарифов на услуги пассажирского автомобильного транспорта, приведенные в диссертационных работах в сфере тарифной политики и тарифообразования [8–12], также позволяют определять

общие годовые затраты на перевозки пассажиров по регулярным (пригородным, междугородным и международным) автобусным маршрутам и тарифы, однако применить их для установления тарифов на перевозки пассажиров автомобилями-такси, без соответствующего усовершенствования, не представляется возможным. Эти усовершенствования касаются, прежде всего установления тарифных единиц (1 посадка заказчика, проезд до определенного расстояния, проезд 1 км свыше указанного расстояния, 1 ч простоя такси по требованию заказчика), на которые должны быть установлены тарифы, и разработки соответствующих формул расчета.

Также необходимо отметить, что предлагаемая методика определения тарифов на перевозку пассажиров автомобильным транспортом [8], предполагающая учитывать в тарифе уровень качества обслуживания пассажиров, учитывает только наполняемость салонов автобусов и регулярность движения, вызывает сомнения относительно полноты учета всех показателей качества обслуживания пассажиров.

Методика определения тарифов на перевозку пассажиров автомобильным транспортом представленная в работах [9-11] может быть использована в качестве рекомендаций по установлению уровня тарифов на перевозки пассажиров. Однако, такой научной обоснованности уровня этой рентабельности как в Методических указаниях по расчету тарифов [7] она не имеет.

Методика определения тарифов на перевозку пассажиров автомобильным транспортом [12], учитывающая себестоимость перевозок, воспринимаемую пассажирами ценность перевозок, тип рынка, конкуренцию и многие другие факторы тарифообразования, является очень сложной, требующей значительных затрат труда и денежных средств проведение глубоких маркетинговых исследований и обработки их результатов (экспертного опроса и анкетирования пассажиров при определении потребительской ценности услуги, опроса пассажиров при оценке уровня качества услуг конкурентов).

**Выводы.** Проведенный анализ существующих методик расчета тарифов на перевозки пассажиров автомобилями-такси позволил сделать вывод, что самой совершенной является методика, используемая в Республике Беларусь, которая содержит не только формулы для расчета тарифов за наиболее полные элементы по обслуживанию пассажиров автомобилями-такси, но и необходимую нормативно-законодательную базу, позволяющую без проблем определить тариф за перевозку пассажиров этим видом транспорта. Однако, данная, совершенная методика с нашей точки зрения, имеет и установленные нами недостатки, которые создают предпосылку для разработки методики расчета тарифов на пассажиров автомобилями-такси, которая лишена была бы всех этих недостатков.

### *Литература*

1. Об утверждении методики расчета тарифов на услуги пассажирского автомобильного транспорта [Электронный ресурс] : приказ Министерства транспорта Донецкой Народной Республики от 06 августа 2021 г. № 441 //

Официальный интернет-ресурс Министерства транспорта ДНР. – Режим доступа : <http://donmintrans.ru/d/1/prikaz/2021/prikaz441.pdf>. – Текст : электронный.

2. Про затвердження Методики розрахунку тарифів на послуги пасажирського автомобільного транспорту [Електронний ресурс] : наказ Міністерства транспорту та зв'язку України № 1175 від 17 листопада 2009 р. // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступа: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1146-09#Text>. – Текст : электронный.

3. Методические рекомендации по расчету тарифов на автомобильные перевозки пассажиров автомобилями-такси в Республике Беларусь [Электронный ресурс] : письмо Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь от 20 октября 2009 г. № 06-02-10/8357 // Законодательство Республики Беларусь. – Режим доступа : <http://www.levonevski.net/pravo/norm2013/num17/d17144.html>. – Текст : электронный.

4. Инструкция о порядке применения Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь [Электронный ресурс] : постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 20 сентября 2002 г. № 123 // Законодательство Республики Беларусь. – Режим доступа : <http://pravo.levonevsky.org/bazaby11/republic39/text199.htm>. – Текст : электронный.

5. Об утверждении Методологии расчета тарифов на услуги по перевозке пассажиров и багажа автомобильным транспортом [Электронный ресурс] : постановление правительства Республики Молдова от 29 октября 2007 г. № 1167 // Законодательство стран СНГ. Информационный портал. – Режим доступа: [http://base.spinform.ru/show\\_doc.fwx?rgn=22284](http://base.spinform.ru/show_doc.fwx?rgn=22284). – Текст : электронный.

6. Об утверждении Методики расчета тарифов на оказание услуг по перевозке пассажиров и багажа по регулярным маршрутам [Электронный ресурс] : приказ Министра транспорта и коммуникаций Республики Казахстан от 13 октября 2011 г. № 614 // Центр правовой информации Министерства юстиции Республики Казахстан. – Режим доступа: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1100007297>. – Текст : электронный.

7. О введении в действие Методических рекомендаций по расчету экономически обоснованной стоимости перевозки пассажиров и багажа в городском и пригородном сообщении автомобильным и городским наземным электрическим транспортом общего пользования [Электронный ресурс] : распоряжение Министерства транспорта Российской Федерации от 18 апреля 2013 г. № НА-37-р // Официальный интернет-ресурс Министерства транспорта Российской Федерации. – Режим доступа: [http://www.mintrans.ru/documents/151/?SECTION\\_ID=151&PAGEN\\_1=31#document\\_20142](http://www.mintrans.ru/documents/151/?SECTION_ID=151&PAGEN_1=31#document_20142). – Текст : электронный.

8. Никитина, А. Н. Совершенствование тарифной политики в сфере городских пассажирских перевозок: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук. (08.00.05) / А. Н. Никитина. – Ростов-на-Дону : РИНХ, 2013. – 26 с. – Текст : непосредственный.

9. Сунина, М. Г. Совершенствование пассажирских тарифов на городском

транспорте: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук. (08.00.05) / М. Г. Сунина. – Новосибирск: НГавТ, 2006. – 22 с. – Текст : непосредственный.

10. Воробьева, М. В. Совершенствование механизма формирования тарифов автомобильного транспорта на пассажирских перевозках: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. / М. В. Воробьева. – Нижний новгород: ВГавТ, 2004. – 243 с. – Текст : непосредственный.

11. Мохова, Г. В. Формирование и регулирование тарифов на пассажирские перевозки автомобильным транспортом в городских агломерациях: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук. (08.00.05) / Г. В. Мохова. – Москва : ГУУ, 2008. – 24 с. – Текст : непосредственный.

УДК 656.13.032

## **УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ РАСЧЕТА ТАРИФОВ НА ПЕРЕВОЗКИ ПАССАЖИРОВ АВТОМОБИЛЯМИ-ТАКСИ**

**Легкий Сергей Анатольевич, Долгополый Дмитрий Витальевич**

Автомобильно-дорожный институт (филиал)

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный технический университет»

в г. Горловка, Донецкая Народная Республика

*Аннотация.* Проведен анализ существующих методик расчета тарифов на перевозки пассажиров автомобилями-такси, определены их преимущества и недостатки. Усовершенствована методика расчета тарифов на данный вид перевозок, позволяющая определять тарифы на перевозку пассажиров для существующих и проектируемых служб такси, а также учитывать в тарифе класс используемых легковых автомобилей.

*Ключевые слова:* автомобиль-такси, тариф, методика, затраты эксплуатационные, класс автомобиля, рентабельность.

## **IMPROVEMENT OF THE METHODOLOGY FOR CALCULATING FARES FOR PASSENGER TRANSPORTATION BY TAXI CARS**

**Legkii Sergey, Dolgopoly Dmitry**

Automobile and Road Institute (Branch)

of Federal State Budget Educational Institution of Higher Education

«Donetsk National Technical University»

in Gorlovka, Donetsk People's Republic

*Abstract.* The analysis of existing methods of calculating fares for passenger transportation by taxi cars is carried out, their advantages and disadvantages are determined. The methodology for calculating tariffs for this type of transportation has been improved, which allows determining passenger transportation tariffs for existing and projected taxi services, as well as taking into account the class of passenger cars used in the tariff.

**Keywords:** *car-taxi, tariff, methodology, operating costs, car class, profitability.*

**Постановка проблемы.** В общей системе городского пассажирского транспорта перевозки пассажиров автомобилями-такси начинают занимать одну из ключевых ролей в обеспечении повышения уровня качества обслуживания населения. Однако, одной из важных проблем этого вида транспорта является несовершенство тарифной политики и тарифообразования от которых зависит уровень устанавливаемых тарифов, определяющих спрос на таксомоторные перевозки, их конкурентоспособность и возможность получения прибыли. Поэтому усовершенствования методики расчета тарифов на перевозки пассажиров автомобилями-такси является очень актуальной.

**Цель исследования** – усовершенствовать методику расчета тарифов на перевозки пассажиров автомобилями-такси

**Анализ исследований и публикаций.** Анализ последних исследований и публикаций [1–3] позволил сделать вывод, что на сегодня отсутствует единая общепринятая методика расчета тарифов на перевозки пассажиров автомобилями-такси.

В ДНР и Украине [1; 2] используется единая методика установления тарифов, в соответствии с которой тарифы на перевозку пассажиров состоят из тарифа на 1 км проезда в такси и тарифа на 1 ч простоя такси по требованию заказчика.

Тариф на 1 км проезда в такси рассчитывается по следующей формуле:

$$T_T = \frac{(S_T + П_T)}{K_T}, \text{ руб/км,} \quad (1)$$

где  $S_T$  – плановая себестоимость 1 км пробега такси, руб/км;

$П_T$  – плановая прибыль на 1 км пробега такси, руб/км;

$K_T$  – плановый коэффициент платного пробега такси.

Тариф на 1 ч простоя такси по требованию заказчика определяется по следующей формуле:

$$T_{Пч} = S_{Пч} + П_{Пч}, \text{ руб/ч} \quad (2)$$

где  $S_{Пч}$  – плановая себестоимость 1 ч простоя такси по требованию заказчика, руб/ч;

$П_{Пч}$  – плановая прибыль на 1 ч простоя такси по требованию заказчика, руб/ч.

Преимущество данной методики заключается в простоте расчета тарифа, которая обусловлена обеспеченностью необходимыми, нормативно-справочными документами и материалами. Недостатком методики является возможность включения в тариф излишних, необоснованных затрат перевозчика.

В Республике Беларусь используются «Методические рекомендации по расчету тарифов на автомобильные перевозки пассажиров автомобилями-

такси» [3].

В соответствии с данными методическими рекомендациями, тарифы устанавливаются за: подачу автомобиля-такси по заказу; посадку в автомобиль-такси; 1 км оплачиваемого пробега; 1 ч оплачиваемого простоя или движения со скоростью, меньшей отношения тарифа за 1 ч оплачиваемого простоя к тарифу за 1 км оплачиваемого пробега.

При этом отдельные элементы тарифа определяются по формулам.

1. Тариф за подачу автомобиля-такси по заказу определяется по формуле:

$$T_{\text{зак}} = S_{\text{зак}} + П_{\text{зак}} + НСО, \text{ руб.}, \quad (3)$$

где  $S_{\text{зак}}$  – себестоимость подачи автомобиля-такси по заказу, руб.;

$П_{\text{зак}}$  – плановая прибыль, руб.;

$НСО$  – налоги, сборы и отчисления, уплачиваемые из выручки, руб.

2. Тариф за посадку в автомобиль-такси определяется по формуле:

$$T_{\text{нос}} = T_{\text{час}} \cdot t_{\text{нос}}, \text{ руб.} \quad (4)$$

где  $T_{\text{час}}$  – тариф за 1 ч оплачиваемого простоя автомобиля-такси, руб/ч;

$t_{\text{нос}}$  – время, затрачиваемое на посадку, ч.

3. Тариф за 1 км оплачиваемого пробега определяется по формуле:

$$T_{\text{км}} = \frac{D_n}{L_{\text{опл}}}, \text{ руб/км}, \quad (5)$$

где  $D_n$  – стоимость перевозки, руб.;

$L_{\text{опл}}$  – оплачиваемый пробег, км.

4. Тариф за 1 ч оплачиваемого простоя определяется по формуле:

$$T_{\text{час}} = T_{\text{км}} \cdot 10, \text{ руб/ч.} \quad (6)$$

Преимущества данной методики аналогичны преимуществам вышерассмотренной методики.

К недостаткам данной методики расчета тарифа относят: недостаточное научное обоснование прямой зависимости тарифа за 1 ч оплачиваемого простоя автомобиля-такси от тарифа за 1 км оплачиваемого пробега через переводной коэффициент 10; расчет тарифа основан на определении общих затрат на перевозку за смену при фиксированном общем пробеге автомобилей. Однако, общий пробег автомобилей за смену будет отличаться в разные дни года, в течении суток, поэтому тариф на перевозку пассажиров может быть определен с определенной погрешностью.

Анализ существующих методик расчета тарифов на перевозки пассажиров автомобилями-такси позволил сделать вывод, что из всех рассмотренных методик самой совершенной является методика, используемая в Республике Беларусь, содержащая формулы для расчета тарифов и необходимые нормативно-справочные материалы. Однако, эта методика имеет и отмеченные нами недостатки.

**Основные результаты исследования.** На основании анализа существующих методик расчета тарифов на перевозки пассажиров автомобилями-такси, определения их преимуществ и недостатков, а также сделанных выводов, предлагается следующая методика расчета тарифов на перевозки пассажиров на этот вид перевозок.

Тариф на перевозки пассажиров автомобилями-такси устанавливается за: – 1 км проезда в автомобиле-такси; – 1 ч простоя автомобиля-такси по требованию заказчика.

1. Тариф за 1 км проезда в автомобиле-такси рассчитывается по формуле:

$$T_{KM} = \frac{S_{KM} \cdot \left(1 + \frac{R_{пер}}{100}\right)}{\beta_{ПЛ}}, \text{ руб} \quad (7)$$

где  $S_{KM}$  – плановая себестоимость 1 км проезда в автомобиле-такси, руб/км;

$R_{пер}$  – уровень рентабельности перевозок, обеспечивающий перевозчику необходимую прибыль, %;

$\beta_{ПЛ}$  – коэффициент платного пробега такси.

Размер планового коэффициента платного пробега такси составляет: 0,8 – для городов с населением более 1 млн. жителей; 0,75 – для городов с населением от 500 тыс. до 1 млн. жителей; 0,7 – для городов с населением до 500 тыс. жителей [1].

2. Тариф за 1 ч простоя автомобиля-такси по требованию заказчика определяется по следующей формуле:

$$T_{ч} = S_{ч} \cdot \left(1 + \frac{R_{пер}}{100}\right), \text{ руб/ч}, \quad (8)$$

где  $S_{ч}$  – плановая себестоимость 1 ч простоя автомобиля-такси по требованию заказчика, руб/ч.

3. В плановую себестоимость 1 км проезда в автомобиле-такси включаются следующие статьи затрат: заработная плата водителей; отчисления из заработной платы водителей на социальные мероприятия; автомобильное топливо; смазочные материалы; автомобильные шины; материалы и запасные части для технического обслуживания и текущего ремонта автомобилей; амортизация автомобилей; общехозяйственные расходы.

4. В плановую себестоимость 1 ч простоя автомобиля-такси по требованию заказчика включаются следующие статьи затрат: заработная плата водителей; отчисления из заработной платы водителей на социальные мероприятия; амортизация автомобилей; общехозяйственные расходы.

5. Формулы для расчета отдельных статей затрат.

5.1 Заработная плата водителей.

Заработная плата водителей определяется по формуле:

$$3\Pi_{вод} = t_{ч.вод} \cdot (1 + \sum K), \text{ руб/ч,} \quad (9)$$

где  $t_{ч.вод}$  – часовая тарифная ставка водителя, руб/ч;

$\sum K$  – суммарный коэффициент, учитывающий минимальные размеры доплат и надбавок к тарифным ставкам водителей.

Перечень и величины часовых тарифных ставок водителей и коэффициенты, учитывающие минимальные размеры доплат и надбавок приведены в «Отраслевом соглашении по автомобильному и городскому наземному пассажирскому транспорту Российской Федерации» [4].

5.2 Отчисления из заработной платы водителей на социальные мероприятия.

Отчисления на социальные мероприятия определяются по формуле:

$$O_{см} = K_{см} \cdot 3\Pi_{вод}, \text{ руб/ч,} \quad (10)$$

где  $K_{см}$  – ставка отчислений на социальные мероприятия.

Ставки отчислений на социальные мероприятия приведены в Федеральном законе «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Автоматизированная упрощенная система налогообложения» [5].

5.3 Автомобильное топливо.

Затраты на автомобильное топливо определяются по формуле:

$$P_T = 0,01 \cdot H_T \cdot (1 + 0,01 \cdot K_H) \cdot Ц_T, \text{ руб/км,} \quad (11)$$

где  $H_T$  – базовая линейная норма расхода топлива для конкретной марки автомобиля, л/100 км ( $\text{м}^3/100 \text{ км}$ );

$K_H$  – суммарный корректирующий коэффициент к базовой линейной норме, учитывающий конкретные условия эксплуатации;

$Ц_T$  – стоимость 1 л ( $\text{м}^3$ ) топлива, руб/л (руб/ $\text{м}^3$ ).

Базовые линейные нормы расхода топлива автомобилей, перечень корректирующих коэффициентов и их величины приведены в «Нормах расхода топлива и смазочных материалов на автомобильном транспорте» [6].

5.4 Смазочные материалы.

Затраты на смазочные материалы включают затраты на моторное, трансмиссионное, специальное масло и пластичную смазку:

$$P_{см} = P_{м.м} + P_{тр.м} + P_{сп.м} + P_{пл.см}, \text{ руб/км,} \quad (12)$$

где  $P_{м.м}$  – затраты на моторное масло, руб/км;

$P_{тр.м}$  – затраты на трансмиссионное масло, руб/км;

$P_{сп.м}$  – затраты на специальное масло, руб/км;

$P_{пл.см}$  – затраты на специальное масло, руб/км.

Затраты на моторное масло определяются по формуле [7]:

$$P_{м.м} = \left( \frac{V_{м.м}}{L_{зм.м}} + \frac{H_{угар}}{1000} \right) \cdot Ц_{м.м}, \text{ руб/км,} \quad (13)$$

где  $V_{м.м}$  – объем заправки моторного масла для автомобиля конкретной марки при его замене, л;

$L_{зм.м}$  – периодичность замены моторного масла для автомобиля конкретной марки, км;

$H_{угар}$  – норма расхода масла на угар на 1000 км пробега автомобиля, л;

$Ц_{м.м}$  – цена 1 л моторного масла, руб.

Затраты на трансмиссионное масло определяются по формуле:

$$P_{тр.м} = \left( \frac{V_{тр.м}}{L_{зтр.м}} \right) \cdot Ц_{тр.м}, \text{ руб/км}, \quad (14)$$

где  $V_{тр.м}$  – объем заправки трансмиссионного масла для автомобиля конкретной марки при его замене, л;

$L_{зтр.м}$  – периодичность замены трансмиссионного масла для автомобиля конкретной марки, км;

$Ц_{тр.м}$  – цена 1 л трансмиссионного масла, руб.

Затраты на специальное масло определяются по формуле:

$$P_{сп.м} = \left( \frac{V_{сп.м}}{L_{зсп.м}} \right) \cdot Ц_{сп.м}, \text{ руб/км}, \quad (15)$$

где  $V_{сп.м}$  – объем заправки специального масла для автомобиля конкретной марки при его замене, л;

$L_{зсп.м}$  – периодичность замены специального масла для автомобиля конкретной марки, км;

$Ц_{сп.м}$  – цена 1 л специального масла, руб.

Затраты на пластичную смазку определяются по формуле:

$$P_{пл.см} = \left( \frac{m_{пл.см}}{L_{зпл.см}} \right) \cdot Ц_{пл.см}, \text{ руб/км}, \quad (16)$$

где  $m_{пл.см}$  – необходимое количество пластичной смазки для автомобиля конкретной марки, кг;

$L_{зпл.см}$  – периодичность замены (пополнения) пластичной смазки для автомобиля конкретной марки, км;

$Ц_{пл.см}$  – цена 1 кг пластичной смазки, руб.

## 5.5 Автомобильные шины.

Затраты на автомобильные шины определяются по формуле:

$$P_{ш} = \frac{Ц_{ш} \cdot m}{H_{ш} \cdot K_{ш}}, \text{ руб/км}, \quad (17)$$

где  $Ц_{ш}$  – цена одного комплекта шин (шина, камера ободная лента), руб.;

$m$  – количество колес на автомобиле (без запасного колеса);

$H_{ш}$  – эксплуатационная норма пробега автошин, км;

$K_{ш}$  – коэффициент корректировки эксплуатационных норм пробега шин.

Нормы эксплуатационного пробега автошин и коэффициент их корректировки приведены в РД 3112199-1085-02 [8].

5.6 Материалы и запасные части для технического обслуживания и текущего ремонта автомобилей.

Затраты на материалы и запасные части для технического обслуживания и текущего ремонта автомобилей определяются по следующей формуле:

$$P_{ТО.ТР} = \frac{H_m + H_{зч}}{1000}, \text{ руб/км}, \quad (18)$$

где  $H_m, H_{зч}$  – нормы расходов материалов и запасных частей на ТО и ТР автомобиля, руб/1000 км.

Нормы расходов материалов и запасных частей на ТО и ТР приведены в «Нормах затрат на ТО и ТР по базовым маркам автомобилей» [9].

5.7 Амортизация автомобилей.

Затраты на амортизацию автомобилей определяются на 1 ч работы службы такси по формуле:

$$A = \frac{Ц_a \cdot H_A}{100 \cdot Д_p \cdot T_p}, \text{ руб/ч}, \quad (19)$$

где  $Ц_a$  – остаточная или первоначальная балансовая стоимость автомобиля конкретной марки, руб.;

$H_A$  – годовая норма амортизации, %;

$Д_p$  – количество рабочих дней службы такси в году;

$T_p$  – продолжительность работы службы такси за сутки, ч.

Годовые нормы амортизации приведены в «Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы» [10].

5.8 Общехозяйственные расходы.

Величина общехозяйственных расходов определяется по формуле [11]:

$$OP = 0,26 \cdot (3П_{год} + O_{см} + A), \text{ руб/ч}. \quad (20)$$

6. Переменные затраты на 1 км пробега автомобиля-такси определяются по формуле:

$$C_{KM} = P_T + P_{см} + P_{ш} + P_{ТО.ТР}, \text{ руб/км}. \quad (21)$$

7. Постоянные затраты на 1 ч работы автомобиля-такси определяются по формуле:

$$C_{ПОСТ} = 3П_{год} + O_{см} + A + OP, \text{ руб/ч}. \quad (22)$$

8. Плановая себестоимость 1 км проезда в автомобиле-такси определяется по формуле:

$$S_{KM} = C_{KM} + \frac{C_{ПОСТ}}{V_T}, \text{ руб/км}, \quad (23)$$

где  $V_T$  – средняя техническая скорость автомобиля-такси, км/ч.

9. Плановая себестоимость 1 ч простоя автомобиля-такси по требованию заказчика определяется по формуле:

$$S_{ч} = C_{\text{пост}}, \text{ руб/ч.} \quad (24)$$

10. Уровень рентабельности перевозок, обеспечивающий перевозчику необходимую прибыль.

Уровень рентабельности пассажирских перевозок должен находиться в пределах 9,6 %–25 %) [7]. Предлагается устанавливать уровень рентабельности перевозок, в зависимости от класса легковых автомобилей, используемых в такси (таблица 1).

Таблица 1 – Уровень рентабельности перевозок пассажиров автомобилями-такси

Класс автомобилей	Габаритная длина, м	Габаритная ширина, м	Рентабельность перевозки, %
A	до 3,6	до 1,6	10,0
B	3,9–4,2	1,5–1,7	15,0
C	3,9–4,4	1,6–1,75	20,0
D	4,4–4,8	1,7–1,8	25,0

**Выводы.** Таким образом, усовершенствована методика расчета тарифов на перевозки пассажиров автомобилями-такси. Новизна предложенной методики заключается в том, что она может применяться для расчета тарифов за перевозку пассажиров для существующих и проектируемых служб такси, а также учитывать в тарифе класс используемых легковых автомобилей.

### **Литература**

1. Об утверждении методики расчета тарифов на услуги пассажирского автомобильного транспорта [Электронный ресурс]: приказ Министерства транспорта Донецкой Народной Республики от 06 августа 2021 г. № 441 // Официальный интернет-ресурс Министерства транспорта ДНР. – Режим доступа : <http://donmintrans.ru/d/1/prikaz/2021/prikaz441.pdf>. – Текст : электронный.

2. Про затвердження Методики розрахунку тарифів на послуги пасажирського автомобільного транспорту [Електронний ресурс] : наказ Міністерства транспорту та зв'язку України № 1175 від 17 листопада 2009 р. // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступа: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1146-09#Text>. – Текст : электронный.

3. Методические рекомендации по расчету тарифов на автомобильные перевозки пассажиров автомобилями-такси в Республике Беларусь [Электронный ресурс] : письмо Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь от 20 октября 2009 г. № 06-02-10/8357 // Законодательство Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.levonevski.net/pravo/norm2013/num17/d17144.html>. – Текст : электронный.

4. Отраслевое соглашение по автомобильному и городскому наземному

пассажи́рскому транспорту Российской Федерации на 2020-2022 годы [Электронный ресурс] // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Официальный сайт. – Режим доступа : <https://mintrud.gov.ru/docs/agreements/1312>. – Текст : электронный.

5. О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и статьи 18 и 19 Федерального закона «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Автоматизированная упрощенная система налогообложения» [Электронный ресурс] : федеральный закон от 14 июля 2022 г. № 239-ФЗ // Сайт Нормативные акты для бухгалтера. – Режим доступа : <https://na.buhgalteria.ru/document/n201576>. – Текст : электронный.

6. О введении в действие методических рекомендаций «Нормы расхода топлив и смазочных материалов на автомобильном транспорте» [Электронный ресурс] : распоряжение Министерства транспорта Российской Федерации от 14 марта 2008 г. № АМ-23-Р // Сайт КонтурНорматив. – Режим доступа : <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=426322>. – Текст : электронный.

7. Легкий, С. А. Методический подход к расчету тарифов на услуги пассажирского автобусного транспорта / С. А. Легкий // Сборник научных работ серии «Экономика». – Донецк : ДонАУиГС, 2018. – Вып. 9.: Экономические исследования современных процессов. – С.151–166. – Текст : непосредственный.

8. РД 3112199-1085-02. Временные нормы эксплуатационного пробега шин автотранспортных средств [Электронный ресурс] : распоряжение министерства транспорта Российской Федерации от 5 января 2002 г. № АК-1-Р // Сайт ГОСТы онлайн. – Режим доступа : <https://gosthelp.ru/text/RD3112199108502Vremen-nyen.html>. – Текст : электронный.

9. Норми витрат на технічне обслуговування і поточний ремонт за базовими марками автомобілів. – Офіц. вид. – К.: РВК «Укрінтеравтосервіс»: Міністерство транспорту України та Департамент автомобільного транспорту, 1995. – 22 с. – Текст : непосредственный.

10. О классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы [Электронный ресурс] : постановление Правительства Российской Федерации от 1 января 2002 г. № 1 (ред. от 18.11.2022 г.) // Сайт КонсультантПлюс. – Режим доступа : [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34710/1e41717903a74912327e10eb80547bd73a1f7378/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34710/1e41717903a74912327e10eb80547bd73a1f7378/). – Текст : электронный.

11. Легкий, С. А. Методический подход к расчету тарифов на грузовые автомобильные перевозки / С. А. Легкий // Вести Автомобильно-дорожного института: международный научно-технический журнал. – Горловка : АДИ ГОУВПО «ДонНТУ». – 2022. – № 1 (40). – С. 64–75. – Текст : непосредственный.

## К ВОПРОСУ ОБ ОЦЕНКЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ АВТОБУСНЫХ МАРШРУТОВ

**Легкий Сергей Анатольевич, Зуб Владислав Васильевич**

Автомобильно-дорожный институт (филиал)

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Донецкий национальный технический университет»  
в г. Горловка, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В статье выполнен анализ существующих методик оценки привлекательности автобусных маршрутов, определены их преимущества, недостатки и сделаны выводы. Предложена методика оценки привлекательности автобусных маршрутов, которая основывается на определении уровня удовлетворенности пассажирами отдельными показателями привлекательности маршрутов, а также устанавливающая качественный уровень их привлекательности с использованием «функции желательности».*

***Ключевые слова:** автобусный маршрут, привлекательность, оценка, показатели, значимость, удовлетворенность пассажиров, функция желательности.*

## ON THE ISSUE OF ASSESSING THE ATTRACTIVENESS OF BUS ROUTES

**Legkii Sergey, Zub Vladislav**

Automobile and Road Institute (Branch)

of Federal State Budget Educational Institution of Higher Education

«Donetsk National Technical University»

in Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The article analyzes the existing methods of assessing the attractiveness of bus routes, identifies their advantages and disadvantages and draws conclusions. A methodology for assessing the attractiveness of bus routes is proposed, which is based on determining the level of passenger satisfaction with individual indicators of the attractiveness of routes, as well as establishing the qualitative level of their attractiveness using the «desirability function».*

***Keywords:** bus route, attractiveness, evaluation, indicators, significance, passenger satisfaction, desirability function.*

***Постановка проблемы.** На конкурентном рынке, где осуществляют перевозки пассажиров несколько перевозчиков по дублирующим автобусным маршрутам, перевозчики могут достигнуть успеха только за счет предложения пассажирам более привлекательного маршрута. Чтобы обеспечить себе стабильный спрос на перевозки и высокий уровень конкурентоспособности, перевозчику необходимо знать является ли его автобусный маршрут привлекательнее чем маршруты конкурентов. Поэтому, проблема разработки*

методики оценки привлекательности автобусных маршрутов является актуальной.

**Цель исследования** – разработка методики оценки привлекательности автобусных маршрутов.

**Анализ исследований и публикаций.** Анализ последних исследований и публикаций по оценке привлекательности различных объектов [1-4] позволил сделать вывод, что ученые не имеют единого мнения относительно методики оценки этой привлекательности.

Так, И.К. Беляевский [1] предлагает оценивать привлекательность товара по коэффициенту привлекательности:

$$K_{пр} = \frac{P_{\text{чист.выр}}}{Z_{\text{полн}}}, \quad (1)$$

где  $P_{\text{чист.выр}}$  – чистая выручка от реализации товара;

$Z_{\text{полн}}$  – полные затраты на производство и транспортировку товара.

Недостатком такого подхода является, то, что отношение чистой выручки от реализации товара к полным затратам на производство является рентабельность затрат, отражающей эффективность деятельности предприятия, но не привлекательность товаров.

С. Г. Демченко [2] оценивать привлекательность продукта на основании анализа удовлетворенности потребителя характеристиками этого продукта. Сущность данного метода заключается в том, что потребитель должен ответить, в какой степени он удовлетворен отдельным свойством продукта и продуктом в целом. Недостатком метода является трудность выбора потребителем базы для сравнения оцениваемого продукта, и, если ему не задать какие-либо критерии удовлетворенности продуктом, он не сможет объективно определить свою степень удовлетворенности продуктом.

Т. В. Мацибора [3] считает, что для определения инвестиционной привлекательности продукции сельскохозяйственных предприятий целесообразно использовать методику рейтинговой оценки. Однако какой из методов рейтинговой оценки необходимо использовать и его сущность (технология) автор в своей работе не приводит.

Т. С. Колмыкова [4] предлагает оценивать инвестиционную привлекательность организации при помощи бального метода. Сущность данного метода заключается в экспертной оценке специалистами параметров, входящих в рейтинговую оценку инвестиционной привлекательности. Рейтинг устанавливается как сумма баллов экспертов по каждому из параметров инвестиционной привлекательности. Критерием формирования рейтинга выступает максимум суммы баллов по всем показателям. Недостатками метода является его субъективизм, вызванный использованием качественной оценки показателей, а также суммирование показателей, имеющих различную размерность и по сущности не допускающих суммирование.

Так, С. А. Панков [5] считает, что модель формирования аналитической оценки инвестиционной привлекательности предприятия должна состоять из следующих этапов:

1) проведение анализа сильных и слабых сторон предприятия с точки

зрения процесса инвестирования;

2) выбор показателей, характеризующих преимущества и недостатки инвестирования его деятельности;

3) прогнозирование ключевых показателей с учётом предполагаемой стратегии развития предприятия;

4) расчет относительных уровней положительных и отрицательных показателей развития;

5) определение вклада каждого показателя в формирование стратегии предприятия в форме весов;

6) расчёт индекса инвестиционной привлекательности предприятия в текущем и прогнозном периодах;

7) факторный анализ инвестиционной привлекательности предприятия.

При этом индекс инвестиционной привлекательности предприятия автор предлагает определять по формуле:

$$ИПИ = \frac{ИП}{ИО}, \quad (2)$$

где  $ИП$  – индекс положительных сторон развития предприятия;

$ИО$  – индекс отрицательных сторон развития предприятия.

Индекс положительных сторон развития предприятия определяется по формуле:

$$ИП(ИО) = \sqrt[n]{I_1^{n_1} \cdot I_2^{n_2} \cdot \dots \cdot I_i^{n_i}}, \quad (3)$$

где  $I$  – индексы положительных или отрицательных показателей развития предприятия;

$i$  – количество показателей;

$n$  – веса показателей.

Недостатками такого подхода является сложность выбора весов показателей, принимаем исходя из стратегических приоритетов, с уменьшением в направлении убывания этих приоритетов, а также то, что в качестве показателей необходимо использовать индивидуальные индексы только абсолютных показателей.

Анализ существующих подходов к оценке привлекательности автобусных маршрутов позволил сделать вывод, что методик оценки привлекательности этих маршрутов не существует. При оценке привлекательности продукции и инвестиционной привлекательности предприятий наибольшее распространение получили методы рейтинговой оценки. Общим недостатком этих методов является сложность определения факторов привлекательности, а также сложность их применения при оценке привлекательности автобусных маршрутов из-за отсутствия учета особенностей факторов и показателей этих маршрутов.

**Основные результаты исследования.** На основе проведенного анализа существующих подходов к оценке привлекательности автобусных маршрутов, определения их недостатков, и сделанных выводов предлагается авторская методика оценки привлекательности автобусных маршрутов и процесс ее реализации (рисунок 1).

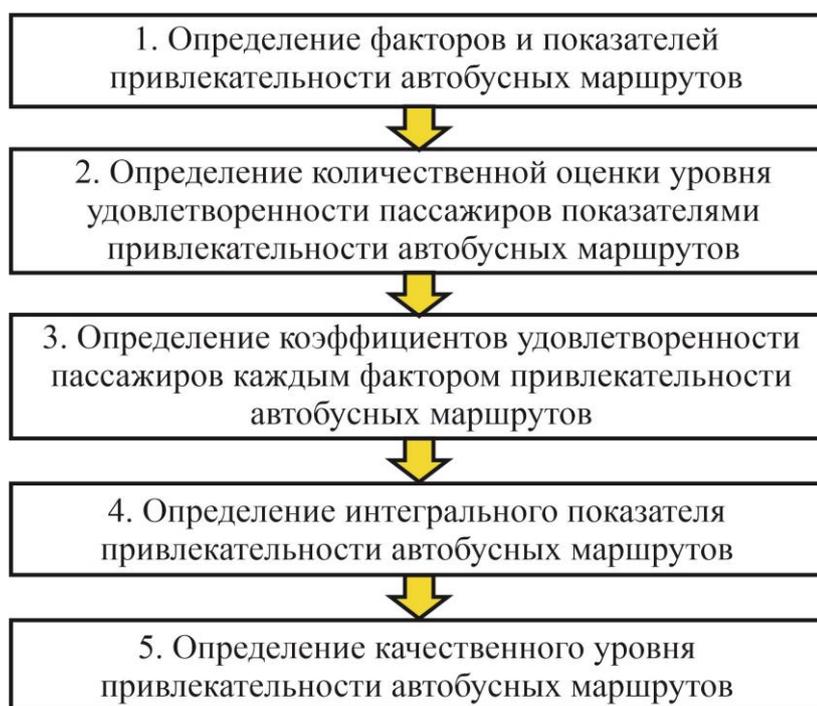


Рисунок 1 – Процесс оценки привлекательности автобусных маршрутов

На первом этапе определяются факторы и показатели привлекательности автобусных маршрутов. Исходя из определения понятия привлекательности автобусного маршрута было установлено, что основными факторами его привлекательности являются потребительские свойства маршрута и качество перевозок пассажиров, а также тариф за перевозку пассажиров. Данная информация устанавливается на основании анализа и обобщения научной литературы по планированию, организации и управлению пассажирскими перевозками, существующих нормативных документов, регламентирующих организацию и деятельность пассажирского автомобильного транспорта. Результаты определения перечня факторов и показателей привлекательности автобусных маршрутов заносятся в таблицу 1.

Таблица 1 – Факторы и показатели привлекательности автобусных маршрутов

№ п/п	Наименование показателя привлекательности городских автобусных маршрутов	Обозначение
<u>По фактору потребительские свойства маршрутов</u>		
1	Количество дней работы на маршруте за год	$x_1$
2	Время начала работы маршрута	$x_2$
3	Время окончания работы маршрута	$x_3$
$j$	...	$x_j$
<u>По фактору качество перевозки пассажиров</u>		
1	Наполнение автобусов	$x_1$
2	Регулярность движения	$x_2$
3	Время, затрачиваемое пассажирами на передвижение	$x_3$
$j$	...	$x_j$
<u>По фактору тариф за перевозку пассажиров</u>		
1	Тариф за перевозку пассажиров	$x_1$

После этого, из перечня показателей привлекательности автобусных маршрутов, представленных в таблице 1, необходимо выявить те показатели, которые оказывают наибольшее влияние на привлекательность и будут ее определять. Для этого необходимо определить значимость показателей привлекательности автобусных маршрутов и разделить их на основные, определяющие эту привлекательность, и второстепенные, не оказывающие существенного влияния на нее. Наиболее приемлемым способом получения информации о значимости показателей привлекательности автобусных маршрутов является опрос экспертов. Методика проведения экспертного опроса и обработка его данных приведена в работе [6].

На втором этапе производится определение количественной оценки уровня удовлетворенности пассажиров показателями привлекательности автобусных маршрутов.

Данная оценка осуществляется на основе результатов анкетирования пассажиров. Методика проведения анкетирования пассажиров приведена в работе [6]. Результаты опроса пассажиров заносим в таблицу 2.

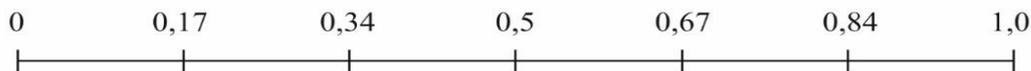
Таблица 2 – Определение количественной оценки уровня удовлетворенности пассажиров показателями привлекательности автобусных маршрутов

№ п/п	Показатели привлекательности автобусных маршрутов	Количество опрошенных, которые оценили уровень удовлетворенности показателем привлекательности, как:						Среднее значение
		очень плохой	плохой	ниже среднего	средний	выше среднего	хороший	
		Количественная оценка уровня удовлетворенности показателем привлекательности						
		0	0,17	0,34	0,5	0,67	0,84	
<u>По фактору потребительские свойства маршрутов</u>								
1	Время начала работы маршрута							
2	Время окончания работы маршрута							
3	Интервал движения в час пик							
4	Время рейса (время оборота)							
<i>j</i>	...							
<u>По фактору качество перевозки пассажиров</u>								
1	Наполнение автобусов							
2	Регулярность движения							
3	Информативность							
4	Состояние транспортных средств							
<i>j</i>	...							
<u>По фактору тариф за перевозку пассажиров</u>								
1	Тариф за перевозку пассажиров							

Качественные оценки уровня удовлетворенности пассажиров показателями привлекательности автобусных маршрутов (очень плохой, плохой и т. п.), рекомендуется переводить в количественные оценки по шкале, приведенной на рисунке 3.

Очень плохой	Плохой	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	Хороший	Очень хороший
--------------	--------	---------------	---------	---------------	---------	---------------

Качественные оценки уровня удовлетворенности пассажиров показателями привлекательности городских автобусных маршрутов



Количественные оценки уровня удовлетворенности пассажиров показателями привлекательности городских автобусных маршрутов

Рисунок 3 – Шкала преобразования качественных оценок уровня удовлетворенности пассажиров показателями привлекательности автобусных маршрутов в количественные

Средние значения количественной оценки уровня удовлетворенности пассажиров показателями привлекательности автобусных маршрутов определяются, как средняя арифметическая взвешенная по формуле:

$$\bar{K}_{к.о. j}^{удов} = \frac{\sum_{j=1}^m K_{к.о. j}^{удов} \cdot m_j}{\sum_{j=1}^m m_j}, \quad (4)$$

где  $j$  – количество показателей привлекательности автобусных маршрутов;

$K_{к.о. j}^{удов}$  – количественная оценка пассажиром уровня удовлетворенности  $j$ -тым показателем привлекательности;

$m_j$  – количество пассажиров, которые одинаково оценили  $j$ -й показатель привлекательности автобусных маршрутов;

$m$  – количество одинаковых количественных оценок показателя.

На третьем этапе определяются коэффициенты удовлетворенности пассажиров каждым фактором привлекательности автобусных маршрутов.

Коэффициент удовлетворенности пассажиров  $k$ -тым фактором привлекательности автобусных маршрутов определяется по формуле:

$$K_k^{удов} = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n \bar{K}_{к.о. j}^{удов}}, \quad (5)$$

где  $n$  – количество показателей привлекательности автобусных маршрутов по  $k$ -тому фактору.

На четвертом этапе определяется интегральный показатель привлекательности автобусных маршрутов.

Интегральный показатель привлекательности автобусных маршрутов определяется по формуле:

$$K_{\text{инт}}^{\text{привл}} = \sqrt[l]{\prod_{k=1}^l K_k^{\text{удов}}}, \quad (6)$$

где  $l$  – количество факторов привлекательности автобусных маршрутов ( $l = 3$ ).

На заключительном этапе определяется качественный уровень привлекательности автобусных маршрутов.

Определение качественного уровня привлекательности автобусных маршрутов предлагается производить на основе «функции желательности» Е. Харрингтона (стандартных отметок на шкале желательности) [7].

Предлагаемая шкала качественного уровня привлекательности автобусных маршрутов приведена в таблице 3.

Таблица 3 – Качественный уровень привлекательности автобусных маршрутов

№ п/п	Качественный уровень привлекательности автобусных маршрутов	Интегральный показатель привлекательности автобусных маршрутов
1	Наивысший	0,9...1,0
2	Высокий	0,80...0,9
3	Выше среднего	0,63...0,80
4	Средний	0,37...0,63
5	Низкий	Ниже 0,37

**Выводы.** Таким образом, разработана методика оценки привлекательности автобусных маршрутов для пассажиров. Новизна предлагаемой методики заключается в использовании для оценки привлекательности автобусных маршрутов интегрального показателя, который учитывает уровень удовлетворенности пассажирами отдельными показателями привлекательности маршрутов, а также в установлении качественного уровня привлекательности автобусных маршрутов с использованием «функции желательности».

### Литература

1. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование / И. К. Беляевский. – М. : Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004. – 414 с. – Текст : непосредственный.
2. Мацибора, Т. В. Оцінка інвестиційної привабливості продукції сільськогосподарських підприємств / Т. В. Мацибора // Економіка АПК. – 2019. – № 1. – С. 50–55. – Текст : непосредственный.
3. Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ / Т. С. Колмыкова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 204 с. – Текст : непосредственный.
4. Панков, С. А. Аналитические подходы к оценке инвестиционной привлекательности предприятия / С. А. Панков // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – Т. 3. – С. 65–68. – Текст : непосредственный.

5. Легкий, С. А. Маркетингові дослідження споживчої цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту / С. А. Легкий // Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових статей. – Харків : УкрДАЗТ. – 2015. – № 51. – С. 132–138. – Текст : непосредственный.

6. Булгакова, И. Н. Использование «функции желательности» для формализации комплексного показателя конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Н. Булгакова, А. Н. Морозов // Экономика фирмы. Вестник ВГУ. Серия : экономика и управление. – 2009. – № 2. – С. 54–56. – Текст : непосредственный.

УДК 658.15

## **РОЛЬ И МЕСТО КОНТРОЛЛИНГА В ЭФФЕКТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**Лобанова Алина Владимировна, Заглада Роман Юрьевич**  
Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

*Аннотация.* Статья посвящена вопросам повышения эффективности системы управления финансово-экономической деятельностью промышленных предприятий за счет использования современного инструментария – контроллинга материальных, финансовых и информационных потоков на предприятии. Разработаны теоретические и практические положения, относительно сущности контроллинга, внедрения службы контроллинга в организационную структуру промышленных предприятий, что будет способствовать повышению эффективности системы управления.

**Ключевые слова:** контроллинг, система управления, материальные потоки, финансовые потоки, информационные потоки, служба контроллинга, эффективность.

## **THE ROLE AND PLACE OF CONTROLLING IN EFFECTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT**

**Lobanova Alina, Zaglada Roman**  
Automobile and Highway Institute  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk national technical university»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

*Abstract.* The article is devoted to improving the efficiency of the financial and economic management system of industrial enterprises through the use of modern tools - controlling material, financial and information flows at the enterprise. Theoretical and practical provisions have been developed regarding the essence of controlling, the introduction of a controlling service into the organizational structure of industrial enterprises, which will contribute to improving the efficiency of the management system.

**Keywords:** *controlling, management system, material flows, financial flows, information flows, controlling service, efficiency.*

**Постановка проблемы.** Динамические изменения в окружающей среде требуют от менеджмента отечественных промышленных предприятий применения современного инструментария для выявления в существующих системах управления резервов роста результативности. Ориентация развития экономики России широкомасштабное внедрение рыночных отношений требует радикальных структурных изменений экономического потенциала субъектов хозяйствования и адекватной политики повышение эффективности их хозяйственной деятельности за счет применения новых прогрессивных экономических методов, таких как контроллинг, обеспечивающий целевую реализацию функций менеджмента.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросам сущности, задач, функций и роли контроллинга, его внедрению и использованию на предприятиях посвящены работы таких отечественных и зарубежных ученых-экономистов, как Данилочкиной Н., Примака О., Хана Д., Майера Э., Хорвата П., Ивашкевича В., Петренко С., Манна Р., Аниськина Ю., Фалько С., Терещенко О., Калайтана Т., Климова С., Давыдовича И. и других. Данными учеными внесен значительный теоретический и практический вклад в исследование вопросов функционирования и внедрения контроллинга. Вместе с тем необходимо отметить, что еще существуют теоретические, практические и методологические вопросы, требующие дальнейшего развития и совершенствования. К таким вопросам необходимо отнести внедрение системы контроллинга на конкретных предприятиях и преодоление недоверия, возникающего к данной системе со стороны работников предприятия, из-за непонимания потребности в этой системе. Указанные обстоятельства обусловили выбор темы статьи и ее цели.

**Цель исследования** – оценить роль и место контроллинга в эффективном управлении предприятием.

**Основные результаты исследования.** Контроллинг – принципиально новая концепция информационной и консультационной направленности, обеспечивающая выживание предприятия на этапах стратегического и тактического управления с учетом эффективного использования ресурсов предприятия и выявление всех возможностей и рисков, связанных с достижением целей и извлечением прибыли. Контроллинг играет важную роль в эффективном развитии предприятия, так как обеспечивает инструментальную и методологическую базу поддержки принятия управленческих решений. Он является учетно-аналитической подсистемой в информационно-аналитической системе управления предприятий и является основой его работы. Высокая степень взаимозависимости управления и контроллинга на предприятии определяет актуальность внедрения системы контроллинга на предприятии, что способствует усовершенствованию всего процесса управления предприятием и создает реальные возможности для его оптимизации.

Современный контроллинг охватывает методы прогнозирования, нормирования, планирования, анализа, контроля, управления персоналом и т.д.

Концепция контроллинга объединяет в себе основные элементы организации и управления деятельностью предприятия, а именно [2]: бизнес-процессы и их издержки; центры ответственности промышленных предприятий; планирование и бюджетирование, формируемые на основе центров ответственности; систему управленческого учета, построенную на основе центров ответственности и их бюджетов; систему стратегического управления, основанную на анализе цепочки ценностей; анализ стратегического позиционирования; информационные потоки (документооборот), позволяющие оперативно фиксировать текущее состояние сформированных бюджетов центров ответственности; мониторинг и анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия; выявление причин отклонений и формирование управленческих воздействий в рамках центров ответственности.

Контроллинговый механизм промышленного предприятия можно изобразить в виде пирамиды [2, 3, 4], состоящей из базовых компонентов контроллинга в иерархии их влияния на эффективность деятельности предприятия (рис. 1).



Рисунок 1 – Концепция контроллинга на предприятии

Роль контроллинга на современном предприятии состоит в том, что он [5]:

- связывает видение стратегии с оперативным уровнем управления и обеспечивает целенаправленность движения при постановке краткосрочных задач и выборе соответствующих показателей результативности;
- производит рекомендации по формированию (изменению) структуры предприятия и реинжинирингу бизнес-процессов для достижения поставленных целей;

- организует и координирует процессы в системе управления при подготовке, реализации и оценке исполнения решений;
- формирует информационную систему для обеспечения процесса управления и доводит информацию руководству в режиме реального времени и в удобном формате;
- методически поддерживает процесс управления (разрабатывает, адаптирует и рекомендует методы планирования, бюджетирования, прогнозирования, учета, калькулирования, анализа, контроля, стимулирования);
- формирует рекомендации по построению организационно-функциональной структуры управления предприятием.

Следует отметить, что контроллинг не подменяет собой основные функции управления, а лишь связывает их, интегрирует координирует и переводит управление на качественно новый уровень. Контроллинг – это метасистема в системе управления, которая позиционируется как «внутренний помощник» в эффективной и комплексной реализации функций управления.

На современных предприятиях служба контроллинга может быть подчинена главному экономисту или финансисту предприятия, или непосредственно директору (рис. 2, 3) [7]. Линейная организационная структура предполагает разделение контроллинга на два уровня управления. В этом случае происходит объединение этого подразделения с финансовым подразделением. Недостатком данного объединения является доминирование финансового подразделения над службой контроллинга.

Поскольку одним из назначений контроллинга является своевременная информированность управленца, то создание штабного подразделения контроллинга, подчиняющегося высшему управленческому звену, следует считать эффективным решением для закрепления мышления, ориентированного на результат. Это необходимо для того, чтобы нивелировать зависимость службы контроллинга от других экономических служб. Такое положение противоречит требованиям, предъявляемым к контроллингу в отношении его нейтральности.



Рисунок 3 – Линейная структура управления предприятием с подчинением службы контроллинга главному экономисту предприятия

Будучи подсистемой в управлении предприятием, роль контроллинга заключается в поддержке и оказании помощи руководителю. Следовательно, отдел контроллинга совместно с высшим руководством, составляет основу управления на предприятии и, таким образом, интегрируется в общую систему управления предприятием [1, 8] (рис. 5).

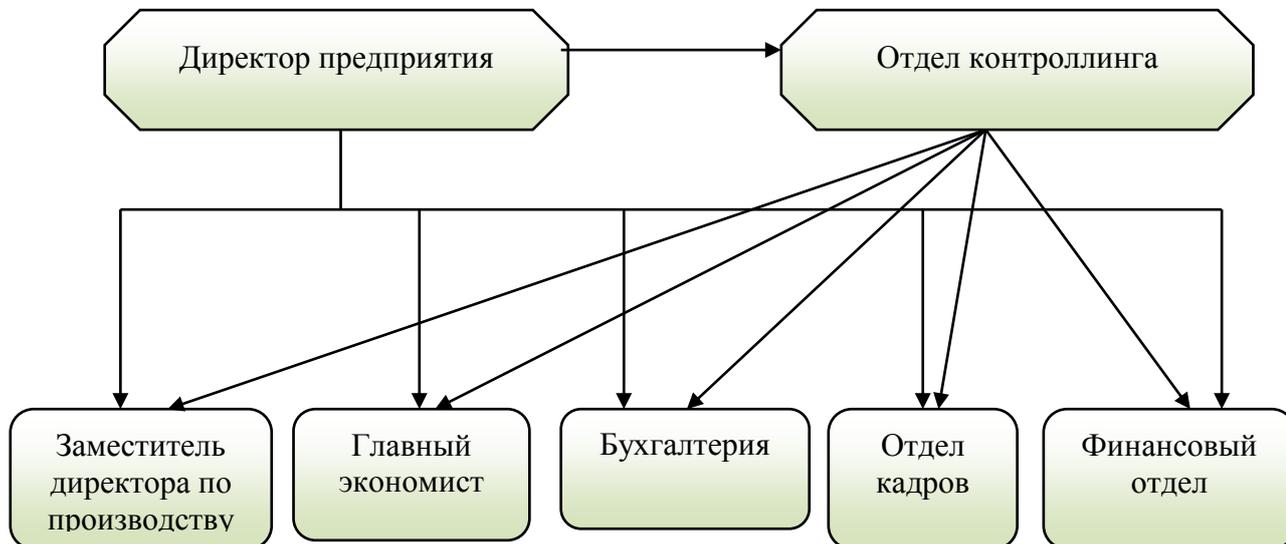


Рисунок 4 – Подчиненность службы контроллинга непосредственно руководителю предприятия



Рисунок 5 – Контролинг в системе управления предприятием

Как отмечают современные руководители промышленных предприятий, внедрение системы контроллинга позволяет выявлять отклонения фактических показателей от плановых, и таким образом своевременно реагировать и корректировать финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Инновационность системы контроллинга заключается в том, что он дает возможность владеть ситуацией по управлению предприятием в любой момент времени и принимать оперативные решения. Это позволяет на ранней стадии идентифицировать возможные риски и своевременно принимать меры по их устранению.

Таким образом, видим, что применение контроллинга способствует оптимизации прибыли, сохранению рабочих мест, обеспечивает функционирование предприятия в самых сложных условиях. Нарастание прибыли, в свою очередь, позволяет найти средства для инноваций, активизировать творческую работу персонала, стимулирует к повышению результативности труда, развитию системного мышления сотрудников, ведет к высокой производительности трудовой деятельности. Внедрение контроллинга – гарантия повышения конкурентоспособности промышленных предприятий и уровня жизни. Со всей очевидностью можно утверждать, что контроллинг является важным инструментом успешного функционирования предприятия, потому что [9]:

- обеспечивает необходимой информацией для принятия управленческих решений путем интеграции процессов сбора, обработки, подготовки, анализа, интерпретации информации;

- предоставляет информацию для управления трудовыми и финансовыми ресурсами;

- обеспечивает выживаемость предприятия на уровнях стратегического и тактического управления;

- способствует оптимизации зависимости «выручка – расходы – прибыль».

**Выводы.** Таким образом, можно сделать вывод, что контроллинг создает такую систему управления, которая позволяет отслеживать движение предприятия к поставленной стратегической цели своего развития. Для этого фиксируются качественные (предотвращение кризисных ситуаций) и количественных (объем и структура оборота, структура и размер расходов, соотношение прибыли к капиталу, объем программы инвестиций и финансирования, конкурентоспособность товаров и услуг, количество персонала и другие) цели предприятия. Также контроллинг выполняет функцию информационной поддержки и финансовой оптимизации управленческих решений. Координируя, интегрируя и направляя деятельность всей системы управления предприятием на достижение намеченных целей, контроллинг выступает механизмом саморегулирования на предприятии. Иными словами, контроллинг представляет собой систему управления на основе тотального учета, принятия решений и объективных данных, взаимосвязанного планирования на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях.

### *Литература*

1. Давидович, И. Е. Контроллинг : учебное пособие / И. Е. Давидович. – К : Центр учебной литературы, 2008. – 552 с. – Текст: непосредственный.
2. Ткаченко, А. М. Формирование контроллингового механизма в системе управления предприятием / А. М. Ткаченко // Государство и регионы. – 2007. – № 2. – С. 256–260. – Текст : непосредственный.
3. Попченко, Е. Л. Бизнес-контрроллинг / Е. Л. Попченко, Н.Б. Ермасов. – М. : Издательство «Альфа-Пресс». 2006. – 288 с. – Текст : непосредственный.
4. Швиданенко, Г. А. Контроллинг : учеб. пособ. / Г. А. Швиданенко, В. В. Лаврененко, О. Г. Деревянко, Л. М. Приходько. – К. : КНЕУ, 2008. – 264 с. – Текст: непосредственный.
5. Концепция контроллинга: управленческий учет, система отчетности, бюджетирование : пер. с нем. / Horvath&Partners; [нучн. ред. В. Толкач]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с. – Текст : непосредственный.
6. Климов, А. В. Контроллинг как интегрированная подсистема управления предприятием / А. В. Климов // Бизнес-информ. – 2006. – № 10. – С. 109–112. – Текст : непосредственный.
7. Гуздь, П. Институт контроллинга в системе управления предприятием / П. Гуздь, Г. Мизерная // Экономика. – 2006. – № 9. – С. 154–156. – Текст : непосредственный.
8. Шрайт, Б. Контроллинг и управление предприятием / Б. Шрайт, О. Петрик // Бухгалтерский учет и аудит. – 1995. – №5. – С. 32–35. – Текст : непосредственный.
9. Сухарева, Л. А. Котроллинг – основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с. – Текст : непосредственный.

УДК 331.101.3

## **VIETNAM'S ACCOUNTING AND AUDITING IN THE GLOBAL TREND OF ECONOMIC INTEGRATION**

**Luu Thi Hang<sup>1</sup>, Nguyen Thi Thanh Nhan<sup>1</sup>, Rudneva Elena**

<sup>1</sup>Haiphong Private University, Haiphong, Vietnam

<sup>2</sup>Automobile and Highway Institute

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education

«Donetsk national technical university»

Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Abstract.** In recent years, Vietnam's accounting and auditing have continuously been improved in quality to meet the information requirements from the economy as well as high standards for economic integration. However, there is no doubt that many issues relating to the aim of accounting and auditing improvement in Viet Nam have been addressed that need to be resolved. Through the paper, by using*

*qualitative research method, the authors analyze the current situation of accounting and auditing in Viet Nam with a view to pointing out opportunities and challenges of these fields in the context of globalization, therefore, proposing some solutions to improve the efficiency of the Vietnamese accounting and auditing system in the near future.*

**Keywords:** *accounting, auditing, economic integration.*

## **УЧЕТ И АУДИТ ВЬЕТНАМА В РАМКАХ ГЛОБАЛЬНОЙ ТЕНДЕНЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ**

**Лыу Тхи Ханг<sup>1</sup>, Нгуен Тхи Тхань Нхан<sup>1</sup>, Руднева Елена Юрьевна<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Хайфонский университет, г. Хайфон, Вьетнам

<sup>2</sup>Автомобильно-дорожный институт (филиал)

федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования

«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

**Аннотация.** *В последние годы бухгалтерский учет и аудит во Вьетнаме динамично совершенствовался, чтобы соответствовать информационным требованиям экономики, а также высоким стандартам экономической интеграции. В этой области были решены многие важные задачи. Используя качественный метод исследования, авторы анализируют текущую ситуацию в области бухгалтерского учета и аудита во Вьетнаме с целью выявления возможностей и проблем в контексте глобализации. Предлагают некоторые решения для повышения эффективности вьетнамской системы бухгалтерского учета и аудита в обозримом будущем.*

**Ключевые слова:** бухгалтерский учет, аудит, экономическая интеграция.

### **General issues about economic integration and the roles of accounting and auditing.**

Accounting and auditing. In addition to satisfying the requirements for economic transparency, this activity helps to develop a efficient financial management system that adheres to the most recent international accounting and auditing standards which requires Vietnamese accountants and auditors to have a strong working knowledge of International Standards on Auditing (IAS) and International Financial Reporting Standards (IFRS). In addition, the Vietnamese accounting standards system also needs to be completed and amended to comply with international practices. According to Investopedia.com, economic integration is an arrangement among nations that typically includes the reduction or elimination of trade barriers and the coordination of monetary and fiscal policies. Economic integration aims to reduce costs for both consumers and producers and to increase trade between the countries involved in the agreement.

In 2000, Michael Mussa, an economist from IMF, studied factors driving global economic integration. He pointed out the interrelationship between those

factors and several dimensions of economic integration, one of them was movements of capital and integration of financial markets.

Given the circumstances, accounting and auditing have been playing important roles to ensure a healthy system of capital and financial markets on the global scale which contributing to economic integration. Development of multinational firms and increase the need for information, thenatural results of globalization and economic integration, were strong enough premise to develop international rules and regulations that can be adopted and applied in accounting and auditing of all countries concerned. Many studies conclude that this information needs arising from: (1) the global information technology and communications revolution, (2) the global expansion of business, and (3) the global information and knowledge flow. Nonetheless, for some developing countries like Viet Nam, the responsibility to improve accounting and auditing system to meet the international standards has never been an easy task. Besides a numerous of opportunities derived from the process, we acknowledge that there have been challenges entailed to solve in the long-run.

### **Accounting – auditing in the context of international economic integration.**

Viet Nam's process of integrating into the global economy depends critically on the integration in General issues about economic integration and the roles of accounting and auditing accounting and auditing. In addition to satisfying the requirements for economic transparency, this activity helps to develop a efficient financial management system that adheres to the most recent international accounting and auditing standards which requires Vietnamese accountants and auditors to have a strong working knowledge of International Standards on Auditing (IAS) and International Financial Reporting Standards (IFRS). In addition, the Vietnamese accounting standards system also needs to be completed and amended to comply with international practices.

Obviously, the trend of international economic integration led to accounting and auditing integration which has been clearly demonstrated through the formation and application of an accounting standards system that is widely accepted globally. According to statistics from the International Accounting Standards Board (IASB), by 2018 there were about 166 countries around the world allowing or requiring the application of IFRS for domestic business transactions. However, Nobes and Parker mentioned some of disadvantages of accounting harmonization, such as: the size of the present differences between the accounting practices of different countries; the lack of strong professional accountancy bodies in some countries; the differences in political and economic systems.

On the other hand, nowadays, the implementation of accounting and auditing is being profoundly altered by the effects of the Fourth Industrial Revolution. The adoption of smart technologies under the realm of Industry 4.0 are affecting the normal way of work performed by accountants.

### **Opportunities and challenges for accounting and auditing in Viet Nam in the economic Integration context.**

*Firstly, Vietnamese businesses as well as workforce in accounting and auditing have more chances to get access to international accounting and auditing technology.*

International integration facilitates data mining and enhances the reliability of reporting. Smart software and systems will replace manual work, automate complex processes, support outsourced service trends, and reuse other services internally. The development of artificial intelligence systems and connected things around the world will open up opportunities for the accounting and auditing industry to access convenient accounting software at appropriate costs. Since then, effectively use resources, save time, human resources, and approach the international accounting and auditing system. This is an opportunity for accounting and auditing companies to improve service quality and expand market segments.

*Secondly, job market has been broadened for accountants and auditors.*

The geographical gap to perform accounting and auditing works or services has been reduced thanks to the advancements of the Fourth Industrial Revolution and wireless working environment. For Vietnamese auditors and accountants, this presents both an opportunity and a challenge. In the era of globalization, they must increase their ability to fulfill the standards of international practice, elevate their position, and broaden their area of expertise.

In 2003, ASEAN Economic Community (AEC) was set up with the objectives of creating a single market and production base, enhancing equitable economic development as well as facilitating the integration into the global economy. In 2015, it was officially established and one of the purposes was about free movement of skilled labor for six sectors, including accountancy. Given the circumstances, the opportunities for high qualified Vietnamese accountants and auditors to provide services over the borders are higher, even though there are tougher challenges to overcome.

*Thirdly, economic integration creates motivation to improve accounting and auditing in Viet Nam.*

In order to have the opportunities to join international workforce for accounting and auditing on global scale, Vietnamese accountants and auditors have to meet high level of professional standards which urges them to improve themselves. Consequently, this leads to the increase in quality of the workforce as well as Vietnamese economic information system. Additionally, it will be easier for the government, Ministry of Finance specifically, to implement the strategies to amend national accounting and auditing standards with a view to harmonizing with in international practices.

*Firstly, obstacles in training activities for accountants and auditors.*

Currently, accounting and auditing training system is said to be redundant in quantity but yet lacking in quality. Opportunities There are more than 200 universities and colleges in Viet Nam training accounting and auditing professions according to World Bank Group. For many years, due to not doing well in forecasting labor market demand and lack of career orientation for high-school students, Viet Nam has faced a problem of surplus crisis in some professions, including accounting and auditing. Although there is a excess supply of accounting and auditing workforce in the labor market, the number of internationally qualified human resources is still small. In the context of globalization in these fields, universities and colleges have to change their training programs in line with current situations such as international

accounting and auditing standards, application.

*Secondly, public awareness of the roles of accounting and auditing in integration process.*

Viet Nam's international accounting integration process has revealed many issues in terms of awareness. Many practical questions need to be answered such as: Does the simultaneous existence of Vietnamese accounting regulations and accounting standards hinder the application of accounting standards, or it currently prevents the flexibility of accountants in professional practicing? Is it necessary to issue separate accounting regimes for small and medium enterprises when the application of information technology is increasingly popular in Viet Nam? How can accounting training change to meet the fundamental improvement in the legal system of accounting and auditing? These are all issues that are not easy to answer in the integration process.

*Thirdly, the development of accounting and auditing services.*

Although strong progress has been made, the size of Viet Nam's accounting and auditing services market has not been commensurate with the potential and speed of socio-economic growth. The number of companies providing accounting and auditing services is increasing rapidly, but the percentage of companies that have enough capacity in terms of size, scope and quality of operation to adapt to the improvement of accounting and auditing system is still low. Integration is a condition that helps increase opportunities to develop accounting and auditing services in Viet Nam, but also increases business risks for those businesses relating to poor service quality, such as: unfair competition, low service fees, lack of financial resources to upgrade infrastructure and information systems.

*Fourthly, the legal framework for accounting and auditing.*

Along with the success achieved from the roadmap of international integration in Viet Nam, the accounting and auditing system has already revealed several shortcomings and difficulties in the process of integration. As a matter of fact, Viet Nam's accounting legal system is constantly being amended and improved, it has contributed to creating conditions for the improvement of the market mechanism with the management of the State. However, besides that, there are regulations that are no longer suitable for the market economy mechanism and integration development orientation.

Given the circumstances, the improvement of legal system for accounting and auditing in Viet Nam has been expected to be a complicated and time-consuming process which needs the effort and contribution from all related parties in these fields.

### **Solutions.**

To encourage the development of accounting and auditing in Viet Nam for economic integration, the authors suggest solutions as follows:

*Firstly, fundamental and comprehensive changes of accounting and auditing training activities.*

The Ministry of Education and Training as well as the Ministry of Finance and relevant agencies need to have strategic orientations for training Vietnamese accounting and auditing human resources in accordance with international standards. Training institutions continue to conduct research for improvement of training

programs in accordance with Vietnamese practices in terms of international standards application in this field. In addition, the content of the training programs in accounting and auditing needs to be renewed in the direction of equipping students with knowledge and skills that are both consistent with the current situation in Viet Nam and preparing for the premise of convergence with international accounting.

Consequently, the system of teaching and learning materials should be redesigned accordingly and regularly updated with the accounting standards issued. On the other hand, accounting and auditing training programs should focus on how to develop professional skills along with technology knowledge in terms of application. The adoption of emerging technology tools also requires adequate practical skills and training.

*Secondly, continuing to improve Viet Nam accounting and auditing legal system.*

Viet Nam's accounting and auditing legal system has been renewed and amended recently that in line with the country's development practices and economic growth. However, compared to the requirements of the integration process, it still reveals limitations and inadequacies. Vietnamese accounting standards system still has a certain "gap" compared to international accounting standards. Therefore, the authorities need to develop additional accounting standards in accordance with Vietnamese practices and international accounting standards.

In order to achieve this target, Viet Nam's leading accounting and auditing experts from the Ministry of Finance, the State Bank of Viet Nam, professional associations as well as accounting and auditing services companies along with

training institutions need to cooperate professionally to develop high quality accounting standards.

*Thirdly, promoting sustainable development of Viet Nam's accounting and auditing services market.*

Sustainable development of the accounting and auditing services market is an indispensable requirement in the process of international integration. Globalization not only gives chances to Vietnamese businesses to participate into international market but also foreign enterprises to invest in Viet Nam. Accounting and auditing are tools for economic- financial management and provide helpful information for business and management decisions and become an industry, supporting services critical business management.

In general, the accounting and auditing services business has become an important economic sector and accounts for a significant proportion of national and global trade. The accounting service market has a substantial market share, including both enterprises and state accounting units. However, the number of enterprises providing registration services in Viet Nam is still limited, and the market size is still little is small.

In the coming time, Viet Nam has to find relevant solutions to raise the level of development of accounting auditing in the context of international economic integration. Accordingly, it is necessary to direct the development of Viet Nam's accounting and auditing services market on the basis of market principles under the inspection of the Government.

*Fourthly, raising the awareness of international accounting integration.*

It is necessary to raise the awareness of authorities and the business community of international accounting integration. It is not only the awareness of the role of international accounting integration in Viet Nam's development process but also the awareness of authorities at all levels and the business community of how to accomplish their responsibilities to speed up the process. Urgent issues arising from the improvement of accounting and auditing for economic integration as well as the difficulties to adopt the amendment that Viet Nam businesses have been facing all need to be addressed and solved promptly and thoroughly, especially those arising due to the problems in mechanisms, policies, laws and accounting standards.

### **References**

1. Bui Thi Hang, Tran Ngo Trung Nghia, Le Doan Nam Anh (2023). Improving the quality of Viet Nam's accounting – audit human resources in the context of the international economy.
2. Michael Mussa (2000). Economic Counselor and Director of Research, IMF, Factors Driving Global Economic Integration.
3. Mof, Improving capabilities and position of Viet Nam accounting and auditing activities.
4. Phan Thanh Tam (2022). Improving the Quality of Accounting and Auditing Services during Covid-19 pandemic in Viet Nam.

УДК 658.7

## **ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Майданников Данил Александрович<sup>1</sup>, Мельникова Елена Павловна<sup>1</sup>,  
Гайдай Родион Романович<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования

«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

<sup>2</sup>Федеральное государственное бюджетное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Донской государственный технический университет»,  
г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

***Аннотация.** В данной статье обосновываются функции и задачи финансового менеджмента в области управления запасами в современных условиях, анализируются этапы реализации политики управления запасами как части общей политики управления оборотными активами предприятия, акцентируется внимание на необходимости использования моделей и систем управления запасам, позволяющих рационализировать способы закупки ресурсов и оптимизировать размеры заказа продукции.*

**Ключевые слова:** запасы, материальные ресурсы, финансовый менеджмент, управление, оптимизация, нормирование, заказ, продукция, совершенствование.

## FINANCIAL INVENTORY MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Maydannikov Danil<sup>1</sup>, Melnikova Elena<sup>1</sup>, Gaidai Rodion<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute of the  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk National Technical University»

Gorlovka, Donetsk People's Republic

<sup>2</sup>Federal state budget higher education institution

«Don State Technical University»

Rostov-on-Don, Russian Federation

**Abstract.** *This article substantiates the functions and tasks of financial management in the field of inventory management in modern conditions, analyzes the stages of implementing the inventory management policy as part of the general policy of managing current assets of the enterprise, focuses on the need to use models and inventory management systems that allow rationalizing the ways of purchasing resources and optimizing the size of the product order.*

**Keywords:** *stocks, material resources, financial management, management, optimization, rationing, order, products, improvement.*

**Постановка проблемы.** Для бесперебойного осуществления уставной деятельности предприятие должно иметь достаточный размер запасов сырья и материалов, готовой продукции, товаров для торговли и тому подобное. С учетом специфики производственного цикла и особенностей организации материально-технического обеспечения на предприятии нужно поддерживать рациональный транспортный, подготовительный, текущий и страховой запасы по всей номенклатуре товарно-материальных ценностей. В современных условиях предприятиями в обязательном порядке не используются нормы формирования оборотных средств, и они могут удерживать на своем балансе столько запасов, сколько соответствуют их возможностям и финансовым источникам. Вместе с тем, несмотря на дерегуляцию процесса формирования оборотных активов, возрастает роль экономического обоснования необходимых размеров товарно-материальных запасов. Такая информация необходима любому субъекту хозяйствования для выработки определенной линии во взаимоотношениях с банками, поставщиками, подрядчиками. В противном случае возможно наступление критических ситуаций, когда предприятие будет вынуждено продать часть своих запасов или, наоборот, срочно закупить их, чтобы не остановился производственный цикл. В процессе финансового управления товарно-материальными запасами особое внимание необходимо обратить на определение: оптимального объема заказа; момента заказа; рационального способа закупки.

**Анализ исследований и публикаций.** Исследованию теоретических,

методических и практических основ организации обеспечения предприятия материалами посвящены работы И. Д. Афанасенко, Е. М. Горяиновой, Т. В. Кузнецовой, М. А. Окландера, М. Линдерса, Р. Мосена. Томас Джонсон и Микки Говард в своем научном труде «Управление закупками и цепями поставок» рассматривают эффективную организацию поставок материальных ресурсов на предприятии как «фундаментальную основу устойчивого развития современного промышленного предприятия». В этой связи работы, направленные на совершенствование деятельности по финансовому обеспечению материальных ресурсов и запасов приобретают особую актуальность.

**Цель исследования** – рассмотреть современные задачи финансового менеджмента в области управления запасами и предложить подходы к совершенствованию деятельности по финансовому обеспечению материальных ресурсов и запасов предприятия.

**Основные результаты исследования.** Создание материальных запасов представляют собой один из факторов, определяющих финансовую политику предприятия.

Из практики консультирования в области финансового менеджмента известно, что из общей экономии за счет эффективного управления финансами, 50 % может обеспечить эффективное управление запасами; 40 % – управление дебиторской и кредиторской задолженностью; 10 % может обеспечить эффективное управление технологическим процессом предприятия [1].

Конкретный состав материальных запасов определяется характером производственной деятельности каждого предприятия, его отраслевой принадлежностью, видами и объемом выпускаемой продукции, и другими факторами. При этом используемые материалы составляют основу производственного процесса. Именно в них вложена значительная часть оборотных средств предприятия.

Целями финансового управления запасами являются следующие: снижение продолжительность производственного и операционного циклов; уменьшение затрат на хранение текущих запасов; высвобождение из хозяйственного оборота части финансовых средств и вложение их в другие активы.

В хозяйственной практике часто имеет место ситуация, когда размер производственных запасов превышает необходимый уровень потребности в них. Связано это с тем, что продолжительность пребывания товарно-материальных ценностей в производственных запасах зависит от целого ряда влияющих на этот процесс факторов. Во-первых, имеется существенный риск перебоев в процессе производства в случае недопоставки нужного объема сырьевых материалов. Во-вторых, при приобретении крупной партии материалов предприятие платит меньшие суммы финансовых средств (по условиям крупнооптовой закупки).

К преимуществам завышенного объема запасов относятся возможность экономии времени в процессе производства, большая готовность предприятия в случае повышения рыночного спроса на его продукцию. Кроме того, покупая

сырье и материалы крупными партиями, руководители отдела сбыта могут добиваться значительных ценовых скидок, что также является своеобразным стимулом для создания больших запасов. Вместе с тем, практика работы отечественных предприятий свидетельствует о высокой затратности такой политики.

Необходимость рационального управления запасами вынуждает финансовых менеджеров избегать избыточных запасов. При этом им следует руководствоваться следующим правилом: запасы товарно-материальных ценностей можно увеличивать только до тех пор, пока полученная экономия превышает общие затраты, понесенные предприятием содержание дополнительных запасов. Кроме того, максимальный объем остатков должен обязательно согласовываться с производственной и маркетинговой службами предприятия.

Существует и обратная тенденция – закупать ресурсы в момент их надобности, не формируя запасы, работая практически «с колес». Такой способ финансирования запасов довольно рискован, и возможен при соблюдении следующих условий:

- слаженной системы производства;
- своевременной и достоверной информации о состоянии рынка сырья;
- наличия надежных поставщиков;
- эффективного оперативного маневрирования запасами.

Необходимо осознавать, что чем выше уровень рентабельности активов, тем, соответственно, выше возможные (альтернативные) расходы, связанные с инвестированием денежных средств в запасы. В условиях нестабильного спроса на рынке сырья и не полной определенности потребности предприятия в запасах товарно-материальных ценностей, финансовые менеджеры заинтересованы в уменьшении цикла заказа. При этом уменьшается потребность в страховых запасах и, соответственно, уменьшается общий объем инвестиций в запасы, если другие условия не меняются. То есть, чем выше возможные (альтернативные) затраты при инвестировании денежных средств в товарно-материальные запасы, тем более насущной является потребность в уменьшении сроков выполнения заказов на их поставку.

С точки зрения управления финансами, поиск оптимальной величины пополнения запасов позволит существенно сократить отток денежных средств, обеспечить их рациональное использование. Важно недопущение ситуации «связывания» денежных ресурсов в чрезмерных запасах товарно-материальных ценностей. Задача финансового управления запасами состоит в том, чтобы отыскать баланс между необоснованно большим их объемом, способными вызвать финансовые трудности (вплоть до недостатка денежных средств и снижения уровня платежеспособности предприятия), и чрезмерно низкими запасами, что опасно с точки зрения обеспечения стабильности процесса производства [2, 3].

Процесс управление запасами как элементами оборотного капитала с позиции финансового менеджмента включает в себя определенную последовательных этапов работ. Это, прежде всего:

- 1) определение конкретных целей формирования производственных запасов;
- 2) анализ текущего уровня обеспеченности запасами;
- 3) оптимизация (при необходимости) объема текущих запасов;
- 4) анализ рациональности использования запасов;
- 5) грамотное построение системы контроля наличия запасов и за их движением.

При оценке уровня обеспеченности процесса производства запасами их фактическая величина сравнивается с нормативом оборотных активов по каждой конкретной группе. Такие нормативы определяются с использованием показателей среднедневного расхода запасов и средней нормы запаса в днях. Если фактическое значение величины запасов превышает действующий норматив оборотных активов по данной группе, то предприятие обеспечено данным видом сырья в полном объеме. В этом случае следует рассмотреть вопрос о наличии излишков запасов материалов. Оценка эффективности использования запасов проводится путем определения показателей рентабельности данной группы оборотного капитала и показателя скорости их оборота.

Оптимизация осуществляется путем использования специально разработанных для этой цели моделей, целесообразно это делать по каждому виду запасов. К наиболее часто используемым для оптимизации запасов материалов и складских запасов конечных продуктов, относятся:

- 1) модель оптимального размера заказа;
- 2) модель оптимальной партии продукции.

Оптимальный размера заказа – это рассчитанный математическим путем его объем, который отражает наилучшее соотношение затратам на хранение запасов и затратам на подготовку и выполнение заказа. Цель его определения – обеспечение предприятия запасами и для бесперебойного функционирования процесса производства при минимальных общих издержках денежных средств на хранение и выполнение заказов.

Политика управления запасами заключается в последовательном выполнении этапов, перечень и состав работ для которых приведен в таблице 1 [4, 5].

Таблица 1 – Этапы реализации политики управления запасами

Название этапа	Содержание этапа
1	2
1. Анализ запасов товарно-материальных ценностей в предыдущем периоде	Оценка показателей общей суммы и структуры запасов в по видам и основным группам, обоснование сезонных колебаний их размеров. Проведение при помощи показателей оборачиваемости оценки эффективности использования запасов в целом, а также различных их видов и групп. Изучение объема и структуры осуществляемых затрат по обслуживанию запасов
2. Определение целей формирования запасов	Осуществление классификации запасов для конкретизации методов управления ими. Определение текущих, накопительных, сбытовых, сезонных запасов материальных ресурсов, включаемых в состав оборотных активов

Продолжение таблицы 1.

1	2
3. Оптимизация размера основных групп текущих запасов	Разделение всей совокупности запасов материальных ценностей на производственные запасы и запасы готовой продукции; выделение запасов текущего хранения (формируемой на регулярной основе и постоянно обновляемой части запасов)
4. Оптимизация общей суммы запасов, включаемых в состав оборотных активов	Обоснование критериев выбора конкретной модели оптимизации из ряда моделей, применяемых для этих целей. Модель может быть использована как для оптимизации размера производственных запасов, так и запасов готовой продукции. Выбранная модель после ее применения должна быть оценена с точки зрения адекватности (т. е. степени соответствия моделируемому аналогу)
5. Обеспечение эффективного контроля за движением запасов	Контроль должен обеспечивать своевременность размещения заказов на восполнение запасов, а также предусматривать своевременное обнаружение и максимальное вовлечение в оборот имеющихся излишков запасов
6. Отражение в финансовом учете реальной (т. е. с учетом уровня инфляции), стоимости запасов	Определение реальной стоимости запасов, связанное прежде всего с изменением уровня текущих цен на них, основывается на необходимости верного определения инвестированного в них капитала. Корректировка цен формирования запасов должна производиться в момент их производственного потребления или реализации. Такая оценка в процессе осуществления финансового управления в условиях инфляции должна быть максимально объективно.

Предприятие, в соответствии с осуществляемой политикой управления запасами и выбранным методом учета, расчета стоимости и контроля запасов, может влиять на финансовый результат своей деятельности. Грамотный выбор и применение для планирования запасов математических моделей позволяет минимизировать как суммарные затраты на их хранение, так и расходы, непосредственно связанные с осуществлением заказов. Например, расчетный механизм модели EOQ model (наиболее часто применяемой) основан на минимизации совокупных операционных затрат по закупке и хранению запасов.

**Выводы.** Таким образом, финансовая политика управления запасами является важной составной частью общей политики управления оборотными активами предприятия, и заключается в следующем. Прежде всего, это оптимизация общего размера и общей структуры запасов товарно-материальных ценностей, и их структурных элементов. Также она состоит в минимизации затрат, приходящихся на обслуживание запасов, и, что очень важно, в обеспечении функционирования эффективной системы контроля за их движением и использованием в процессе производства. При разработке финансовой политики управления запасами обязательно должны быть обоснованы мероприятия, способствующие ускорению вовлечения в оборот сверхнормативных запасов. Это обеспечит высвобождение значительной части финансовых ресурсов, приходящихся на их обслуживание, а также снижение имеющих место потерь товарно-материальных ценностей вследствие ненадлежащего их использования, что позитивно отразится на финансовых результатах деятельности предприятия.

### *Литература*

1. Колосс, Б. Управление финансовой деятельностью предприятий / Б. Колосс; [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 2007. – 287 с. – Текст : непосредственный.

2. Гайдай, Р.Ф. Политика управления запасами / Р. Ф. Гайдай, Д. А. Майданников // Материалы студенческой открытой интернет-конференции «Первый шаг в науку», (5 – 6 апреля 2022 г. / Сост. : Семененко В. В., Негурица Е. Н. – Горловка : АДИ ГОУВПО «ДонНТУ», 2022. – 363 с. – Режим доступа : <http://www.adidonntu.ru/node/> – С. 360–362. – Текст : электронный.

3. Мельникова, Е.П., Майданников, Д.А., Гайдай, Р.Р., Глызина, М.П. Факторы рационализации процесса использования материальных ресурсов на предприятии / Е. П. Мельникова, Д. А. Майданников, Р. Р. Гайдай, М. П. Глызина // Современная экономика и управление: новые вызовы и возможности : сб. научных трудов / под общ. ред. К.А. Бармуты – Ростов-на-Дону : ДГТУ, 2023. – 412 с. – С. 73–77. – Текст : электронный.

4. Финансовое планирование и пути его совершенствования в системе потребительской кооперации: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.10 / Орлов. гос. техн. ун-т. – Орел, 2004. – 24 с. – Текст : непосредственный.

5. Гайдай, И.Ю. Экономический анализ материальных ресурсов и вопросы управления ими / И. Ю. Гайдай, Р. Ф. Гайдай, Д. А. Майданников, А. А. Мурарова // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : материалы VII международной научно-практической конференции, г. Горловка, 25 марта 2022 г. / отв. ред. Е. П. Мельникова, Е. Ю. Руднева, О.Л. Дариенко / Автомобильно-дорожный институт ГОУВПО «ДОННТУ». – Горловка : АДИ ДОННТУ, 2022. – 489 с. – С. 336–343. – Текст : непосредственный.

УДК 657.22:658.8(476)

## **ОСОБЕННОСТИ УЧЕТА И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ТОВАРОВ (УСЛУГ) ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ РАЗЛИЧНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРИЕМОМ**

**Макейчик Анастасия Александровна, Дорофеева Анна Игоревна,  
Пономарева Мария Сергеевна**

Учреждение образования

«Белорусский государственный экономический университет»,

г. Минск, Республика Беларусь

*Аннотация.* В статье рассмотрены особенности учёта и налогообложения различных маркетинговых приёмов. Выявлены основные позиции специалистов и экспертов касательно этого вопроса. Также выделена главная проблема при применении маркетинговых приёмов, представлены возможные меры по совершенствованию учёта временных и постоянных разниц.

**Ключевые слова:** маркетинговые приемы, налогообложение, скидки, бонусы, учет, временные разницы, постоянные разницы.

## FEATURES OF ACCOUNTING AND TAXATION OF SALES OF GOODS (SERVICES) WHEN USING VARIOUS MARKETING TECHNIQUES

**Makeichyk Anastasia, Dorofeeva Anna, Ponomareva Mariia**

Belarus State Economic University  
Minsk, Republic of Belarus

**Annotation.** The article discusses the features of accounting and taxation of various marketing techniques. The main positions of specialists and experts on this issue have been identified. The main problem in the application of marketing techniques is also highlighted, and possible measures to improve the accounting of temporary and permanent differences are presented.

**Keywords:** marketing techniques, taxation, discounts, bonuses, accounting, temporary differences, permanent differences.

**Постановка проблемы.** Важнейшей задачей каждой организации является привлечение большего количества покупателей и заказчиков, а также поддержание интереса уже имеющих клиентов. Для этого торговые организации используют различные маркетинговые приемы. На рис. 1 представлены маркетинговые приемы, которые будут рассмотрены далее.

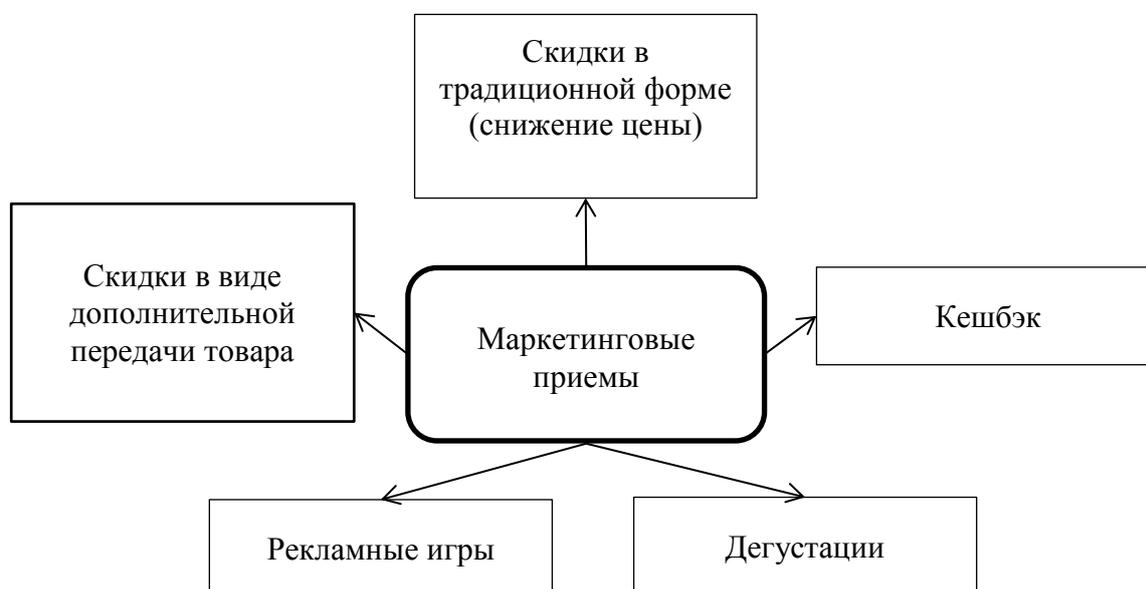


Рисунок 1 – Маркетинговые приемы

**Анализ исследований и публикаций.** Проблему учета и налогообложения реализации товаров (услуг) при использовании различных маркетинговых приемов рассматривали многие авторы, например, такие как Е. Тихомирова, С. Козырев, А. Холопук, Е. Родевич, И. Дегтярев, Е. Командирова, Е. Егорова, М. Пономарева и другие.

**Цель исследования** – изучить различные особенности учета и

налогообложения реализации товаров (услуг) при использовании различных маркетинговых приемов.

**Основные результаты исследования.** В законодательстве Республики Беларусь предусмотрено регулирование порядка учета и налогообложения реализации товаров (услуг) при предоставлении скидок, бонусов, различных рекламных акций, данное законодательство представлено:

1) Инструкцией по бухгалтерскому учету доходов и расходов, утвержденной постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 30.09.2011 г. № 102 (далее – Инструкция № 102) [1];

2) Налоговым кодексом Республики Беларусь [2].

Одним из распространенных приемов маркетинга можно считать скидки, в соответствии с которыми могут дополнительно передаваться товары или выполняться работы покупателю на безвозмездной основе (например, акция «1+1», то есть, покупая один товар, клиент получает второй бесплатно). Данный вид скидки позволяет организации ускорить товарооборачиваемость и привлечь большее количество клиентов, однако, на данном этапе могут возникнуть проблемы с признанием этой дополнительной передачи товара или оказанной услуги объектом налогообложения налогом на добавленную стоимость (далее – НДС) [3].

Для этого рассмотрим действующее законодательство, представленное Налоговым кодексом Республики Беларусь (Особенная часть) [2]. Объектами налогообложения НДС признаются обороты по реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав на территории Республики Беларусь (а также их обороты по безвозмездной передаче) и ввоз товаров на территорию Республики Беларусь. Под безвозмездной передачей товаров (работ, услуг) имущественных прав, понимается их передача без оплаты и освобождения от обязанности их оплаты [2].

Исходя из вышесказанного, отметим, что дополнительная передача товаров или услуг в качестве вознаграждения признается безвозмездной передачей, а вот является ли оно объектом налогообложения налогом на добавленную стоимость сказать достаточно сложно, так как по данному вопросу возникают разногласия у различных государственных структур.

Поэтому стоит обратить внимание на разные позиции данного аспекта. Так, например, согласно официальной позиции Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь при предоставлении скидки в виде дополнительно оказанных услуг не происходит безвозмездного оказания, поэтому НДС не исчисляется. А вот отдельные специалисты налоговых органов считают, что товарная скидка, которая предоставлена в виде дополнительного товара, не подлежащего оплате, признается безвозмездной передачей, поэтому в данном варианте стоит производить исчисление НДС. Отсюда следует, что мнения отдельных экспертов разделяются по данному вопросу, поэтому существует две ключевые позиции.

Далее обратим внимание на скидки в традиционной форме, так как они могут предоставляться на предстоящие поставки товаров (работ, услуг). В этом случае при неизменной общей цене договора имеет место снижение стоимости товара (тарифа работ, услуг). По этому поводу даны разъяснения в письме Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь от 29.03.2013 № 2-1-

10/97 «Об актуальных вопросах по налогу на добавленную стоимость» [4].

В неоднозначных ситуациях при возникновении вопроса о признании предоставления скидок (бонусов, премий) безвозмездной передачей в целях исчисления НДС плательщику рекомендуется обратиться с запросом в Министерство по налогам и сборам Республики Беларусь, так как именно в его компетенции находятся разъяснения по вопросам применения налогового законодательства.

Также стоит уделить внимание еще одному интересному маркетинговому ходу, который называют кешбэком. Кешбэк (cashback) в переводе с английского языка буквально значит «наличка назад» и, по большому счету, он является той же премией покупателю, выраженной в денежной форме. Кешбэк можно рассматривать с разных сторон [5].

Так, например, с одной стороны, порядок отражения операций, связанных с кешбэком, аналогичен операциям по выплате премий покупателю без уменьшения цены товара. При предоставлении покупателям торговой премии в бухгалтерском учете сумма выручки корректируется, но корректировки налоговой базы по НДС не происходит, так как стоимость ранее реализованных товаров не изменяется. Поэтому начисление премии не влияет на расчет НДС, следовательно, не требует дополнительного составления счетов-фактур, а при расчете налога на прибыль данная премия будет включена в состав внереализационных расходов [2].

С другой стороны, если у организации есть собственный сайт или приложение, то клиенты могут накапливать бонусы и тратить их, покупая товары, и с точки зрения бухгалтерского учета это будет обычной (текущей) скидкой. При предоставлении покупателям текущей скидки реализация товаров отражается в учете по сниженным ценам. Если в учетной политике организации предусмотрен учет товаров по розничным ценам, то необходимо будет скорректировать сумму НДС и торговой надбавки в розничной цене товаров в связи с предоставлением скидки. Налоговая база по НДС определяется исходя из стоимости реализованных товаров с учетом скидки, и при налогообложении прибыли выручка от реализации отражается исходя из стоимости товаров по сниженным ценам.

Что касается третьей стороны, то кешбэк может быть также рассмотрен в качестве ретроскидки. Предоставление такой скидки в бухгалтерском учете организации-продавца является изменением в учетной оценке и отражается в составе доходов (расходов) отчетного периода, в котором такое изменение произошло. Из-за изменения в стоимости ранее реализованных товаров, необходимо скорректировать на соответствующую сумму скидки сумму исчисленного НДС. Важно отметить, что изменение базы для исчисления НДС возможно только после подписания покупателем дополнительного электронного счет-фактуры, в связи с чем периоды корректировки выручки от реализации и базы для исчисления суммы НДС могут не совпадать. Также при предоставлении покупателям ретроскидки необходимо скорректировать на величину соответствующей скидки сумму налога на прибыль.

Помимо этого, важным маркетинговым приемом выступает рекламная акция в виде дегустации товаров, которая проводится организациями для изучения спроса на товары или продвижения новой продукции. Затраты на такое мероприятие относятся к затратам на рекламу, соответственно, стоимость

приобретения товаров для дегустации относится на затраты по реализации. Если учет в организации ведется по розничным ценам, то использованные товары для дегустации необходимо довести до покупной стоимости, скорректировав суммы торговой надбавки и НДС в розничной цене товаров. В ходе проведения рекламной акции реализации товаров не происходит, поэтому объекта обложения НДС не возникает. Стоимость товаров для дегустации и затраты для ее проведения включаются в состав затрат, учитываемых при расчете налога на прибыль [3].

Также стоит обратить внимание на проведение рекламных игр, под которыми понимается деятельность организаций или индивидуальных предпринимателей, осуществляемая ими в целях стимулирования реализации товаров (работ, услуг) и обеспечивающая розыгрыш призов между участниками рекламной игры, за исключением деятельности, не относящейся к рекламным играм [6]. Призы, выдаваемые в ходе проведения рекламной игры, не являются объектами для исчисления НДС, поскольку отсутствует факт реализации товаров (работ, услуг) или имущественных прав.

Расходы, возникшие при проведении рекламной игры, можно учесть при расчете налога на прибыль. Однако здесь существуют определенные особенности в части нормирования. К нормируемым затратам относятся расходы на приобретение (изготовление) призов, вручаемых в виде выигрыша при проведении рекламной игры в соответствии с законодательством о рекламе, а также расходы на иные виды рекламы, за исключением расходов на рекламные мероприятия через средства массовой информации, информационно-телекоммуникационные сети; расходов на световую и иную наружную рекламу, включая изготовление рекламных стендов и рекламных щитов; расходов на участие в выставках, ярмарках, экспозициях, оформление витрин, выставок-продаж, комнат образцов и демонстрационных залов, изготовление рекламных брошюр, каталогов, содержащих информацию о реализуемых товарах, выполняемых работах, оказываемых услугах, товарных знаках и знаках обслуживания и (или) о самой организации. Совокупный размер нормируемых затрат не должен превышать 1 процента от выручки от реализации товаров (работ, услуг) [2].

Расходы на маркетинговые приемы отражаются на счете 44 «Расходы на реализацию». Поскольку в Типовом плане счетов не предусмотрены субсчета к счету 44, целесообразно торговой организации самостоятельно выделить в рабочем плане счетов отдельные субсчета к этому счету, например, 44.1 «Расходы на реализацию» и 44.2 «Расходы на управление». Также в целях совершенствования бухгалтерского учета можно выделить субсчета второго порядка для каждого маркетингового приема, которые применяются в деятельности организации, что позволит организовать контроль и проводить анализ маркетинговых приемов.

Еще одной проблемой предоставления покупателям скидок, бонусов или премий выступает несопадение величины или момента признания доходов (расходов) для целей бухгалтерского и налогового учета при применении торговыми организациями маркетинговых приемов, что приводит к возникновению постоянных и временных разниц и соответствующих им

постоянных или отложенных налоговых активов и обязательств. В соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь предусмотрен учет только временных разниц по налогу на прибыль, однако на практике возникают не только временные, но и постоянные разницы.

Постоянные разницы возникают, когда суммы доходов и расходов, формируют учетную прибыль (убыток) текущего отчетного периода и исключаются из налогооблагаемой базы по налогу на прибыль в текущем и будущих отчетных периодах либо включаются в расчет налогооблагаемой базы по налогу на прибыль текущего отчетного периода и не формируют учетную прибыль (убыток) текущего и будущих отчетных периодов. Постоянные разницы приводят к возникновению постоянных налоговых активов и обязательств. Постоянный налоговый актив или обязательство являются частью текущего налога на прибыль и в бухгалтерском учете не отражаются. Однако в примечаниях к бухгалтерской отчетности информацию о постоянных налоговых активах и обязательствах указать следует, в связи с чем целесообразно организовать их аналитический учет, например, в аналитических таблицах, на отдельных забалансовых счетах или иным способом, закрепленном в учетной политике организации.

Временные разницы возникают, если суммы доходов и расходов, формируют учетную прибыль (убыток) в текущем отчетном периоде, а налоговую базу по налогу на прибыль – в будущих отчетных периодах либо формируют налоговую базу по налогу на прибыль в текущем отчетном периоде, а учетную прибыль (убыток) – в будущих отчетных периодах. Временные разницы приводят к образованию отложенных налоговых активов и обязательств. Временные разницы отражаются в бухгалтерской отчетности, в частности информация об остатках отложенных налоговых активов и обязательств отражается по строкам 160 «Отложенные налоговые активы» и 530 «Отложенные налоговые обязательства» бухгалтерского баланса, а информация об их движении – по строкам 170 «Изменение отложенных налоговых активов» и 180 «Изменение отложенных налоговых обязательств» отчета о прибылях и убытках. В качестве меры по совершенствованию учета может выступать формирование специальных регистров для учета постоянных и временных разниц, а также отражение необходимой информации в примечаниях к бухгалтерской отчетности [3].

**Выводы.** Таким образом, в ходе проведенного исследования было сделано следующее: во-первых, изучены сложные и спорные ситуации отражения в финансовом и налоговом учете процесса реализации товаров (услуг) при использовании маркетинговых приемов; во-вторых, предложен порядок отражения маркетинговых приемов на счетах бухгалтерского учета (в частности, на счетах аналитического учета), что позволит контролировать процесс предоставления маркетинговых приемов покупателям и сформировать информационную базу для их анализа; в-третьих, даны рекомендации по отражению информации о постоянных и отложенных налоговых активах и обязательствах в регистрах учета и примечаниях к бухгалтерской отчетности.

### *Литература*

1. Республика Беларусь. Постановления. Об утверждении Инструкции по

бухгалтерскому учету доходов и расходов и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства финансов Республики Беларусь и их отдельных структурных элементов : Постановление Министерства финансов Республики Беларусь № 102: текст с изменениями и дополнениями на 22 декабря 2018 года. – Текст : непосредственный.

2. Республика Беларусь. Законы. Налоговый кодекс Республики Беларусь : НК : текст с изменениями и дополнениями на 17 июля 2023 года : [принят Палатой представителей 11 декабря 2009 года : одобрен Советом Республики 18 декабря 2009 года]. – Текст : непосредственный.

3. Пономарева, М. С. Особенности учета и налогообложения скидок, бонусов и рекламных акций / М. С. Пономарева // Вестник Гродненского государственного университета имени Янки Купалы. Серия 5. Экономика. Социология. Биология [Электронный ресурс]. – 2020. – Т. 10, № 2. – С. 43–52. – Режим доступа : <https://elibrary.ru/item.asp?id=43106251>. – Текст : электронный.

4. Об актуальных вопросах по налогу на добавленную стоимость : Письмо Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь № 2-1-10/97. – Текст: электронный // Министерство по налогам и сборам Республики Беларусь : официальный сайт [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : [http://www.nalog.gov.by/ru/razjasnenija\\_ru/view/n-ob-aktualnyx-voprosax-po-nalogu-na-dobavlennuju-stoimost-prilozhenie-k-pismu-mns-respubliki-belarus-ot-9042/](http://www.nalog.gov.by/ru/razjasnenija_ru/view/n-ob-aktualnyx-voprosax-po-nalogu-na-dobavlennuju-stoimost-prilozhenie-k-pismu-mns-respubliki-belarus-ot-9042/) (дата обращения 01.12.2023). – Текст : электронный.

5. Rbc.ru: ежедневная аналитическая газета : [сайт]. – Москва, 2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.rbc.ru/> (дата обращения 01.12.2023). – Текст : электронный.

УДК 658.56

## **КАЧЕСТВО – ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Маськова Наталья Геннадьевна**

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Майкопский государственный технологический университет»  
г. Майкоп, Республика Адыгея

***Аннотация.** Качество продукции, работ, услуг обеспечивает конкурентное преимущество организации на рынке. Внедрение концепции бережливого производства позволяет сократить потери в бизнес-процессах организации и повысить качество продукции, товаров, услуг.*

***Ключевые слова:** качество, конкурентоспособность, полезность, потребительская ценность товара, принципы бережливого производства, методология Шести сигм, потери в бережливом производстве, модель бережливого управления, отраслевая конкуренция.*

# QUALITY IS THE BASIS OF THE COMPANY'S COMPETITIVENESS

**Maskova Natalia**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
«Maykop State Technological University»,  
Maykop, Republic of Adygea

***Abstract.** The quality of products, works, services provides a competitive advantage of the organization in the market. The introduction of the concept of lean production allows you to reduce losses in the business processes of the organization and improve the quality of products (goods, services).*

***Keywords:** quality, competitiveness, utility, consumer value of goods, principles of lean manufacturing, Six sigma methodology, losses in lean manufacturing, lean management model, industry competition*

**Постановка проблемы.** Предприятия, функционирующие в условиях динамичного, насыщенного и конкурентного рынка, особое внимание уделяют качеству продукции, услуг и работ. Повышение технического уровня и качества продукции, услуг и работ определяет темпы научно - технического прогресса и рост эффективности производства в целом, оказывает существенное влияние на интенсификацию экономики, конкурентоспособность отечественных товаров, услуг, работ и жизненный уровень населения страны. Поэтому для повышения конкурентоспособности продукции, услуг и работ предприятиям необходимо постоянно и целенаправленно повышать качество и систематически осуществлять контроль качества.

**Цель исследования** – изучить взаимосвязь понятий «качество» и «конкурентоспособность» с применением принципов и методологии бережливого производства.

**Анализ исследований и публикаций.** Проблемы качества и оценки уровня конкурентоспособности исследовали А. Г. Волкова, С. Д. Ильенкова, О. В. Аристов, С. А. Бибалова, В. А. Довгаль, Л. И. Задорожная, Г. В. Карамушко, Н. Г. Маськова, С. Г. Чефранов и другие отечественные и зарубежные ученые.

**Основные результаты исследования.** Качество является емким понятием, которое определяет эффективность всех сторон деятельности: планирование и разработка направлений развития предприятия, организация производства, закупка сырья, материалов, маркетинг, сбыт и др. В настоящее время потребитель зачастую ищет продукцию, сертифицированную знаками качества. Часто компании обвиняют системы качества в том, что они создают больше работы, формальностей, а также проблем в работе компании. Однако хорошо управляемая система, постоянно работающая и проверяемая, позволяет множества сбоев в работе организации и возможных жалоб клиентов. Система управления является по своей сути постоянно незавершенной. Она должна быть открыта для участия в ней всех субъектов, включая поставщиков и клиентов. Если система менеджмента, контролирующая качество продукта, товара или услуги, является качественной, она благоприятна для компании, сотрудников, поставщиков и, конечно же, для клиента. Таким образом, система управления

является посредником между жалобами клиентов и возможностями устранения неудовлетворенности потребителей. Кроме того, наличие системы управления процессами позволяет лучше соответствовать требованиям законодательства. Важно понимать, что качество – это культура компании. Оно должно охватывать всех работников компании, начиная от высшего руководства до рядовых сотрудников, не забывая при этом менеджеров среднего звена, специалистов по персоналу, отдел кадров.

Качество является неотъемлемой частью производственного процесса. Более того, политика в области качества в конечном итоге требует от поставщиков продуктов и услуг сертификации, стандартизации, а также последующей оценки (постоянной или периодической) в соответствии с требованиями системы, внедренной в каждой организации. Такой подход к качеству подразумевает, что клиент занимает центральное место. А довольный клиент – это лучшая реклама. Тем более это важно в настоящее время, учитывая рост популярности социальных сетей и Интернета, где можно легко найти мнения и отзывы потребителей.

У такого похода к качеству уже были предшественники в середине прошлого века: Э. Деминг, Ф. Кросби, Дж. Джуран и К. Исикава. Именно они заложили основы клиентоориентированности, процессов постоянного совершенствования, долгосрочных результатов, отсутствия дефектов, важности приверженности руководства, преодоления страха перемен, соответствия потребностям клиентов, использование статистики, применяемой для контроля качества.

Таким образом, компания должна иметь некий фундамент, основанный на:

- полном удовлетворении потребностей клиентов, что является приоритетной целью всех сотрудников организации;
- тезисе о том, что плохое качество всегда дороже хорошего;
- устранении неисправностей, при этом их важно предусмотреть с целью их избежания. Это не вопрос исправления дефектов, а вопрос их предотвращения.

Компания, стремящаяся к успеху, должна понимать качество как культурное изменение, долгосрочное и подлежащее постоянному пересмотру, при котором все действия организации направлены на полное удовлетворение потребностей клиентов. Первоначальные затраты, которые могут возникнуть у предпринимателя на начальных этапах внедрения такой системы, снижаются в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Снижается количество ошибок и затрат из-за некачественности, оптимизируются ресурсы и сокращается потеря времени.

Качество помогает сохранить или повысить лояльность клиентов, способствует привлечению новых клиентов. Кроме того, система управления качеством позволяет получать хорошие отзывы о продукции или услугах компании, создавать дешевую и эффективную рекламу. Качество выпускаемой продукции в большой степени влияет на уровень показателей деятельности предприятия: цена продукции, себестоимость, рентабельность, прибыль, а также конкурентоспособность продукции и предприятия и т.д.

**Повышение качества продукции для экономической деятельности**

предприятия имеет большое значение и заключается в повышении эффективности использования ресурсов, функционирования организации, а также ее адаптации к постоянно изменяющейся внешней среде, активизирует процесс внедрения инновационных технологий в производство.

С точки зрения экономики качество рассматривается как результат потребления или потребительской стоимости объекта, под которой понимается его полезность – возможность удовлетворять какую-либо потребность. Потребность – это нужда, принявшая специфическую в соответствии с культурным уровнем человека. В менеджменте есть ряд теорий относительно видов и взаимоотношений потребностей.

Наиболее известная и часто используемая для изучения – иерархическая теория потребностей английского ученого А. Маслоу (рис. 1, [1]). Данная теория помогает менеджеру осознано управлять поведением подчиненных, анализируя степень удовлетворенности его потребностей.

Автор С. Д. Ильенкова придерживается мнения, что «качество складывается из технического уровня продукции и полезности товара для потребителя через функциональные, социальные, эстетические, эргономические, экологические свойства» [3]. Каждому производимому продукту присуща некая совокупность свойств. Продукту, предназначенному для потребления, необходимо обладать набором полезных свойств.

«Предлагаемый продукт, – отмечал К. Маркс, – полезен не сам по себе. Его полезность устанавливается потребителем». Полезность основывается на ее естественных свойствах, недостаточно одного их наличия, они создают потенциальную возможность, а потребитель уже оценивает. Товар может быть бесполезным в какой-либо момент, то есть не иметь никакой потребительской стоимости.



Рисунок 1 – Пирамида потребностей по теории А. Маслоу

Потребительская ценность товара индивидуальна для каждого отдельного потребителя, но в основном, средневзвешенная рыночная ценность должна всегда приближаться к его истинной потребительской стоимости. В соответствии с методологией Шести сигм, основанной на теории бережливого управления, основная цель – улучшить качество, стабилизируя производственные процессы, сокращая количество дефектов.

Существует множество видов потерь, которые необходимо контролировать и минимизировать на протяжении всей производственной цепочки [2]:

– перепроизводство: соответствует переработке продукции, превышающей спрос, направлено на сокращение затрат на переработку продукта, в отношении которого нет непосредственной уверенности, что он будет продан, перепроизводство создает дополнительные затраты, поскольку приходится нести все расходы, связанные с хранением, ожиданием и т. д. товаров, которые будут продаваться.

– время ожидания: это время, в течение которого ожидают выполнения операций на предыдущем этапе.

– транспортировка: это попытка получить сырье и отгрузить произведенный продукт, что особенно важно, когда предприятие находится вдали от мест добычи или переработки сырья (в зависимости от обстоятельств) или производимого продукта. далеко от конечного потребителя.

– перерасход: соответствует всем переработкам, связанным с продуктом, который не соответствовал стандарту приемки качества и должен быть переработан повторно, чтобы результат соответствовал приемлемым параметрам качества.

– запасы: соответствует всем готовым товарам, которые находятся на хранении в ожидании покупки, поддержание запасов влечет за собой увеличение затрат из-за этого эффекта, а также влияние на продукты из-за времени хранения, если продукт требует особых условий, это напрямую повлияет на затраты и стоимость. следовательно, цена для конечных потребителей.

– движения: соответствует времени, затрачиваемому на возможность перемещения товара из одной производственной точки в другую на протяжении всего производственного процесса, в той мере, в какой это время уменьшается, продукция производится в более короткие сроки и, следовательно, с меньшими затратами.

– дефекты: это относится ко всем продуктам, которые не соответствуют стандарту качества и, поскольку их невозможно переработать, должны быть утилизированы, что увеличивает производственные затраты и, следовательно, цену продукта для конечного потребителя.

– недоиспользуемый человеческий потенциал: это относится к тем сотрудникам, которые в процессе каким-то образом оказываются без дела, либо потому, что не могут найти, где подходят их функции.

Ключевые принципы бережливого производства [2]:

– безупречное качество в первую очередь: это поиск, организация и производство с целью получения результатов с нулевыми дефектами;

выявление и устранение проблем должно выполняться в начале производства, а не в конце процесса.

– минимизация потерь: отказ от всех видов деятельности, которые не повышают ценность, и оптимизация использования дефицитных ресурсов (капитала, людей и площадей).

– постоянное совершенствование: снижение затрат, улучшение качества, повышение производительности и обмен информацией.

– процессы «вытягивания»: продукты тянут (в смысле того, что их заказывает) конечный потребитель, а не то, что продукты в конце производства поставляет производитель клиентам.

– гибкость: быстрое производство разных продуктов без ущерба для эффективности из-за меньших объемов производства.

– построение и поддержание долгосрочных отношений с поставщиками путем заключения соглашений о разделении рисков, затрат, спроса и рыночной информации можно получить более точные оценки производства, минимизировать потери и своевременно обращать внимание на изменения спроса на продукцию, устанавливая взаимовыгодные отношения между производителем и поставщиками.

Успех бережливого производства основан на том, что компании, которые хотят управлять в соответствии с этой методологией, последовательно применяют концепцию и философию создания продуктов и услуг эффективно с меньшими затратами и минимизацией потерь. Причем внедрение концепции бережливого производства должно быть частью политики предприятия и постоянных улучшений.

Модель бережливого управления является дополнением к реализации методологии Шести сигм, обе они могут применяться независимо, поскольку их цели различны. Бережливое производство сосредоточено на сокращении потерь и постоянном совершенствовании, в то время как методология Шести сигм направлена на обеспечение стабильности производственных процессов.

Для того, чтобы создать конкурентное предприятие необходимо уметь использовать свои сильные позиции, при этом не просто модернизировать производство и управление, но и определить цель и задачи. Особое внимание уделить подготовке персонала, изучению современных стандартов, положений, регламентов и пр. Потом выстроить на предприятии интегрированную систему менеджмента качества ресурсов, продукции либо услуг. Причем основной упор сделать на управлении качеством продукции с тем, чтобы не допускать дефектов в производимой продукции или услуге, привлекать квалифицированные кадры, используя в полном объеме имеющиеся ресурсы. Эти системы менеджмента качества должны охватывать и производственную и финансовую часть.

**Выводы.** Современные условия конкуренции, инновации, реформирование экономики тесно связаны с всеобщим управлением качеством. Управление качеством – это непрерывный процесс улучшений, изменений в организации, в основе которых принципы бережливого производства, ориентированный на запросы потребителей.

### *Литература*

1. Аристов, О. В. Управление качеством : учебник / О. В. Аристов. – М. :

Инфра-М, 2021. – 224 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://znanium.com/catalog/document?id=375832>. – Текст : электронный.

2. Бибалова, С. А. Основы бережливого производства : учеб.-метод. пособие / С. А. Бибалова, В. А. Довгаль, Л. И. Задорожная и др. – Майкоп : ИП Кучеренко В. О., 2019. – 25 с. – Текст : непосредственный.

3. Ильенкова, С. Д. Управление качеством : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / С. Д. Ильенкова. – ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 287 с. – Текст : непосредственный.

УДК 338.124.4

## **РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**Мурарова Ангелина Артуровна, Воронцова Анастасия Руслановна,  
Гайдай Ирина Юрьевна**

Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования

«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В данной статье обосновываются этапы разработки и реализации антикризисной стратегии в современных условиях, анализируются факторы, оказывающие влияние на антикризисное управление, предлагается механизм планирования и реализации стратегии антикризисного развития, который направлен на создания универсальной системы антикризисного управления, включающей оперативные, тактические, стратегические и предохранительные механизмы финансовой стабилизации.*

***Ключевые слова:** антикризисное управление, организация, стратегия, механизм, факторы, этапы, финансовая стабилизация.*

## **DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF THE ENTERPRISE ANTI- CRISIS STRATEGY IN MODERN CONDITIONS**

**Murarova Angelina, Vorontsova Anastasia, Gaidai Irina**

Automobile and Highway Institute of the  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk National Technical University»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Abstract.** This article substantiates the stages of development and implementation of an anti-crisis strategy in modern conditions, analyzes the factors influencing anti-crisis management, suggests a mechanism for planning and implementing an anti-crisis development strategy, which is aimed at creating a universal anti-crisis management system, including operational, tactical, strategic and safety mechanisms of financial stabilization.*

***Keywords:** crisis management, organization, strategy, mechanism, factors, stages, financial stabilization.*

**Постановка проблемы.** Деятельность любого субъекта хозяйствования сопровождается вероятностью возникновения и развития кризиса, что обуславливает необходимость осуществления специализированного антикризисного управления, которому характерны: специфичность цели осуществления, использование особого управленческого инструментария, весомые ресурсные и временные ограничения, высокий уровень рискованности принимаемых и реализуемых управленческих решений.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросам антикризисного управления посвящены многочисленные исследования отечественных и зарубежных авторов, среди которых можно выделить: Быкова А. А., Беляцкую Т. Н., Крутика А. Б., Муравьева А. И., Родионову Н. В., Короткова Э. М., Александрова Г. А., Бабушкина Е. А., Файншмидт Е. А. и др. Интегральная балльная оценка финансового состояния предприятия представлена Л. В. Донцовой и Н. А. Никифоровой, методики оценки финансовой устойчивости – авторами В. С. Ступаковой и Г. С. Токаренко. Поскольку экономические условия деятельности предприятий постоянно изменяются, также должны изменяться и дополняться стратегические антикризисные подходы к обеспечению стабильности их деятельности.

**Цель исследования** – рассмотреть современные цели и задачи системы антикризисного управления, обосновать механизм планирования и реализации динамической антикризисной стратегии, в которую по мере проявления дополнительных кризисных факторов могут быть внесены коррективы, направленные на повышение результативности процесса антикризисного развития.

**Основные результаты исследования.** Антикризисное управление деятельностью хозяйствующих субъектов имеет важное значение в современных экономических условиях развития предпринимательских структур, так как обеспечивает результативную деятельность на основе прогнозов и своевременного реагирования на негативные ситуации.

Современный подход к разработке и реализации антикризисной стратегии предприятия должен осуществляться в рамках цикла, представленного на рис. 1.



Рисунок 1 – Цикл разработки и реализации антикризисной стратегии предприятия

Представленный цикл позволяет обосновать динамическую антикризисную стратегию, в которую по мере проявления дополнительных кризисных факторов могут быть внесены коррективы, направленные на дальнейший рост результативности антикризисной системы на предприятии.

Механизм планирования и реализации стратегии антикризисного развития базируется на процессе подготовки управленческих решений и включает в себя строго определенную последовательность этапов [1]:

1. Обоснование способов оценки ключевых стратегических показателей;
2. Обоснование системы ключевых стратегических индикаторов антикризисного развития предприятия;
3. Разработку методики обоснования «критических» значений системы ключевых стратегических индикаторов антикризисного развития предприятия;
4. Разработка алгоритма выбора типа антикризисной стратегии развития предприятия.

Отличительные признаки данного механизма следующие [2]:

– его следует использовать исключительно на этапе реализации основной стратегии;

– в процессе реализации данного механизма включаются две циклические инструкции: в оперативном аспекте – выбор стратегии преодоления кризиса и в стратегическом аспекте – выбор стратегии недопущения кризиса;

– существует необходимость проведения диагностики предкризисного состояния предприятия, которая усилит функцию предупреждения антикризисного управления, использование прогнозирования системы ключевых стратегических показателей антикризисного развития предприятия.

Антикризисная стратегия разрабатывается после проведения оценки внутренней и внешней среды предприятия, которая предусматривает мероприятия, отраженные на рисунке 2 [3].

Учитывая особенности деятельности производственных субъектов и результаты диагностической оценки уровня их кризисного состояния, руководству следует обосновать стратегические альтернативы выхода из кризиса: стратегию выживания, стратегию стабилизации или стратегию роста.

На этапе выбора вариантов антикризисных стратегий следует досконально рассмотреть пути ее формирования учитывая те проблемы, которые были выявлены в процессе диагностики уровня кризисного состояния, учитывая соответствующие результаты исследования, специфику и глубину кризисного состояния, каждым производственным предприятием.

Во время своей деятельности каждое предприятие постоянно сталкивается с процессами, которыми оно может управлять, а также не поддающимися управлению. Эти процессы могут привести как к негативным, так и к положительным последствиям. Процесс антикризисного развития является управляемым, направленным на преодоление кризиса, но при этом он не должен противоречить целям предприятия.

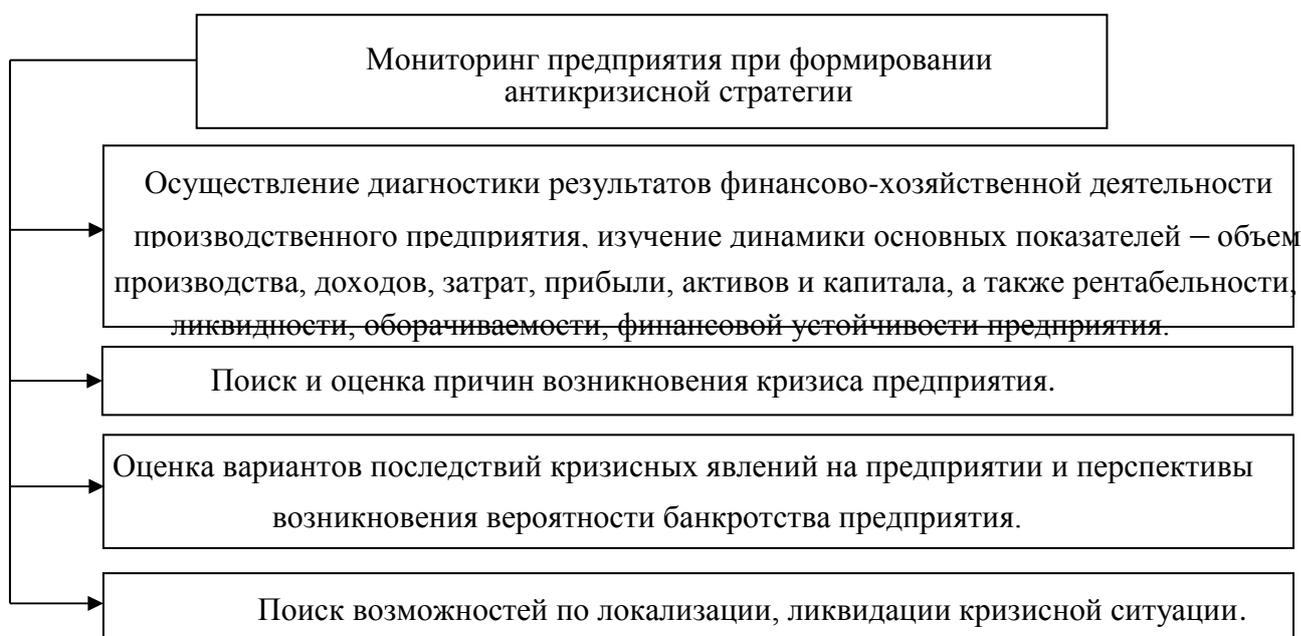


Рисунок 2 – Основные аспекты мониторинга предприятия при формировании антикризисной стратегии

Все факторы, оказывающие влияние на антикризисное управление, связаны между собой и носят как внутренний, так и внешний характер. Также они могут быть случайными, непредсказуемыми и привести к неожиданным финансовым результатам. Все это указывает на необходимость создания универсальной системы антикризисного управления, включающей оперативные, тактические, стратегические и предохранительные механизмы финансовой стабилизации предприятия. Она должна отражать сложную взаимосвязанную систему стратегических и оперативных мероприятий, каждая из которых подчиняется единым целям и задачам, связанным с реализацией антикризисной политики предприятия, а ее составляющие могут носить как защитный, так и наступательный характер. Использование предложенной универсальной системы антикризисного управления позволит производственному предприятию в кризисных условиях не только решить проблему выживания, но и реализовать перспективу устойчивого роста.

Акцент в процессе антикризисного управления следует сделать на сочетании стратегии и тактики, а принятие стратегических решений должно происходить на начальных стадиях управления, когда сигналы о неблагоприятных факторах являются достоверными. Тактические решения принимаются на основе достаточно полной информации, но в условиях ограниченности времени для осуществления полной перестройки деятельности предприятия. Руководство предприятия вынуждено принимать решение либо о применении экстренных мер, чтобы не допустить кризиса, либо же искать пути выхода из кризиса, который уже настиг предприятие.

Сущность предложенных мер зависит от стадии кризиса, в которой находится предприятие. Снижение рентабельности и объема прибыли, сокращение источников и резервов развития предприятия являются предвестниками первой стадии. Выход из данной ситуации может

осуществляться как за счет применения стратегических действий, включая изменение стратегии предприятия, его реструктуризацию, так и за счет принятия тактических решений.

Признак второй стадии кризиса – это убыточность предприятия. Если предприятие владеет резервными фондами, то их величина уменьшается, и наступает третья стадия кризиса. Если резервные фонды фактически имеются, можно использовать меры стратегической направленности, а именно реструктуризацию. На третьей фазе, когда резервы отсутствуют, реструктуризация невозможна.

Если руководство предприятия не может стабилизировать его финансовое состояние, наступает четвертая стадия кризиса – неплатежеспособность, то есть достижение такого критического предела, когда отсутствуют средства для финансирования даже сокращенного производства и оплаты предыдущих обязательств. Реальной становится остановка производства и банкротство. Необходимым становится использование срочных мер по восстановлению платежеспособности и поддержанию производства. Следовательно, для того, чтобы предприятие вышло из кризиса, ему следует [4]:

- восстановить платежеспособность и стабилизировать финансовое состояние предприятия, то есть устранить последствия кризиса;
- разработать стратегию развития и осуществить реструктуризацию предприятия для недопущения в будущем повтора кризисных явлений, то есть устранить причины кризиса.

Восстановление платежеспособности предприятия можно провести за счет удачного маневрирования денежными средствами, что позволит либо увеличить их величину, либо уменьшить текущую потребность в них.

Как свидетельствует опыт функционирования хозяйствующих субъектов в условиях кризиса, увеличить денежные средства можно за счет: перевода активов в денежную форму, хотя это и связано со значительными потерями; продажи краткосрочных финансовых вложений; продажи дебиторской задолженности; продажи запасов готовой продукции и избыточных производственных запасов; деинвестирования (следует понимать, что долгосрочные инвестиционные проекты в условиях кризиса – практически гарантия банкротства); продажи нерентабельных производств и объектов непродуцированной сферы.

После решения вопроса с нехваткой денежных средств необходимым становится кардинальное уменьшение неэффективных затрат. В случае достижения положительного эффекта относительно временного возобновления финансовой устойчивости предприятия должны быть использованы меры по увеличению денежного потока от основной деятельности. Важно также предусмотреть проведение соответствующих маркетинговых исследований для формирования комплекса мероприятий антикризисного маркетинга.

Анализ поведения субъектов хозяйствования в условиях кризиса подтверждает, что наиболее распространенными являются две ошибки – паника при потере финансовых активов и принятие срочных мер по сокращению персонала. Антикризисная политика должна основываться на обоснованном

подходе к принятию решений, связанных с изменением кадровой структуры. Сокращение квалифицированных специалистов заставляет их существовать либо на государственную помощь по безработице, либо соглашаться на работу, приводящую к потере ценных навыков и уровню профессионализма. Кадровая политика должна основываться на концепции сохранения ресурса, представляющего особую ценность на предприятии, с использованием всех целесообразных мер, включая временное трудоустройство на аналогичном предприятии, перераспределение дополнительных обязательств между работниками, переквалификацию и т.п.

Стратегия предупреждения банкротства должна рассматриваться как постоянный элемент общей стратегии предприятия, предусматривающий обоснованный выбор стратегических решений в рамках товарной, ценовой, инвестиционной и других элементов экономической стратегии обеспечения устойчивого развития, предупреждения кризисных ситуаций, достижения высокого уровня конкурентоспособности предприятия.

**Выводы.** Разработка антикризисной стратегии предприятия, направленной на формирование мер приспособления к неблагоприятным условиям, становится особенно значимой при кризисных явлениях в экономике. Антикризисная стратегия может быть успешной, если ее внедрение является своевременным, и если она носит предупредительный характер. Механизм антикризисного управления позволяет сформировать его цели и задачи в контексте разработки и реализации комплекса мер по преодолению кризисных явлений на отечественных предприятиях.

### *Литература*

1. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием : учеб. пособие. – 2-е изд., доп. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 455 с. – Текст : непосредственный.

2. Мешков, А. В. Резервы повышения прибыли современного предприятия / А. В. Мешков, А. В. Ярошенко, Е. Д. Булавка // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: материалы Пятой международной научно-практической конференции, г. Горловка, 20 марта 2020 г. : В 3-х ч. Ч. 2 / отв. ред. Е.П. Мельникова, Е. Ю. Руднева, О. Л. Дариенко / Автомобильно-дорожный институт ГОУВПО «ДОННТУ». – Горловка: АДИ ДОННТУ, 2020. – С. 305–310. – Текст : непосредственный.

3. Экономический анализ / под ред. О.Н. Соколовой. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 320 с. – Текст : непосредственный.

4. Годин, В. В. Информационное обеспечение управленческой деятельности : учебник / В. В. Годин, И. К. Корнеев. – М. : Мастерство; Высшая школа, 2001. – 204 с. – Текст : непосредственный.

## ПРИМЕНЕНИЕ МАРКЕТИНГА В МУЗЕЯХ НА ОСНОВЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА

Немыкина Татьяна Владимировна<sup>1</sup>, Гайдай Ирина Юрьевна<sup>1</sup>,  
Гайдай Роман Федорович<sup>1</sup>, Салуквадзе Ирина Николаевна<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт (филиал)

федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования

«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

<sup>2</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Луганский государственный университет имени Владимира Даля»  
г. Луганск, Луганская Народная Республика

*Аннотация.* В данной статье выделяются особенности музейного маркетинга и дается характеристика его внутренней и внешней среды. Рассматриваются маркетинговые стратегии современных музеев. Проведен анализ зарубежного опыта маркетинговой деятельности в наиболее известных музеях мира.

*Ключевые слова:* музей, маркетинг, внутренняя среда, внешняя среда, стратегия, позиционирование, зарубежный опыт.

## APPLICATION OF MARKETING IN MUSEUMS BASED ON FOREIGN EXPERIENCE

Nemykina Tatyana<sup>1</sup>, Gaidai Irina<sup>1</sup>, Gaidai Roman<sup>1</sup>, Salukvadze Irina<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute of the

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education

«Donetsk National Technical University»

Gorlovka, Donetsk People's Republic

<sup>2</sup>Federal State Budgetary Educational Institution higher education

«Lugansk State University named after Vladimir Dal»,

Lugansk, Lugansk People's Republic

*Abstract.* This article highlights the features of museum marketing and describes its internal and external environment. Marketing strategies of modern museums are considered. The analysis of foreign experience of marketing activities in the most famous museums of the world is carried out.

*Keywords:* museum, marketing, internal environment, external environment, strategy, positioning, foreign experience.

*Постановка проблемы.* Продвижение культурного продукта должно проходить системно, с активным использованием элементов маркетинга.

Грамотно выбранная и успешно внедрённая маркетинговая стратегия способна принести учреждению культуры новых потенциальных потребителей культурного продукта, а также повысить популярность и престиж отдельно взятого музея [1].

**Анализ исследований и публикаций.** Исследованиями вопросов применения маркетинга в музейной деятельности занимались как зарубежные, так и отечественные ученые: Холт Брэдфорд, Филип Котлер, Теодор Левитт, Альберт Хиршман, Джоанн Шефф, Григорий Львович Тульчинский, Игорь Петрович Скворцов, Юлия Юрьевна Платонова, Анна Валерьевна Ларина и многие другие.

**Цель исследования** – рассмотреть возможности применения маркетинга в деятельности музеев на примере зарубежного опыта.

**Основные результаты исследования.** Понятие «музей» возникло еще во времена античности и в переводе с греческого языка означает «храм муз», что свидетельствует об отношении древних греков к этому институту, о его назначении. Храм муз был святилищем красоты, люди получали наслаждение, удовольствие от созерцания прекрасных мраморных статуй, уникальных и неповторимых произведений изобразительного, ювелирного искусства [2].

Согласно толковому словарю С.И. Ожегова, музей – это «учреждение, занимающееся собиранием, изучением, хранением и экспонированием предметов – памятников естественной истории, материальной и духовной культуры, а также просветительской и популяризаторской деятельностью» [3].

По определению Международного совета музеев (ИКОМ), музей является постоянным некоммерческим учреждением, служащим делу общества и его развития, доступным широкой публике, занимающимся приобретением, хранением, исследованием, популяризацией и экспонированием материального и нематериального наследия человечества и его окружения в целях образования, изучения, а также для удовлетворения духовных потребностей населения [4].

Музеи Донецкой Народной Республики приняли за основу концепцию развития, разработанную Министерством культуры ДНР, которая ставит перед учреждениями следующие задачи: повышение привлекательности и комфортности для посетителей, увеличение требований к качеству музейных услуг, использование современных инструментов управления, совершенствование организационной структуры, увеличение уровня квалификации сотрудников.

По мнению Филипа Котлера, продукты музея включают в себя не только услуги (экскурсионное обслуживание), но и переживания, впечатления, которые сложно получить в других местах [5].

Музеи содержат следующие базовые элементы, которые помогают посетителям получать эмоции [6]:

- 1) сам музей (здание, залы, интерьер);
- 2) объекты (коллекции, выставки);
- 3) материалы для интерпретации (таблички, бирки, информационные

стенды, каталоги);

4) путеводители;

5) экскурсионные программы (лекции, мероприятия, фестивали).

Данные элементы придают музею уникальность, формируют его имидж, бренд, привлекают публику.

В рамках своей уставной деятельности музей занимается научно-исследовательской, просветительской работой (выставки, экскурсии, мероприятия, лекции), консервацией, хранением культурных ценностей. В рамках фандрайзинга (методика поиска источников средств финансирования) музей может предоставлять иные услуги – концерты, корпоративные мероприятия, VIP–приемы, эксклюзивное экскурсионное обслуживание. Предпринимательская деятельность с точки зрения музеев заключается в реализации сувенирной продукции, печатной продукции, услуг фото-, видеосъемки, общественного питания (рис. 1) [7].

Среди некоммерческих видов деятельности можно выделить направление, ориентированное на рынок, в котором происходит непосредственный контакт с клиентами, иными словами, внешние коммуникации. Привлечение посетителей является основным видом маркетинговой деятельности музеев, потому что без посетителей не состоятся экскурсии, лекции, мероприятия, открытие экспозиций и многое другие виды услуг музея [8].



Рисунок 1 – Направления деятельности музея

Сегодня музеи сосредотачивают в своих фондах главным образом предметы вещественные и изобразительные, в том числе произведения искусства, вместе с тем в музеях хранятся и письменные источники (рукописные материалы, печатные документы, книги, от инкунабул до изданий последнего времени, представляющие историческую ценность).

Становление рыночных отношений в социально-культурной сфере привели к необходимости внедрения маркетинга и в музейной деятельности, однако этот процесс до сих пор в значительной мере носит спонтанный, хаотичный, порой научно-необоснованный характер.

Музейный маркетинг правомерно рассматривать с двух точек зрения [9]:

1) как систему приемов и способов, которые обеспечивают исследование потребностей общества, отдельных лиц в музейных услугах и оптимальных возможностей их удовлетворения средствами музейной деятельности;

2) как средство достижения соответствия и равновесия между социально-культурной функцией и требованиями рынка.

У музейного маркетинга есть внешняя и внутренняя среды. Внешней средой является окружающая среда, на которую учреждение выходит со своими маркетинговыми мероприятиями. В музеях она включает в себя реальных и потенциальных посетителей, партнёров, посредников, доноров, спонсоров, конкурентов, а также средства массовой информации, и иных лиц, которые формируют общественное мнение, как о работе музея, так и о культуре в целом (рис. 2) [9].

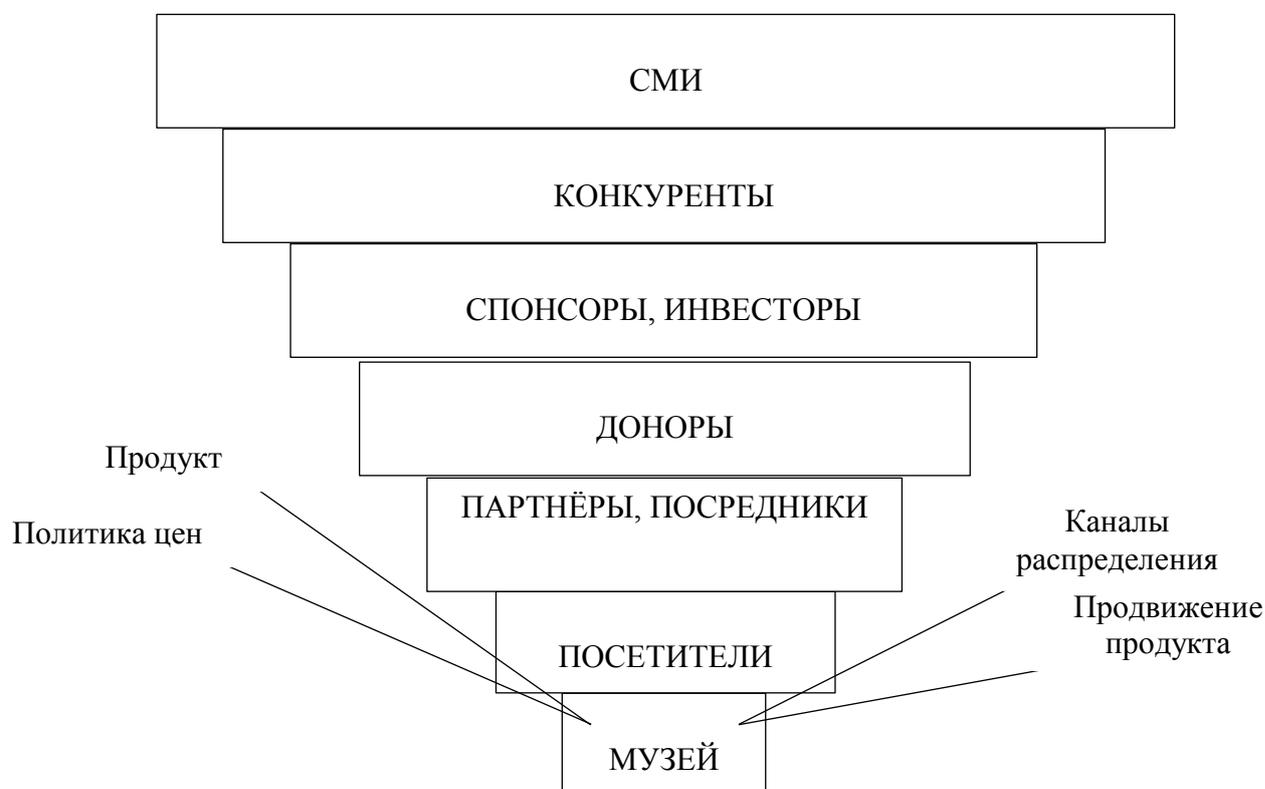


Рисунок 2 – Составляющие внешней среды маркетинга музея

Особенно важным является выстраивание хороших отношений музея с внешней средой, например, СМИ – формируют образ музея в глазах жителей и гостей города; сотрудничество с другими учреждениями культуры помогает внедрять другие виды услуг, открывать профильные выставки, заимствовать лучшее у конкурентов; спонсоры, доноры – основной источник дополнительного финансирования и пополнения музейных фондов.

Внутренняя среда маркетинга включает тех лиц и те силы, которыми осуществляется маркетинг внутри организации. Как правило, в крупных музеях имеются собственные службы, планирующие, разрабатывающие и осуществляющие маркетинговые программы для посетителей, спонсоров, меценатов. Для примера рассмотрим организационную структуру маркетинга крупнейшего музея мира французского Лувра (рис. 3) [10], который состоит из 4-х отделов: отдела работы с аудиторией, службы гостеприимства, службы связей с общественностью и культурно-просветительского отдела.



Рисунок 3 – Организационная структура маркетинга в Лувре

Все четыре отдела, по своей сути, выполняют PR-функции. Так, в задачи отдела работы с аудиторией входит организация различных мероприятий (конференций, симпозиумов, фестивалей, коллоквиумов, семинаров), способствующих росту интереса к музею со стороны различных групп общества. Близким по целям работы является культурно-просветительский отдел, задачи которого сводятся к популяризации деятельности музея. Культурно-просветительский отдел занимается подготовкой информационных материалов, развитием партнёрских отношений с другими учреждениями культуры и образования как внутри страны, так и за рубежом. Служба гостеприимства занимается предоставлением и донесением информационных услуг посетителям, развитием партнерских отношений в различных регионах.

Внутренняя отчётность музеев представляет собой ценнейший материал для любого маркетолога, позволяющий точно определить количество и состав посетителей в разрезе по годам, месяцам, конкретным мероприятиям и событиям, выявить сезонные подъёмы и спады. А также определить какие меры

помогут сгладить эти колебания, отследить динамику изменений, происходящие в структуре потока посетителей в течение нескольких лет [151].

Маркетинговые исследования в музеях позволяют структурировать состав своих посетителей, лучше помогают определить конкурентные преимущества перед другими учреждениями культуры, а также именно маркетинговые исследования объясняют причины и мотивы потребительского поведения, за которым необходимо следить, если музей хочет расти и развиваться [12].

На сегодняшний день в мире преобладают следующие два направления маркетинговых стратегий для современных музеев [13]:

1) позиционирование музея (определение положения учреждения культуры в социально-культурном пространстве города, региона, республики, среди отечественных и зарубежных конкурентов);

2) позиционирование конкретного музейного продукта или услуги.

Верный выбор мотивов позиционирования для музея – непростой процесс, который зависит от следующих факторов: его коллекции, классификационного вида, географического расположения, концепции и прочих факторов.

В случае выбора стратегии позиционирования важно в дальнейшем последовательно придерживаться этого направления, не менять позицию в течение длительного времени. В этом случае клиенты будут знать, и ценить организацию.

При определении стратегии развития необходимо, чтобы все составляющие деятельности музея, включая решения о перечне предлагаемых услуг и мероприятий, об обслуживающем клиентов персонале, о способах рекламы и продвижения, о фирменном стиле должны последовательно выражать выбранную позицию [10].

Формулировка позиционирования должна быть яркой, запоминающейся, краткой и простой для восприятия разными категориями посетителей. Примером удачного позиционирования учреждения культуры является слоган художественного американского музея де Янга (De Young Museum), который находится в городе Сан-Франциско, Калифорния. Слоган звучит так: «The de Young – a public conversation with art» («Де Янг – открытая беседа с искусством»). Данная фраза отражает суть бренда музея, а также направляет стратегию развития и миссию. Даже сам дизайн здания и помещений в нём вызывает у посетителей всех возрастов желание учиться, развиваться и постигать что-то новое [13].

**Выводы.** Таким образом, анализ зарубежного опыта маркетинговой деятельности в музее продемонстрировал, что маркетинг некоммерческой деятельности музеев, в основном, сводится к выполнению PR-функции. Для своего эффективного функционирования каждый музей должен заботиться о постоянном притоке посетителей, с целью привлечения которых используется реклама. При разработке маркетинговой стратегии музея, будем отталкиваться от данного вывода.

## *Литература*

1. Гайдай, И. Ю. Сущность маркетинговых коммуникаций и их роль в социально-культурной сфере / И. Ю. Гайдай, В. И. Зарубин, Т. В. Немыкина // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: материалы VIII Международной научно-практической конференции, г. Горловка, 24 марта 2023 г. : В 2-х ч. Ч. 2 / отв. ред. Е. П. Мельникова, Е. Ю. Руднева, О. Л. Дариенко / Автомобильно-дорожный институт ГОУВПО «ДОННТУ». – Горловка : ГОУВПО ДОННТУ, 2023. – 261 с. – С. 108–114. – Текст : непосредственный.
2. Нагорная, О. С. Музейный менеджмент в современной Европе: вызовы среды, концептуальные подходы, практические решения / О. С. Нагорная // Вестник СМУС74. – 2015. – №1 (8). – Текст : непосредственный.
3. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка: около 100 000 слов, терминов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов ; под ред. Л. И. Скворцова. – 26-е изд., испр. и доп. – М.: Оникс, 2009. – 1359 с. – Текст : непосредственный.
4. Официальный сайт Международного совета музеев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://icom.museum/en/about-us/missions-and-objectives> (дата обращения: 26.11.2023). – Текст : электронный.
5. Kotler, N. Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources [Text] / N. Kotler, P. Kotler – San Francisco; Jossey-Bass Publishers, 2008. – 395 p. – Текст : непосредственный.
6. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учебное пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов, М. П. Переверзев. – М. : Инфра-М, 2017. – 320 с. – Текст : непосредственный.
7. Поливаев, О. И. Менеджмент в сфере культуры : учебное пособие / О. И. Поливаев, О. М. Костиков, О. С. Ведринский. – СПб. : Планета Музыки, 2013. – 544 с. – Текст : непосредственный.
8. Подаева, Н. Г. Менеджмент специальных событий в сфере культуры: Учебное пособие / Н. Г. Подаева, М. В. Подаев. – СПб. : Планета Музыки, 2010. – 384 с. – Текст : непосредственный.
9. Камнева, Г. П. Значение маркетинговой деятельности для современных музеев / Г. П. Камнева, Н. Н. Туктарова // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2008 - №3. – С. 43. – Текст: непосредственный.
10. Шекова, Е.Л. Особенности маркетинга в сфере культуры (на примере музеев) / Е.Л. Шекова // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2016. №2. – 16 с. – Текст : непосредственный.
11. Коленько, С.Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Г. Коленько. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 370 с. – Текст : непосредственный.
12. Шекова, Е. Л. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры. Практикум. Учебное пособие / Е. Л. Шекова, Г. Л. Тульчинский, В. Н. Евланов и др. – СПб. : Планета Музыки, 2012. – 160 с. – Текст : непосредственный.
13. Трофимова, И. Н. Разработка методики внедрения маркетинга в деятельность российских музеев [Электронный ресурс] / И. Н. Трофимов. –

Магистерская диссертация «Национальный исследовательский университет – Высшая школа экономики» Пермский филиал, 2014. – 87 с. – Режим доступа : <https://www.hse.ru/edu/vkr/123302044> (дата обращения: 18.11.2023). – Текст : электронный.

УДК 658.152

## **ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОСНОВНЫМИ СРЕДСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Санжара Людмила Николаевна<sup>1</sup>, Трубчанин Владимир Викторович<sup>1</sup>,  
Халед Хамуда<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

<sup>2</sup>Университет науки и техники Хуари Бумедьен, Алжир, Алжир

***Аннотация.** В статье исследованы основные элементы управления основными средствами предприятия. Приведена классификация основных средств. Описано понятие инструментов управления. Определены цели и задачи управления основными средствами предприятий по уровням управления.*

***Ключевые слова:** основные средства, инструменты управления, эффективность, амортизационная политика, анализ.*

## **ENTERPRISE ASSET MANAGEMENT TOOLS**

**Sanzhara Ludmila<sup>1</sup>, Trubchanin Vladimir<sup>1</sup>, Khaled Hamouda<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute of the  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk National Technical University»  
in Gorlovka, Donetsk People's Republic

<sup>2</sup>Houari Boumediène University of Science and Technology,  
City Algeria, Algeria

***Abstract.** The article examines the main elements of managing fixed assets of an enterprise. The classification of fixed assets is given. The concept of management tools is described. The goals and objectives of managing fixed assets of enterprises by management levels are determined.*

***Key words:** fixed assets, management tools, efficiency, depreciation policy, analysis.*

***Постановка проблемы.** В современных условиях определяющими факторами поступательного экономического развития на микроуровне*

становятся качество производимой продукции и услуг, уровень производственной базы, эффективность использования всех видов ресурсов. Высокий научно-технический потенциал и интенсификация деятельности обеспечивают не просто прирост прибыли, но и высокое качество, что обуславливает устойчивость бизнеса и его меньшую рискованность. Одной из важнейших ресурсных составляющих хозяйственной деятельности являются основные средства. От того, какие средства труда используются, каково их состояние, интенсивность обновления, какому уровню технического развития они соответствуют, зависит в конечном счете результативность деятельности предприятия. Составляя основу стоимости предприятия, основные средства часто выступают в качестве залогового обеспечения кредита или прибыльного вложения. Поэтому становится очевидной необходимость эффективного управления данным активом и выбором адекватных инструментов для него.

**Анализ исследований и публикаций.** Проблемам эффективного управления основными средствами посвящено большое количество научных работ зарубежных и отечественных ученых: В.К. Булгакова, С. М. Ерохина, А. П. Зинченко, С. Ю. Ильина, Т. Л. Ларшиной, Т. Г. Мостенской, Ю. В. Немиш, С. А. Огаркова, Р. Ю. Черкашина, В. В. Шеховцова и др.

**Основные результаты исследования.** Эффективное использование основных средств приводит к уменьшению потребности во введении новых производственных мощностей при наращивании объема производства, а, следовательно, к росту прибыли предприятия. Улучшение использования основных средств означает ускорение их оборачиваемости, что в значительной степени способствует решению проблемы сокращения разрыва в сроках физического и морального износа, ускорения темпов обновления основных средств. На современном этапе развития экономики проблема повышения эффективности использования основных средств и мощностей предприятий занимает центральное место.

Для осуществления результативной деятельности необходимо систематически проводить анализ и оценку движения основных средств по составу и структуре, состоянию и эффективности использования. Для этого важно обозначить роль основных средств в производственном процессе, выявить факторы, влияющие на ввод и эксплуатацию основных средств. Среди многообразия методов анализа эффективности использования основных средств следует выделить методы экономического анализа, способствующие поиску резервов повышения эффективности использования основных средств предприятия, а также снижению издержек производства и росту производительности труда.

Эффективный анализ и оценка в частности и управление основными средствами в целом, близко связаны с другой центральной задачей развития и обеспечения конкурентоспособности предприятия – повышением качества выпускаемой продукции, поскольку в условиях рыночной конкуренции быстрее реализуется и пользуется спросом продукция высокого качества.

Аналитическая информация позволяет предприятию выявить пути и резервы повышения эффективности использования основных средств, а кроме

того, вовремя обнаружить и скорректировать негативные отклонения, которые в дальнейшем могут повлечь за собой серьезные последствия для успешной деятельности предприятия.

Целью управления основными средствами является обеспечение максимально эффективного использования при адекватных затратах на их содержание и обслуживание. Задачами управления основными средствами предприятия являются: определение размера потребности в приросте основных средств; разработка плана развития материально-технической базы предприятия; выбор формы удовлетворения потребности в приросте основных средств; обоснование ремонтной политики предприятия; оптимизация сроков эксплуатации основных фондов; обоснование методов амортизации и учетной политики; поиск источников финансирования обновления основных средств [1].

Политика управления основными средствами предприятия предполагает постоянное осуществление пересмотра имеющегося состава основных средств и сравнение его с полученными финансовыми результатами. Эти процедуры осуществляются в динамике, определяется при какой политике и при какой структуре производственных средств предприятие работало наиболее рентабельно, и на этой основе разрабатываются направления оптимизации состава основных средств.

Для того, чтобы грамотно управлять основными средствами прежде всего их нужно правильно классифицировать. В отечественной практике основные средства можно классифицировать по их функциональному назначению, по отраслевой принадлежности, по степени использования, по праву собственности, по материально-техническому уровню (рис.1).

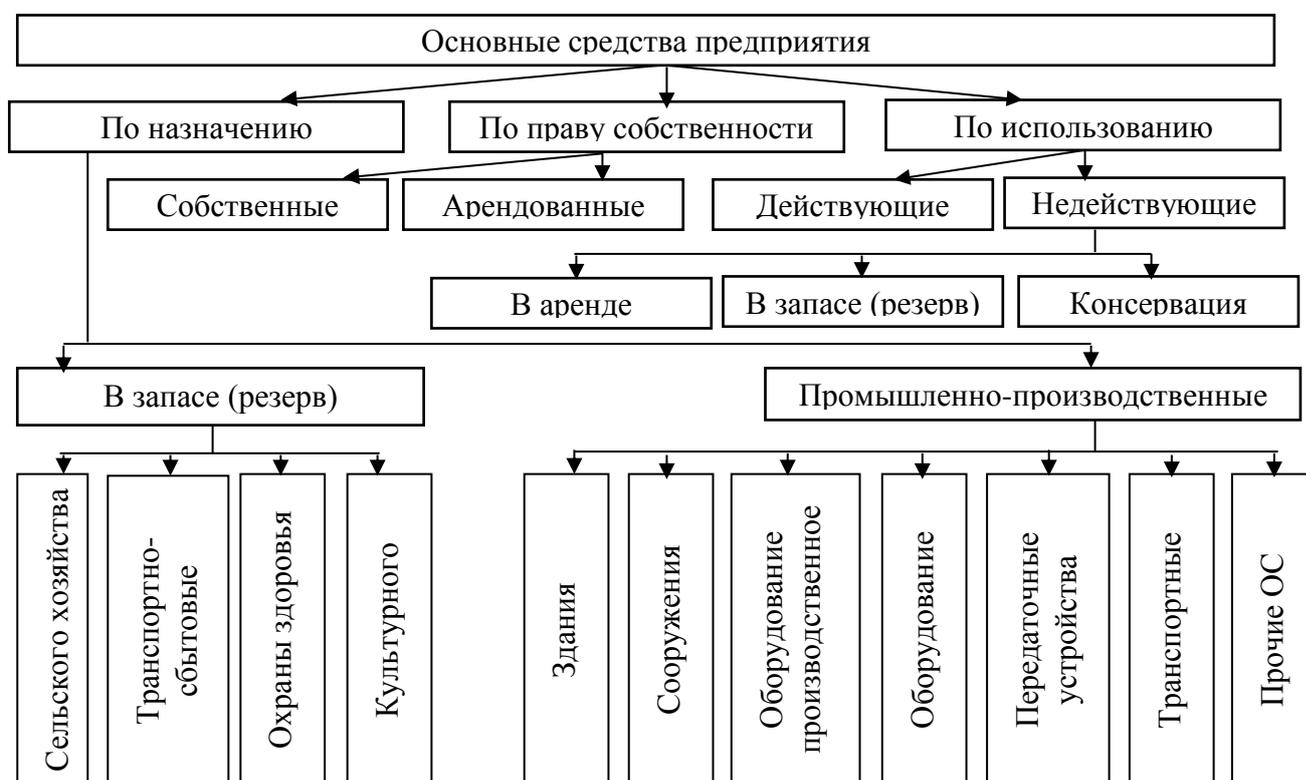


Рисунок 1 – Классификация основных средств

Среди подходов к управлению основными средствами можно назвать комплексный, системный, структурный, процессный, функциональный, интеграционный и синергический. Комплексный подход подразумевает исследование процесса управления основными средствами с учетом технических, экологических, экономических, организационных, социальных, психологических аспектов управления и их взаимосвязей. Системный подход состоит в рассмотрении системы управления основными средствами, в том числе всей совокупности управленческо-организационных связей как единого организма в его динамичном развитии во внешней среде. Структурный подход определяет приоритетные факторы разделения определенного явления или процесса на структурные элементы, имеющие целью изучение сущности, места и роли каждого из них в системе взаимодействия элементов. Процессный подход к управлению основными средствами на предприятии предполагает построение его системы на основе управления совокупностью производственных процессов. Функциональный подход рассматривает потребность в управлении основными средствами как совокупность функций, которые следует выполнить для достижения желаемого эффекта. Усиление сотрудничества субъектов управления, их объединение, углубление взаимосвязи и взаимодействия между компонентами системы управления предусмотрено интеграционным подходом. Синергический подход основан на исследовании комплекса факторов, направленных на обеспечение желаемого экономического результата. Выбор подхода обуславливает формирование набора инструментов управления основными средствами, а также обеспечивает более детальное рассмотрение самого процесса управления [2].

Большинство инструментов менеджмента являются структурно-сложными системами, обеспечивающими разнообразные итоговые результаты, тогда как процесс их функционирования в реальных условиях подвергается влиянию значительного количества случайных факторов и ответных реакций со стороны внешней и внутренней среды. Это влияние не всегда обеспечивает положительные результаты [3]. Поэтому при выборе инструментов управления нужно предполагать вероятные последствия их использования. Инструменты управления основными средствами можно рассматривать как совокупность методов, способов, приемов и средств управленческого воздействия, которые обеспечивают темпы воспроизводства в соответствии с развитием НТП, формируют оптимальную структуру основных средств и обеспечивают интенсификацию производственных процессов и позволяют направить эффективно организованный процесс использования основных средств на обеспечение производства конкурентоспособной продукции в необходимом объеме, отвечающем требованиям рынка по качеству [1].

Повышение эффективности управления основными средствами может быть обеспечено инструментами как стратегического, так и тактического управления. При этом выбор инструментов, отвечающий определенной задаче и на решение которого направлены управленческие действия, обеспечивается соответствием между используемым инструментом и решаемой задачей (табл. 1).

Таблица 1 – Цели и задачи управления основными средствами предприятий [1]

Цели	Задачи
Уровень стратегического управления	
Имплементация подсистемы управления основными средствами в систему стратегического управления предприятием	Увязать производственную стратегию с общеорганизационной стратегией
Обеспечение необходимых темпов воспроизводства основных средств	Разработать эффективную амортизационную политику
Учет темпов НТП при обновлении основных средств	Разработать инновационную стратегию предприятия
Обоснование источников финансирования воспроизводственных процессов	Разработать инвестиционную стратегию предприятия
Уровень тактического управления	
Обеспечение эффективного использования имеющихся основных средств	Оптимизировать производственные процессы и обеспечить действенный контроль за использованием основных средств
Снижение условно-постоянных затрат на единицу выпускаемой продукции	Осуществить интенсификацию использования основных средств
Формирование эффективной структуры основных средств	Ускорить темпы ввода (вывода) основных средств
Уровень операционного управления	
Уменьшение потерь рабочего времени при осуществлении эксплуатации оборудования	Повысить уровень квалификации персонала, задействованного в обслуживании основных средств
Поддержание основных средств в рабочем состоянии, ликвидация аварийных выходов из строя оборудования	Создать эффективную систему планово-предупредительного ремонта

Состояние управления основными средствами предприятия можно рассматривать с нескольких позиций:

- эффективности использования в производственных процессах (фондоотдача, фондоемкость, сменность);
- оптимизации амортизационной политики (направление на обновление основных средств или пополнение оборотных активов);
- соответствия внедрения результатов НТП в производство (внедрение инновационных или традиционных технологий);
- организации воспроизводственного процесса (обеспечение простого или расширенного воспроизводства);
- обеспечения оптимальной структуры источников финансирования (внутренние, внешние или смешанные источники финансирования). В-шестых, с позиции интенсификации процесса обновления основных средств (выбытия, ввода, обновления).

**Выводы.** Экономические изменения современности создают объективные условия для определения инструментов управления основными средствами. Правильная постановка проблемы позволяет предприятию сформировать

управленческие задачи, принять управленческие решения, разработать мероприятия по развитию конкурентных преимуществ и адаптировать предприятие к нестабильным условиям хозяйствования. Выбор адекватного подхода, а также обоснование совокупности применяемых инструментов играют немаловажную роль в управлении основными средствами.

### *Литература*

1. Мостенская, Т. Г. Теоретические подходы к управлению основными средствами предприятия / Т. Г. Мостенская, О. А. Ковтун // Эффективная экономика. – 2020. – № 1. – Текст : непосредственный.

2. Немиш, Ю. В. Методы и подходы исследования процесса управления основными средствами / Ю. В. Немиш // Инновационная экономика. – 2013. – № 10. – С. 152–156. – Текст : непосредственный.

3. Мурзина, А. А. Сущность технологии управления организацией и ее составляющие / А. А. Мурзина, Г. М. Чернецова // Культура народов Причерноморья. – 2014. – № 278. – Т. 1. – С. 42–45. – Текст : непосредственный.

УДК 657

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОБЛЕМ ПРОДВИЖЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ**

**Супрунова Евгения Александровна**

Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования

«Омский государственный университет путей сообщения»,

г. Омск, Российская Федерация

*Аннотация.* В данной статье рассматриваются основные проблемы продвижения управленческого учета в России в условиях цифровизации на современном этапе развития экономики страны. Сделан анализ проблем развития управленческого учета, в результате которого выделены несколько групп: исторические, организационные, методологические, технологические и психологические. Сформулирован вывод о необходимости использования в управленческом учете больших данных и искусственного интеллекта, системы распределительного реестра и робототехники, технологий беспроводной связи, технологий виртуальной и дополнительной реальности, поскольку внедрение цифровых технологий в практику управленческого учета не только упрощает многие бизнес-процессы, но и повышает требования к профессиональной подготовке специалистов.

**Ключевые слова:** управленческий учет, проблемы управленческого учета, цифровизация, цифровая экономика.

# TRANSFORMATION OF THE PROBLEMS OF PROMOTING MANAGEMENT ACCOUNTING AT THE PRESENT STAGE OF DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN ECONOMY

**Suprunova Evgeniya**

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Omsk State Transport University»,  
Omsk, Russian Federation

***Abstract.** This article discusses the main problems of promoting management accounting in Russia in the context of digitalization at the current stage of development of the country's economy. The analysis of the problems of management accounting development is made, as a result of which several groups are identified: historical, organizational, methodological, technological and psychological. The conclusion is formed about the need to use big data and artificial intelligence, a distribution registry system and robotics, wireless communication technologies, virtual and additional reality technologies in management accounting, since the introduction of digital technologies into management accounting practice not only simplifies many business processes, but also increases the requirements for professional training of specialists.*

***Keywords:** management accounting, problems of management accounting, digitalization, digital economy.*

**Постановка проблемы.** Необходимость внедрения в систему финансового и управленческого учета передовых цифровых технологий сформировала новые проблемы продвижения управленческого учета в России на современном этапе развития экономики.

**Анализ исследований и публикаций.** Проблемами развития управленческого учета в России последние несколько десятилетий занимаются многие ведущие ученые и практикующие специалисты Н. А. Антипенко [1], М. А. Вахрушина [2], Ж. А. Иванова [3], Е. Р. Мухина [4], Е. А. Супрунова [5]. Но сформировавшиеся высокие требования к цифровизации экономики России спровоцировали возникновение новых проблем его развития и применения на отечественных предприятиях.

В исследованиях отмечается, что внедрение и развитие любого направления управленческого учета (оперативного, тактического, стратегического) в России существенно отстает от зарубежной практики его организации. Здесь можно выделить несколько факторов. Во-первых, инновационные технологии развития инструментария управленческого учета разрабатываются и внедряются зарубежными командами программистов, предпочитающих работать на мировых гигантах в области информационных технологий. Во-вторых, чаще всего на отечественных предприятиях управленческий учет применяется для достоверного и полного отражения фактов хозяйственной деятельности, что сродни с бухгалтерским учетом.

**Цель исследования** – уточнение проблематики развития и применения системы управленческого учета на отечественных предприятиях в условиях цифровизации экономики.

**Основные результаты исследования.** Остановимся на некоторых исследованиях подробнее, так Ж.А. Иванова отмечают, что проблемы внедрения управленческого учета целесообразно разделить на две группы: организационно-управленческие, методические [3]. К организационно-управленческим проблемам, по ее мнению, следует отнести: отсутствие управленческого учета на предприятии, концентрация управленческих функций на уровне высшего звена, а также дефицит квалифицированных кадров. Методические проблемы сводятся к тому, что учет затрат и калькуляция себестоимости являются частью бухгалтерского учета в отечественной системе, классификация затрат не в полной мере обеспечивает коммуникационную сеть информацией, отсутствие быстрого и гибкого реагирования на изменения производства и оперативного анализа, низкий уровень аналитичности при недостаточном внимании к отклонениям фактических показателей от нормативных, система бюджетирования реализуется на уровне «достигнутого», упущения в формировании действующей системы управленческой отчетности.

Е. Р. Мухина к вышеуказанным проблемам еще приводит исторические и психологические проблемы [4]. Исторические проблемы, по ее мнению, сводятся к наличию большого количества холдинговых структур, в отсутствие коммуникативных каналов, упорядоченной оргструктуры и бизнес-процессов, а также негативное отношение к западному опыту организации управленческого учета. Психологическая проблема остается уже несколько десятилетий, несмотря на то, что уже сменилось несколько поколений управленцев, но остается действительностью, поскольку многие руководители противостоят глобальным изменениям на предприятиях.

Е. А. Супрунова в своем исследовании считает, что необходимо проблемы разделить по уровням экономической системы, а именно на мега-, макро-, мезо- и микроуровне экономики [5]. В частности, в работе подчеркивается, что в секторе мегаэкономики следует выделить следующие проблемы: во-первых, проблемы, связанные с текущим состоянием экономики страны, а во-вторых, с адаптацией западного управленческого учета к российской теории и практики. При этом следует отметить, что в настоящее время, в связи с санкциями, которым подверглась экономика страны, еще больше можно наблюдать отсутствие интереса бизнеса к совершенствованию сложившейся системы управленческого учета на отечественных предприятиях. По уровню макроэкономики, где отмечается отсутствие методологии управленческого учета, следует отметить, что уже накопился большой опыт в теории и практики отечественного управленческого учета, который позволяет сформировать свой вектор развития. На уровне мезоэкономики происходит усиление проблемы, связанной с подготовкой кадров по управленческому учету, поскольку наблюдается отрицательная динамика выпуска специалистов по экономическим специальностям, а многие вузы вообще отказались от подготовки специалистов по бухгалтерскому учету, анализу и аудиту. В секторе

микроэкономики, по мнению автора, актуальность отмеченных проблем сохраняется, а именно расплывчивость организационной структуры предприятия и разграничение ответственности за идентифицируемые показатели; высокие затраты на подготовку кадров по управленческому учету.

В завершении анализа проблем продвижения управленческого учета следует отметить, что вопросы автоматизации системы управленческого учета стоят сейчас во главу угла, поскольку многие отечественные предприятия уже внедрившие и отладившие работу системы управленческого учета вынуждены переходить на отечественное ПО.

На основе обобщения мнений вышеуказанных специалистов, следует составить табл. 1.

Таблица 1 – Проблемы продвижения управленческого учета в России

Группа проблем	Ж.А. Иванова [3]	Е.Р. Мухина [4]	Е.А. Супрунова [5]	Повторяемость
Исторические проблемы		+		1
Организационные проблемы	+	+	+	3
Методологические проблемы	+	+	+	3
Технологические проблемы			+	1
Психологические проблемы	+	+	+	3

**Выводы.** Анализ проблем показал, что за предшествующие несколько десятилетий развития рыночной экономики в России, проблемы развития и совершенствования управленческого учета не только не исчезли, но еще и усугубились, особенно в части информационно-технической базы.

Именно поэтому целесообразно определить тренды в развитии управленческого учета в условиях цифровизации на ближайшую перспективу: большие данные, искусственный интеллект, системы распределительного реестра, робототехника, технология беспроводной связи, технологии виртуальной и дополнительной реальности. Неоспоримым фактом остается то, что внедрение всех перечисленных цифровых технологий в практику управленческого учета не только упрощает многие бизнес-процессы, но и повышает требования к профессиональной подготовке специалистов. Цифровизация управленческого учета является приоритетным фактором его развития с точки зрения практики. К тому же, нельзя ограничиваться каким ни будь одним направлением цифровизации управленческого учета, необходимо добиваться комплексной модели цифровизации.

### *Литература*

1. Антипенко, Н. А. Развитие управленческого учета: проблемы и возможности для бизнеса / Н. А. Антипенко // Бухгалтерский учет и анализ. – 2023. – № 7(319). – С. 50–55. – Текст : непосредственный.

2. Вахрушина, М. А. Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета / М. А. Вахрушина // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 33 (327). – С. 12–23. – Текст : непосредственный.

3. Мухина, Е. Р. Проблемы внедрения системы управленческого учета и контроллинга на предприятиях / Е. Р. Мухина // Международный научно-исследовательский журнал. – 2014. – № 4 (23). – С. 57–58. – Текст : непосредственный.

4. Супрунова, Е. А. Проблемы развития управленческого учета в России на разных уровнях экономической системы / Е. А. Супрунова // Проблемы экономики, организации и управления в России и мире : Сборник международной научно-практической конференции. )– Отв. редактор Наумов А.В.– Прага, Чешская Республика: Изд-во WORLD PRESS s r.o., 2013. – 577 с. – С. 457–461. – Текст : непосредственный

УДК 657.471.12(476)

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ЗАТРАТ НА ОПЛАТУ ТРУДА

**Сытько Маргарита Александровна, Пономарева Мария Сергеевна**

Учреждение образования

«Белорусский государственный экономический университет»,

г. Минск, Республика Беларусь

***Аннотация.** Оплата труда является важной составляющей для эффективной работы любой организации и для принятия управленческих решений. Правильность определения затрат на оплату труда играют важную роль при калькулировании себестоимости продукции и услуг. Поэтому в данной статье обоснована важность управленческого учета затрат на оплату труда. Также была изучена классификация затрат, выявлены «скрытые» затраты на оплату труда.*

***Ключевые слова:** оплата труда, затраты, себестоимость продукции, удержания, методы учета затрат*

## FEATURES OF MANAGEMENT ACCOUNTING OF LABOR COSTS

**Sytko Margarita, Ponomareva Mariia**

Belarus State Economic University

Minsk, Republic of Belarus

***Annotation.** Remuneration is an important component for the effective operation of any organization and for making management decisions. The correct determination of labor costs plays an important role in calculating the cost of products and services. Therefore, this article substantiates the importance of management accounting for labor costs. The classification of costs was also studied, and «hidden» labor costs were identified.*

***Key words:** wages, costs, cost of products, deductions, cost accounting methods*

**Постановка проблемы.** Основным источником доходов населения является заработная плата. Размер заработной платы зависит от количества отработанных часов, квалификации работников, интенсивности работы. В свою очередь, от уровня заработной платы зависит уровень и качество жизни населения, поэтому вопросы по ее начислению и удержанию выплат важны как для работников, так и для работодателей.

Успех предприятия во многом зависит от эффективности труда, а на эффективность труда в значительной степени влияет размер выплачиваемой им заработной платы. Некоторые считают, что прибыль предприятия может быть максимизирована только за счет снижения заработной платы, выплачиваемой работникам. Но эта точка зрения неверна. Следует помнить, что низкооплачиваемые рабочие обычно неэффективны, что приводит к дорогостоящему использованию инструментов, частым поломкам оборудования и потерям времени, в результате чего стоимость продукции возрастает.

**Анализ исследований и публикаций.** Изучением затрат на оплату труда в своих работах занимались такие авторы, как Глазов М. М., Черникова С. Ю. [1], Мишулина О. В. [2], Баянова О. В. [3]. Но несмотря на достаточную изученность затрат на оплату труда, вопросы, связанные с организацией управленческого учета затрат на оплату труда, являются до конца нерешенными. В связи с чем в данной работе остановимся на вопросах управленческого учета затрат на оплату труда.

**Цель исследования** – изучить особенности управленческого учета затрат на оплату труда.

**Основные результаты исследования.** Основой успешной работы любой организации является эффективный управленческий учет. Если налоговый и финансовый учет проводится по законодательству, то управленческий - на усмотрение руководящих органов организации. Управленческий учет – это учет не только дисконтных карт, скидок, бонусов, акций, но и постоянных и переменных затрат для определения себестоимости продукции и возможной прибыли предприятия.

Существуют различные методы учета затрат, такие как:

– директ-костинг (при этом методе затраты подразделяются на постоянные и переменные, предусматривает учет себестоимости по переменным затратам);

– таргет-костинг (суть этого метода заключается в том, что себестоимость продукции планируется исходя из цены и ожидаемой прибыли);

– кайзен-костинг (в этом случае себестоимость постепенно и непрерывно снижается).

Кроме этих методов также есть и другие. Например, функционально-стоимостной анализ (ФСА), метод «Activity Based Costing» (ABC), метод «Стратегический анализ затрат» (Strategic Cost Analysis).

Есть много статей расходов в любой организации. Но одними из главных затрат в организации являются затраты на оплату труда работников, так как именно эта статья расходов занимает большую часть общих расходов

организации. В финансовом учете рассматриваются социальные выплаты, вычеты, фонд заработной платы. В системе управленческого учета заработной платы учет должен предоставлять следующую информацию:

1) отработанное и неотработанное время. Такая информация нужна для начисления заработной платы и определения потерь рабочего времени. Эта необходимость диктуется контролем за рациональным использованием рабочего времени;

2) фактический фонд заработной платы и его использование. Для управления фондом заработной платы необходим оперативный учет, который располагал бы данными о формировании фонда за каждый день или реже – 3-5 дней. Такая оперативная информация позволяет активно влиять на производственный процесс и его результаты;

3) информацию о выработке продукции и о затратах на оплату труда. Важно, чтобы исходная информация о выработке продукции и начислении заработной платы своевременно поступала в управляющую систему. Это позволит не только оперативно управлять производством, что немаловажно, но и рационально перераспределять рабочую силу внутри производства и тем самым значительно сократить потери рабочего времени, связанные с простоями отдельных работников или их неполной загрузкой [4].

Учет затрат на оплату труда представляет собой учет заработной платы и учет отчислений и удержаний из заработной платы и другие «скрытые» (неявные) затраты, которые, на первый взгляд, достаточно трудно отнести к данной группе затрат. На рис. 1 представлены возможные «скрытые» затраты.



Рисунок 1 – «Скрытые» затраты на оплату труда

Выше представленная информация позволит достоверно учитывать затраты на оплату труда работников и принимать эффективные управленческие решения в этой части затрат.

Далее остановимся на классификации затрат на оплату труда в системе управленческого учета, при этом акцентируем внимание на следующих статьях затрат:

– затраты на оплату труда производственных рабочих, непосредственно занятых в процессе производства продукции. Сюда входят оплата работ по сдельным нормам и расценкам, повременно оплачиваемые работы;

– выплаты стимулирующего характера – надбавки за качество работы и высокое мастерство, за стаж работы, вознаграждения за выслугу лет, по итогам работы предприятия за год, различного рода премии, связанные с производственной эффективностью;

– непроизводительные выплаты – оплата простоев, за неотработанное время в соответствии с законодательством, оплата за брак не по вине рабочего; доплаты за отклонения от нормальных условий работы, за работу в ночное время, за сверхурочные работы, перемещение на другую работу, не соответствующую (ниже) квалификации рабочего и т.п.;

– затраты по найму, отбору рабочей силы;

– затраты, связанные с профориентацией, обучением и переобучением сотрудников предприятия;

– затраты на оплату труда работников, связанных с управлением производственных подразделений, включаемых в состав общепроизводственных расходов;

– затраты на оплату труда специалистов и руководителей, занятых управлением предприятием, включаемых в состав общехозяйственных расходов и другие затраты [5].

Представленная детализация затрат на оплату труда позволит организации систематизировать все необходимые затраты и достаточно точно калькулировать себестоимость продукции, а также решать другие управленческие задачи.

Для правильного начисления заработной платы надо знать, сколько часов отработали работники в организации. Для этого учет рабочего времени ведется в табелях использования рабочего времени, табельных карточках и других документах.

Для получения точной информации табели рабочего времени должны содержать такую информацию, как наименование организации, период времени, за который будет учитываться рабочее время, норма часов за отчетный период, количество часов, отработанных работников за день и другие данные.

Также данные вносятся в табель рабочего времени на основании подтверждающих документов, и подписывается табель лицом, которое составило его.

Заработная плата может быть повременной и сдельной.

1. Повременная плата – режим работы и отдыха устанавливает сам работодатель. Если работник переработал, выходил в праздники, то выплачивается доплата.

2. Сдельная плата – режим работы устанавливает уже сотрудник. В случае переработок доплата не выплачивается, а заработная плата начисляется по факту выполненных служебных заданий.

Повременная плата рассчитывается исходя из данных табеля рабочего времени и премии. Она является невыгодной для предприятия, потому что сотрудники могут приписывать себе лишние часы работы, что не повысит эффективность труда.

Более эффективной заработной платой будет сдельная, так как она зависит от количества выполненных заданий. То есть это будет выгодно как для сотрудника, так и для работодателя, так как будет повышаться эффективность труда в организации.

Сдельная плата рассчитывается исходя из ставки и количества

произведенной продукции. Также учитывается недельная минимальная заработная плата, если выработка будет меньше минимальной заработной платы, то будет выплачено повременно.

Расходы на оплату труда производственных работников в соответствии с Типовым планом счетов Республики Беларусь отражаются на счете 20 «Основное производство», а расходы по оплате труда управленческого персонала цехов и участков отражают на счете 25 «Общепроизводственные затраты». На счете 26 «Общехозяйственные затраты» учитываются расходы по оплате труда управленческого персонала, например, директоров, главных бухгалтеров, то есть тех, кто не связан с производством напрямую. Счет 44 «Расходы на реализацию» используется в сфере торговли или услуг, и на нем отражаются расходы на оплату труда работников торговли (услуг).

Как уже было сказано ранее, учет затрат на оплату труда включает в себя удержания из заработной платы, такие как взносы в Фонд социальной защиты населения, БРУСП «Белгосстрах», а также затраты по найму, отбору работников, затраты на отпускные, возмещение ущерба и другие.

Бухгалтерские записи по начислению заработной платы и удержанию обязательных страховых взносов представлены в таблице 1:

Таблица 1 – Бухгалтерские записи по начислению заработной платы и удержанию обязательных страховых взносов

Содержание хозяйственных операций	Дебет	Кредит
1	2	3
Начислена заработная плата работникам различных сфер деятельности	20 «Основное производство», 25 «Общепроизводственные затраты», 26 «Общехозяйственные затраты», 44 «Расходы на реализацию»	70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»
Начислена премия работникам различных сфер деятельности	20 «Основное производство», 25 «Общепроизводственные затраты», 26 «Общехозяйственные затраты», 44 «Расходы на реализацию»	70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»
Начислены взносы в Фонд социальной защиты населения от фонда заработной платы (34 %)	20 «Основное производство», 25 «Общепроизводственные затраты», 26 «Общехозяйственные затраты», 44 «Расходы на реализацию»	69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»
Начислены взносы в БРУСП «Белгосстрах» от фонда заработной платы (0,6 %)	20 «Основное производство», 25 «Общепроизводственные затраты», 26 «Общехозяйственные затраты», 44 «Расходы на реализацию»	76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»
Удержаны взносы в Фонд социальной защиты населения от заработной платы сотрудников (1 %)	70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»	69 «Расчеты по социальному страхованию и и обеспечиванию»
Удержан подоходный налог из заработной платы работников (13 %)	70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»	68 «Расчеты по налогам и сборам»

Продолжение таблицы 1.

1	2	3
Перечислены денежные средства в Фонд социальной защиты населения	69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечиванию»	51 «Расчетный счет»
Перечислены денежные средства в БРУСП «Белгосстрах»	76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»	51 «Расчетный счет»
Начислены отпускные работникам различных сфер деятельности	20 «Основное производство», 25 «Общепроизводственные затраты», 26 «Общехозяйственные затраты», 44 «Расходы на реализацию»	70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»
Начислена заработная плата на карт-счета работников предприятия	70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»	76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»
Перечислены денежные средства с расчетного счета на карт-счета работников предприятия	76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»	51 «Расчетный счет»
Из кассы выдана заработная плата работникам предприятия	70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»	50 «Касса»

Таким образом, в Республике Беларусь есть отчисления с фонда заработной платы в Фонд социальной защиты населения и в БРУСП «Белгосстрах» в размере 34 % и 0,6 % соответственно. Кроме этого с заработной платы каждого работника идут отчисления в Фонд социальной защиты населения в размере 1 % и удерживается подоходный налог – 13 %.

Главная причина, по которой работники покидают предприятие, – это, конечно, оплата труда, которая является значительной статьей затрат во многих организациях. Поэтому важно периодически сравнивать реальную производительность труда с запланированной. Менеджерам, анализирующим производительность труда, следует постоянно сверять, насколько установленные нормы соответствуют нормальному уровню производства, не являются ли они слишком легкодостижимыми. И если производительность труда падает, то надо выяснять не только причины этого, но и как их устранить. Для такой работы придется использовать данные за предыдущие периоды и анализировать эффективность обучения кадров. Ведь при выполнении новой операции в первый раз все процедуры и их последовательность могут быть понятны не до конца. И только после многократного повторения работники начинают лучше ориентироваться в последовательности действий, в количестве затрачиваемого на них времени, наращивают и совершенствуют свои умения, повышают личную квалификацию, в результате чего производительность труда возрастает, а затраты труда на единицу продукции снижаются. Такое снижение происходит, безусловно, лишь до определенного уровня. Однако, используя влияние кривой обучения, можно лучше спрогнозировать количество требуемых ресурсов. Это позволяет более точно составлять графики

производства и поставок, что в свою очередь ведет к укреплению отношений с собственными работниками, с заказчиками и, в итоге, – к увеличению прибыли [6].

Отличительная особенность управленческого учета по сравнению с финансовым заключается в необходимости определять не только расходы на оплату труда, но и его затраты в рабочем и машинном времени, в показателях трудоемкости и машиноемкости производства. Это позволяет оценить эффективность использования рабочего времени, трудоемкость и машиноемкость технологических процессов, степень использования производственных мощностей, результаты их регулирования управленческими решениями [7].

**Выводы.** Таким образом, по результатам проведенного исследования, было сделано следующее: установлен полный перечень затрат на оплату труда, в том числе «скрытые» затраты, которые должны найти отражение в системе управленческого учета организаций и представлена классификация затрат на оплату труда в управленческом учете, что в свою очередь будет способствовать достоверному калькулированию себестоимости производимой продукции (товаров, услуг), правильному отражению в бухгалтерском учете и использованию полученной информации в аналитических целях для принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности.

### *Литература*

1. Управление затратами: новые подходы : монография / М. М. Глазов, С. Ю. Черникова; Министерство образования и науки российской федерации, Российский государственный гидрометеорологический университет. – Санкт-Петербург, 2009. – 169 с. – Текст : непосредственный.

2. Мишулина, О. В. Управление затратами предприятия : учебное пособие / О.В. Мишулина; Челябинский государственный университет. – Костанай : ЧелГУ (университет), 2020.– 162 с. – Текст : непосредственный.

3. Формирование учетно-аналитической системы управления затратами на оплату труда: монография / О. В. Баянова; Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Пермская государственная сельскохозяйственная академия им. академика Д.Н. Прянишникова. – Пермь: ИПЦ «ПрокростЪ», 2014. – 312 с. – Текст : непосредственный.

4. Сунгатуллина, Л. Б. Формирование информации о заработной плате производственного персонала в системе управленческого учета / Л. Б. Сунгатуллина. – Текст : электронный // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 3–2. – С. 171–176. – Режим доступа : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20586537> (дата обращения 28.12.2023). – Текст : электронный.

5. Леонова, Е. В. Учет затрат на рабочую силу / Е. В. Леонова // Актуальные проблемы развития экономики, финансов, бухгалтерского учета и аудита в регионе. – 2016. – Т. 1, вып. 4. – С. 9–11. – Текст : непосредственный

6. Корнева, О. В. Управление рабочим временем и затратами на оплату

труда: бухгалтерский аспект / О. В. Корнева. // Труд и социальные отношения. – 2011. – № 1. – С. 130–135. – Режим доступа : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=16753835> (дата обращения 28.12.2023). – Текст : электронный

7. Короченцева, А. А. Специфика управленческого учета расчетов по оплате труда / А. А. Короченцева, М. А. Мейриева // Учет и статистика. – 2009. – № 3 (15). – С. 42–47. – Режим доступа : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=13978376> (дата обращения 28.12.2023). – Текст : электронный.

УДК 658.15

## **АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**Тамандарова Гюнэль Данияровна, Прокопец Татьяна Николаевна**  
Федеральное Государственное Бюджетное Образовательное Учреждение  
Высшего образования «Ростовский Государственный Экономический  
Университет (РИНХ)»,  
г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

***Аннотация.** В статье рассматриваются инструменты, которые помогают проанализировать деятельность предприятия и разработать стратегии по дальнейшему его развитию. В работе используются такие инструменты стратегического анализа деятельности предприятия как SWOT–анализ, матрица Ансоффа.*

***Ключевые слова:** гостиничное предприятие, инструменты стратегического менеджмента, деятельность предприятия*

## **ANALYSIS OF THE ACTIVITIES AND EFFECTIVENESS OF THE MANAGEMENT OF A HOTEL ENTERPRISE AND WAYS TO IMPROVE ITS WORK**

**Tamandarova Gunel, Prokopets Tatyana**  
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Rostov State  
University of Economics (RINH)»,  
Rostov-on-Don, Russian Federation

***Abstract.** The article discusses tools that help to analyze the activities of an enterprise and develop strategies for its further development. The work uses such tools for strategic analysis of the company's activities as SWOT analysis, the Ansoff matrix.*

***Keywords:** hotel enterprise, strategic management tools, enterprise activities*

***Постановка проблемы.** Доля гостиничного бизнеса, а, следовательно, и количество самих гостиничных предприятий, увеличилась за последние пару*

лет на 2 % по всему миру, может показаться, что это маленькие цифры. Однако, если брать в сравнении с тем, что этот показатель оценивается по мировым характеристикам, то это довольно-таки большая цифра. Если доля сферы гостиничного бизнеса увеличивается, то это значит, что растет и количество потребителей данных услуг. По мере того, как развивается общество, руководителям гостиничных предприятий приходится искать новые возможности поддержания конкурентоспособности и максимальной эффективности.

**Цель исследования** – провести анализ деятельности предприятия гостиничного предприятия.

**Основные результаты исследования.** На примере гостиницы города Ростов-на-Дону «Grant Rostov Hyatt Regency» рассмотрим некоторые метода сбора и обработки информации и данных, по которым можно проанализировать работу организации и определить ее эффективность.

Для оценки деятельности предприятия воспользуемся таким инструментом стратегического менеджмента как SWOT-анализ, который позволяет определить сильные и слабые стороны деятельности предприятия, его возможности и угрозы. Представим данный вид анализа на рис. 1.

<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• удобное местоположение</li> <li>• высокая заполняемость</li> <li>• наличие парковочных мест</li> <li>• обслуживание по мировым стандартам и на высоком уровне</li> <li>• сформированный имидж</li> <li>• высококвалифицированный персонал</li> <li>• наличие дополнительных услуг</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• недостаточность внимания постоянным гостям (как следствие пренебрежение правилом того, что 80% прибыли приносит 20% посетителей)</li> <li>• сезонная зависимость</li> <li>• высокие расходы на дополнительные услуги</li> <li>• ориентир не на все слои населения</li> <li>• недостаточный контроль за процессами внутри гостиницы</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• расширение на гостиничном рынке Ростовской области</li> <li>• открытие филиалов в разных частях города</li> <li>• увеличение ассортимента предоставляемых услуг</li> <li>• применение в обслуживании новых технологий</li> <li>• сотрудничество с крупными и известными компаниями и брендами</li> <li>• привлечение инвесторов</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• не удержание уже имеющихся позиций</li> <li>• новые конкуренты, а как следствие падение конкурентоспособности гостиничного предприятия</li> <li>• снижение покупательной способности населения</li> <li>• экономический спад</li> <li>• политические ограничения</li> </ul>

Рисунок 1 – SWOT – анализ гостиничного предприятия «Grant Rostov Hyatt Regency»

Таким образом, сопоставив все сильные и слабые стороны гостиничного предприятия, его возможности и угрозы, можно наглядно увидеть, что «Grant

Rostov Hyatt Regency» поддерживает свою высокую конкурентоспособность при помощи сформированного имиджа и обслуживания по мировым стандартам, также немало важную роль играет местоположение гостиниц. Не стоит пренебрегать слабыми сторонами, именно зная и работая над ними можно достичь хорошей прибыли. У любого предприятия есть, как возможности для дальнейшего развития своей деятельности, так и угрозы. Это не значит, что лучше стоять на месте и не развиваться, потому что процесс стагнации – это тоже некая угроза, которая может привести и вовсе к потере бизнеса.

Далее рассмотрим такой вид анализ как матрица Ансоффа (рис. 2). В чем особенность данной матрицы? Она состоит из четырех квадрантов, каждому из которых соответствует определенная стратегия развития. Расписав все услуги, которые предоставляет и может предоставлять гостиничное предприятие, и определив каждую из услуг в соответствующий квадрант, можно увидеть какая из стратегий больше всего подходит для реализации выбранные услуг и вообще целесообразно ли вводить эти изменения.

Услуги, которые предоставляет гостиница «Grant Rostov Hyatt Regency»:

1. Размещение
2. Питание
3. Наличие бизнес-центров и конференц-залов
4. Спа-услуги и бассейн
5. Наличие спортивного зала
6. Площадки для мероприятий
7. Услуги химчистки
8. Заказ такси
9. Покупка сувенирных изделий
10. Лаундж зоны
11. Предложение экскурсий
12. Персональный переводчик
13. Обмен валютой
14. Выбор подушки и постельных принадлежностей по их мини-версии
15. Медицинские услуги
16. Юридические услуги
17. Проведение личных мероприятий
18. Создание собственного аромата для своего номера

Данный список можно продолжать и дальше, поскольку деятельность гостиничного предприятия ни в чем его не ограничивает, тут все зависит от того готова ли предприятие взять на себя ответственность и такие риски.

Стратегия проникновения на рынок 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 15	Стратегия разработки и развития продукта 9, 12, 13, 17
Стратегия развития рынка 6, 10, 16	Стратегия диверсификации 11, 14, 18

Рисунок 2 – Матрица Ансоффа

Также принято к каждой стратегии соотносить рынок, в котором планируется вводиться новая услуга или совершенствоваться имеющая, это может быть совершенно новый уровень либо существующий. В зависимости от этого стратегия может проявляться по-разному, и результаты тоже будут разные.

Разберем немного каждую из стратегий. Стратегия проникновения на рынок, это ситуация, когда с имеющейся услугой, которая основная, предприятие продвигается на уже существующем рынке. Довольно сложная задача, поскольку на рынке уже есть сформировавшие себя конкуренты.

Стратегия развития рынка чаще всего используется, когда необходимо выйти на новый рынок с уже имеющейся услугой. Также довольно рискованно, потому что новый рынок не всегда приветлив, даже если там нет особых конкурентов.

Стратегия разработки и развития продукта, она применяется, если есть уверенность на уже существующем рынке и можно выходить с новой услугой.

И, наконец, стратегия диверсификации, самая рискованная из всех. Это когда гостиничному предприятию необходимо выходить на новый рынок с совершенно новым продуктом.

Как можно видеть из матрицы Ансоффа «Grant Rostov Hyatt Regency» гостинице больше всего подходит стратегия проникновения на рынок, именно благодаря этой стратегии можно реализовать больше услуг, а как следствие, достичь максимальной эффективности.

**Выводы.** Таким образом эффективности в управлении гостиничным предприятием можно достигать различными способами. Необходимо провести не один анализ, чтобы видеть всю картину в целом. Каждому руководителю стоит четко понимать, что грамотное управление заключается в правильном подборе совокупности способов управления. Что это значит? Нужно уметь комбинировать одновременно несколько анализов и методов, это позволит достичь максимальной эффективности при минимальных затратах.

### ***Литература***

1. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 № 1853 (ред. от 01.04.2021) «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – <https://www.consultant.ru/> – Текст : электронный.

2. Родионова, В. Н. Теория менеджмента: теория организации : учебное пособие / В. Н. Родионова, О. Г. Туровец. – 2-е изд., доп. – Воронеж : Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2020. – 178 с. – Текст : непосредственный.

3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. с английского]. – М. : Экономика, 1989. – 303. – Текст : непосредственный.

4. Репнев, В. А. Исследование систем управления компанией – управление изменениями / В. А. Репнев [Электронный ресурс]. – М. : Директ-Медиа, 2013. – 235 с. – Текст : электронный.

## ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ: ОПЫТ И ВЫЗОВЫ

**Тарасов Николай Николаевич**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Рыбинский государственный авиационный технический  
университет имени П. А. Соловьева»,  
г. Рыбинск, Российская Федерация

***Аннотация.** В статье рассмотрены вызовы и опыт оптимизации СМК на малых предприятиях. Приведен пример успешной компании, которая сократила время производства и улучшила качество продукции. Выявлены ограничения, такие как финансовые трудности и нехватка квалифицированных кадров. Автор подчеркивает важность систематического внедрения передовых методов, гибкости в управлении ресурсами, и постоянного развития для обеспечения стабильности и успешного функционирования малого бизнеса в современном бизнес-мире.*

***Ключевые слова:** оптимизация, система менеджмента качества, малые предприятия.*

## OPTIMIZATION OF QUALITY MANAGEMENT PROCESSES IN SMALL ENTERPRISES: EXPERIENCE AND CHALLENGES

**Tarasov Nikolai**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
«P. A. Solovyov Rybinsk State Aviation Technical University»  
Rybinsk, Russian Federation

***Abstract:** The article explores the challenges and experiences of optimizing Quality Management Systems (QMS) in small enterprises. A case study is presented showcasing a successful company that reduced production time and enhanced product quality. Identified constraints include financial difficulties and a shortage of qualified personnel. The author emphasizes the significance of systematically implementing advanced methods, flexibility in resource management, and continuous development to ensure stability and successful operations for small businesses in the contemporary business world.*

***Keywords:** optimization, quality management system, small enterprises.*

***Постановка проблемы.** В условиях современного бизнеса, где конкуренция становится все более острой, а требования к качеству продукции и услуг неуклонно растут, внедрение систем менеджмента качества (СМК) становится неотъемлемой частью успешной стратегии предприятия. Системы менеджмента качества предоставляют компаниям не только возможность соответствовать международным стандартам, но и повышать эффективность своих бизнес-*

процессов, обеспечивая высший стандарт качества продукции и услуг.

Однако, когда речь идет о малых предприятиях в Российской Федерации, вопросы внедрения и оптимизации систем менеджмента качества приобретают особую актуальность и сложность. Малые предприятия, как правило, ограничены ресурсами, как финансовыми, так и человеческими, что создает уникальные вызовы при внедрении и поддержке СМК.

Анализ исследований и публикаций. Малые предприятия, часто ограниченные финансовыми и человеческими ресурсами, сталкиваются с постоянной необходимостью максимально эффективно использовать каждый элемент своей деятельности. В этом контексте, внедрение и оптимизация процессов в системе менеджмента качества (СМК) становятся неотъемлемыми компонентами успешной бизнес-стратегии.

Оптимизация процессов в СМК нацелена на достижение максимальной эффективности, минимизацию издержек и обеспечение постоянного повышения качества продукции или услуг. Однако, учитывая ограниченные ресурсы, эта задача представляет собой вызов, требующий тщательного анализа, инновационных подходов и постоянного мониторинга [2].

Прозрачность процессов играет ключевую роль в успешной оптимизации системы менеджмента качества на малых предприятиях. Это означает, что каждый этап производственного цикла должен быть четко определен и доступен для оценки и анализа. Прозрачные процессы способствуют более эффективному контролю за ходом бизнес-операций, а также обеспечивают более точные данные для последующих улучшений.

Легкость контроля - еще один важный аспект при оптимизации процессов в системе менеджмента качества. Малые предприятия должны иметь возможность моментально реагировать на изменения и неисправности, минимизируя временные и финансовые потери. Интеграция эффективной системы мониторинга и контроля позволяет своевременно выявлять отклонения от стандартов, предотвращая потенциальные проблемы.

Постоянное улучшение процессов является фундаментальным принципом оптимизации СМК. Малые предприятия должны стремиться к инновациям и постоянному развитию, основываясь на анализе данных и обратной связи. Это позволяет компаниям адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и повышать свою конкурентоспособность [3].

Применение практических методов оптимизации процессов в системе менеджмента качества для малых предприятий представляет собой ключевой этап, направленный на повышение эффективности и снижение издержек. Оптимизация начинается с тщательного анализа текущих бизнес-процессов, идентификации узких мест и разработки конкретных мероприятий по их улучшению.

Важно отметить, что в контексте малого бизнеса, где часто один и тот же сотрудник выполняет несколько функций, оптимизация процессов должна быть адаптирована к специфике организации. В первую очередь, необходимо

произвести детальный анализ текущих бизнес-процессов, выявив их сильные и слабые стороны. Это может включать в себя аудит производственных циклов, анализ системы контроля качества, и оценку эффективности технологических решений.

**Цель исследования** – выявление направлений оптимизации процессов СМК на малых предприятиях.

**Основные результаты исследования.** Определение узких мест в процессах является ключевым шагом в оптимизации. Это может быть связано с избыточной бюрократией, недостаточной автоматизацией, или неоптимальным распределением ресурсов. Например, если один сотрудник занимается сразу несколькими функциями, несмотря на их различие и требования к экспертизе, это может привести к замедлению процессов и ухудшению качества выполнения задач.

Для улучшения эффективности и устранения узких мест, малые предприятия могут воспользоваться автоматизированными решениями и технологиями. Например, внедрение специализированных программ для управления качеством или систем мониторинга производственных процессов может значительно снизить ручной труд и повысить точность управления. Это особенно важно для малых компаний, где каждая минута работы существенна, и ресурсы необходимо использовать наиболее эффективным образом.

Автоматизация процессов также способствует увеличению прозрачности и сокращению времени на выполнение задач. Системы мониторинга и отчетности позволяют в режиме реального времени отслеживать ход бизнес-операций, предоставляя управленческому персоналу точные данные для принятия решений. Это не только упрощает контроль за выполнением стандартов качества, но и позволяет оперативно реагировать на изменения внутри предприятия и внешней среды [1].

Кроме того, оптимизация процессов может включать в себя обучение и развитие персонала. Работники должны быть осведомлены о новых методах управления качеством, стандартах и процедурах. Систематическое обучение помогает создать единый подход к работе и повысить компетенции персонала.

Наконец, постоянное улучшение процессов является краеугольным камнем успешной оптимизации СМК. Малые предприятия должны уделять внимание обратной связи от клиентов, анализировать результаты мониторинга и аудита, чтобы выявлять новые возможности для совершенствования. Этот цикл постоянного улучшения является гарантией того, что предприятие будет адаптироваться к изменениям рыночных условий и сохранит высокие стандарты качества в долгосрочной перспективе.

Компания «ПрогрессТех» – производитель инновационных электронных устройств – прекрасный пример успешной оптимизации системы менеджмента качества на малом предприятии. В результате внедрения новых процессов и технологий, компания не только повысила эффективность своей деятельности,

но и стала ярким образцом того, как постоянное совершенствование СМК может стать ключом к успеху.

В начале своего пути «ПрогрессТех» столкнулся с вызовами, связанными с неэффективностью производственных процессов и ограниченными ресурсами. Однако, осознав важность собственной конкурентоспособности, компания решила вложить усилия в оптимизацию своей системы менеджмента качества.

Основным этапом стал анализ текущих процессов. Команда специалистов провела тщательный аудит бизнес-операций, выявила узкие места и определила области для улучшения. Один из ключевых выводов был связан с избыточной ручной работой на определенных этапах производства, что приводило к задержкам и возможным ошибкам.

Следующим шагом было внедрение современных технологий и автоматизированных решений. «ПрогрессТех» внедрил интегрированную систему управления, которая включала в себя мониторинг производственных процессов в режиме реального времени и автоматизацию части рутинных задач. Это позволило сократить время производства, снизить вероятность ошибок и обеспечить более высокую точность в производственных циклах.

Одновременно с технологическими изменениями компания внедрила программу обучения для персонала. Сотрудники получили доступ к обучающим курсам, охватывающим новые процессы и стандарты СМК. Это не только улучшило квалификацию персонала, но и создало единое понимание стандартов качества внутри компании.

В результате этих изменений «ПрогрессТех» достиг значительных результатов. Время производства сократилось на 30 %, а качество продукции выросло благодаря уменьшению вероятности ошибок. Но, пожалуй, самым значимым результатом стало улучшение удовлетворенности клиентов. Заказчики стали отмечать более высокий стандарт качества, более точные сроки поставки и более оперативное реагирование на их потребности.

Опыт «ПрогрессТех» подчеркивает важность постоянного совершенствования СМК для малых предприятий. Внедрение новых процессов, технологий и обучение персонала являются взаимосвязанными элементами успешной оптимизации. Данный случай также демонстрирует, что даже с ограниченными ресурсами малые компании могут достичь высоких стандартов качества и повысить свою конкурентоспособность в современной динамичной бизнес-среде.

При этом необходимо понимать, что малые предприятия сталкиваются с рядом вызовов при осуществлении подобных проектов. Один из наиболее значимых вызовов – ограниченность финансовых ресурсов.

Многие малые компании, действуя в условиях жесткой конкуренции и ограниченного доступа к капиталу, испытывают трудности в привлечении достаточных финансов для внедрения новых технологий и программ обучения персонала. Инвестиции в современные системы управления качеством и

обучение персонала требуют значительных средств, что может оказаться барьером для многих малых предприятий.

Однако существуют стратегии, которые позволяют малым компаниям преодолеть эти финансовые ограничения. Во-первых, многие государственные и некоммерческие организации предоставляют финансовую поддержку и гранты для внедрения современных технологий и программ обучения. Малые предприятия могут активно искать такие возможности и подавать заявки на финансовую помощь.

Во-вторых, стоит рассмотреть поэтапное внедрение изменений. Многие технологические решения и программы обучения могут быть внедрены поэтапно, что позволит распределить затраты во времени и сделать их более управляемыми. Этот подход позволяет компаниям не только более эффективно управлять своими финансами, но и позволяет персоналу более гладко адаптироваться к новым системам и процессам.

Еще одним вызовом, с которым малые предприятия сталкиваются при оптимизации СМК, является нехватка квалифицированных кадров. Внедрение новых технологий часто требует специализированных знаний и навыков, которых может не хватать внутри компании. Решение этой проблемы связано с обучением и развитием персонала.

Малые предприятия могут рассмотреть возможность сотрудничества с внешними консультантами и экспертами, которые имеют опыт в оптимизации систем менеджмента качества. Это может включать в себя как временное обучение сотрудников, так и внедрение стратегий, разработанных опытными специалистами. Также возможно привлечение внешних специалистов для выполнения конкретных задач, что может быть более эффективным с точки зрения затрат, чем постоянное обучение внутреннего персонала.

Важно отметить, что успешные внедрения СМК не ограничиваются только технологиями и обучением. Ключевым фактором является также вовлечение сотрудников в процесс изменений. Коммуникация и обратная связь со всем коллективом способствуют более гладкому переходу и поддержанию высокого уровня мотивации.

Таким образом, хотя финансовые ограничения и нехватка квалифицированных кадров могут представлять собой вызовы для малых предприятий, внедрение оптимизированной системы менеджмента качества остается вполне осуществимым. Грамотный выбор стратегий, поэтапное внедрение изменений и активное вовлечение персонала становятся ключевыми компонентами успешного преодоления этих вызовов.

**Выводы.** В заключение отметим, что оптимизация процессов СМК в малых предприятиях России – это сложная, но необходимая задача. Применение передовых методов, учет особенностей малого бизнеса и эффективное управление ресурсами позволят достичь успеха. Необходимость постоянного развития и адаптации делает этот опыт бесценным для стабильного и успешного функционирования малых предприятий в условиях

современного бизнеса.

### *Литература*

1. Двадненко, М. В. Система менеджмента качества на предприятиях РФ / М. В. Двадненко, В. А. Хрисониди, И. В. Двадненко // Международный журнал экспериментального образования. – 2015. – № 4–2. – С. 367–368. – Текст : непосредственный.

2. Баранова, А. О. Основные проблемы внедрения СМК на малом предприятии / А. О. Баранова, Т. З. Юлдашев // Вестник магистратуры. – 2018. – № 4–2 (79). – С. 24. – Текст : непосредственный.

3. Плеханов, А. В. Экономическая эффективность от внедрения системы менеджмента качества / А. В. Плеханов // Скиф. – 2019. – № 4 (32). – С. 1–4. – Текст : непосредственный

УДК 338.1

## **КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Тухканен Татьяна Николаевна, Чесноченко Дмитрий Валерьевич**

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Донской государственный технический университет»  
г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

*Аннотация.* В статье показано, что комплексная оценка логистической системы предприятия подразумевает проведения анализа всех областей его деятельности, отражающих логистические процессы, а также выявление рисков в логистической системе предприятия. По мнению авторов, оценка логистических систем должна осуществляться по специально подобранным критериям в виде разработанного алгоритма комплексной оценки.

*Ключевые слова:* логистические процессы, риски в логистической системе предприятия, критерии оценки, алгоритм.

## **COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE COMPANY'S LOGISTICS SYSTEM**

**Tukhkanen Tatyana, Chesnochenko Dmitry**  
Federal state budget higher education institution  
«Don State Technical University»,  
Rostov-on-Don, Russian Federation

*Abstract.* The article shows that a comprehensive assessment of the logistics system of an enterprise implies an analysis of all areas of its activities reflecting logistics processes, as well as the identification of risks in the logistics system of the enterprise. According to the authors, the evaluation of logistics systems should be carried out according to specially selected criteria in the form of a developed algorithm for integrated assessment.

**Keywords:** *logistics processes, risks in the logistics system of the enterprise, evaluation criteria, algorithm.*

**Постановка проблемы.** Логистика занимает одно из важных мест в организации производственного процесса организации, а благодаря рациональному использованию логистических систем, предприятие может эффективно выполнять свою работу и регулярно приносить прибыль.

Правильное управление базовыми компонентами в логистических процессах на предприятии держат деятельность компании и ее логистическую систему на определенном оптимальном уровне. Поэтому совершенствование управления логистическими процессами должно основываться на комплексной оценке логистической системы предприятия с выявлением проблемных в ней областей и дальнейшей реализацией механизма мероприятий по оптимизации логистической системы. Все вышеуказанное говорит об актуальности выбранной темы исследования.

**Анализ исследований и публикаций.** Теоретико-методологические разработки базируются на известных результатах и теоретических исследованиях отечественных и зарубежных ученых в области анализа и оценки эффективности логистической системы предприятия.

В рамках данного исследования были изучены и проанализированы работы таких ученых как К. Лайсонс, М. Н. Григорьев, Л. С. Федоров, А. П. Тяпухин, А. М. Гаджинский, Г. Г. Левкин, И. А. Рачковская, Д. Дж. Бауэрсонк и другие.

**Цель исследования** состоит в совершенствовании методического инструментария оценки эффективности логистической системы предприятия.

**Основные результаты исследования.** Комплексная оценка логистической системы предприятия подразумевает проведения анализа всех областей деятельности предприятия отражающих логистические процессы, начиная с движения логистического потока на этапе закупки материальных ресурсов, далее его отражение в производственной и распределительной системе, при этом включая прохождения материального, финансового и информационного потока через складскую и транспортную систему.

В современных условиях хозяйствования логистическая система предприятия представляет собой открытую систему, внутренняя стабильность которой определяется условиями внешней среды. Отсюда следует, что каждая логистическая система должна обладать внутренней устойчивостью, а именно устойчивостью логистических потоков предприятия к внешним рискам и возможному возникновению внутренних рисков в результате внутренней политики хозяйствования предприятия.

Для эффективного функционирования логистической системы предприятия, необходимо выявлять и изучать риски, связанные с деятельностью фирмы, а также выявлять ключевые факторы, вызывающие проблемы функционирования системы, которые являются основными причинами возникновения рисков ситуаций [1].

Возникновение рисков в логистической системе предприятия представим на рис. 1.



Рисунок 1 – Возникновение рисков в логистической системе предприятия

Выявление рисков вызывающие рисковые ситуации можно отнести к одному из этапов комплексного анализа логистической системы предприятия [2].

Исследования показали, что для анализа и оценки логистических систем используют различные инструменты, на наш взгляд наиболее понятным и доступным является SWOT-анализ. Этот анализ предполагает описание сильных и слабых сторон исследуемого хозяйствующего субъекта, а также оценку степень возможностей и угроз для его деятельности. На основе этого анализа появляется возможность разработать и принять административно-управленческие решения по формированию стратегических перспектив организации и моделированию поведения на рынке [3].

В процессе анализа выделяют субъекты внешней среды, ими могут быть, например, контрагенты (юридические и физические лица), являющиеся обладателями различных видов ресурсов, которые способны напрямую оказывать воздействие на анализируемый хозяйствующий субъект, создавая ресурсную зависимость, и диктуя определенные условия. Любому хозяйствующему субъекту необходимо соблюдение договорных обязательств. В тоже время производители зависят и от потребителей своей продукции. Для любого предприятия важно, чтобы поставки не были сорваны, чтобы ресурсы были доставлены в срок и в достаточном количестве. А покупатели продукции должны иметь денежные средства для расчета за приобретенный товар [4].

Поэтому выбор оптимальных контрагентов в первую очередь влияет на эффективность логистической системы организации, а также на ее оптимизацию [5].

При анализе логистической системы предприятия, учитывается множество аспектов, которые влияют на эффективность логистической

деятельности компании. Выделим ряд критериев ее оценки.

Общие логистические издержки. К ним можно отнести затраты на транспортировку, складирование, погрузочно-разгрузочные работы, управление запасами, управление заказами и пр. Довольно часто из-за неэффективной логистической деятельности компания может нести вынужденные финансовые потери [6].

Разрешить вопрос высоких затрат на логистику помогут следующие действия:

- оптимальное размещение продукции на складе, дальнейшее развитие многоуровневых стеллажей для хранения;
- внедрение прогрессивных методов контроля за передвижением транспорта (GPS-навигация);
- переход к системам адресного хранения товаров на складе;
- содержание в рабочем состоянии подъемно-транспортного оборудования и его своевременный капитальный ремонт;
- обучение и нормирование труда на транспорте и в складском хозяйстве.

Качество логистического сервиса является, пожалуй, наиболее сложным критерием для оценки. Однако для оценки уровня качества логистического сервиса часто прибегают к инструментам менеджмента качества, которыми являются диаграмма Паретто и диаграмма К. Исикавы.

Удовлетворение потребителя. На степень удовлетворения потребителя вместе с вышеперечисленными показателями (качество продукции и качественное выполнения заказа) влияет и качественное обслуживание на всех этапах работы.

Продолжительность логистического цикла. Под логистическим циклом подразумевается общая продолжительность времени на закупку товаров, доставку на склад поставщика, продажу и доставку товаров потребителю. В упрощенном представлении такую продолжительность можно назвать общим временем обслуживания заказа покупателя [7].

Данный критерий оценки логистической деятельности очень важен для любой компании. В условиях конкуренции ключевыми факторами любого поставщика остаются цена, качество и соблюдение графика поставок. Причем если поставщик систематически срывает договорные сроки поставок, то это грозит для него не только штрафными санкциями, но полным разрывом отношений. Скорость выполнения заказа покупателя служит усилением конкурентоспособности на рынке.

Производительность. Это показатель результативности логистической деятельности. Он определяет количество предоставленных логистических услуг с помощью имеющихся технических средств, транспорта и оборудования. Производительность можно оценить при помощи ряда показателей: количество удовлетворенных заказов потребителей на единицу времени; средний уровень загрузки транспортных средств; соотношение затрат на логистику к общему объему реализованной продукции; отношение затрат на логистику и общих инвестиций в логистические средства (транспорт, оборудование, технические средства и пр.), возврат вложенных средств в логистику.

Показателем эффективной работы производственного предприятия

является рентабельность производства. Она представляет собой отношение общей или балансовой прибыли к авансированному капиталу или среднегодовой стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств [8].

Так же при анализе логистической системы предприятия как показывает многолетняя практика создания и эксплуатации логистических систем, что именно в результате творческой интуитивной деятельности отдельных лиц и коллективов задача построения полной и адекватной модели логистической системы решается наиболее эффективно вследствие применения экспертных методов. Экспертные методы основаны на использовании опыта, квалификации и творческого потенциала специалистов по управлению и различным производственным процессам.

Для реализации таких методов проводятся экспертизы соответствующим образом подобранными специалистами. Специалисты, которым доверяется проведение экспертизы, обладают необходимой профессиональной квалификацией и формируют свои оценки независимо друг от друга и от внешних влияний на основании экономических, технологических показателей, непосредственной оценки ситуации, при последовательном сравнении внешних факторов и внутренних [9].

Совокупность описанных методов, используемых при комплексном анализе логистической системы предприятия, представим на рис. 2.



Рисунок 2 – Основные методы комплексного анализа логистических процессов в логистической системе предприятия

Выше представленные процессы можно реализовать в виде алгоритма комплексной оценки логистической системы предприятия, представленного на рис. 3.

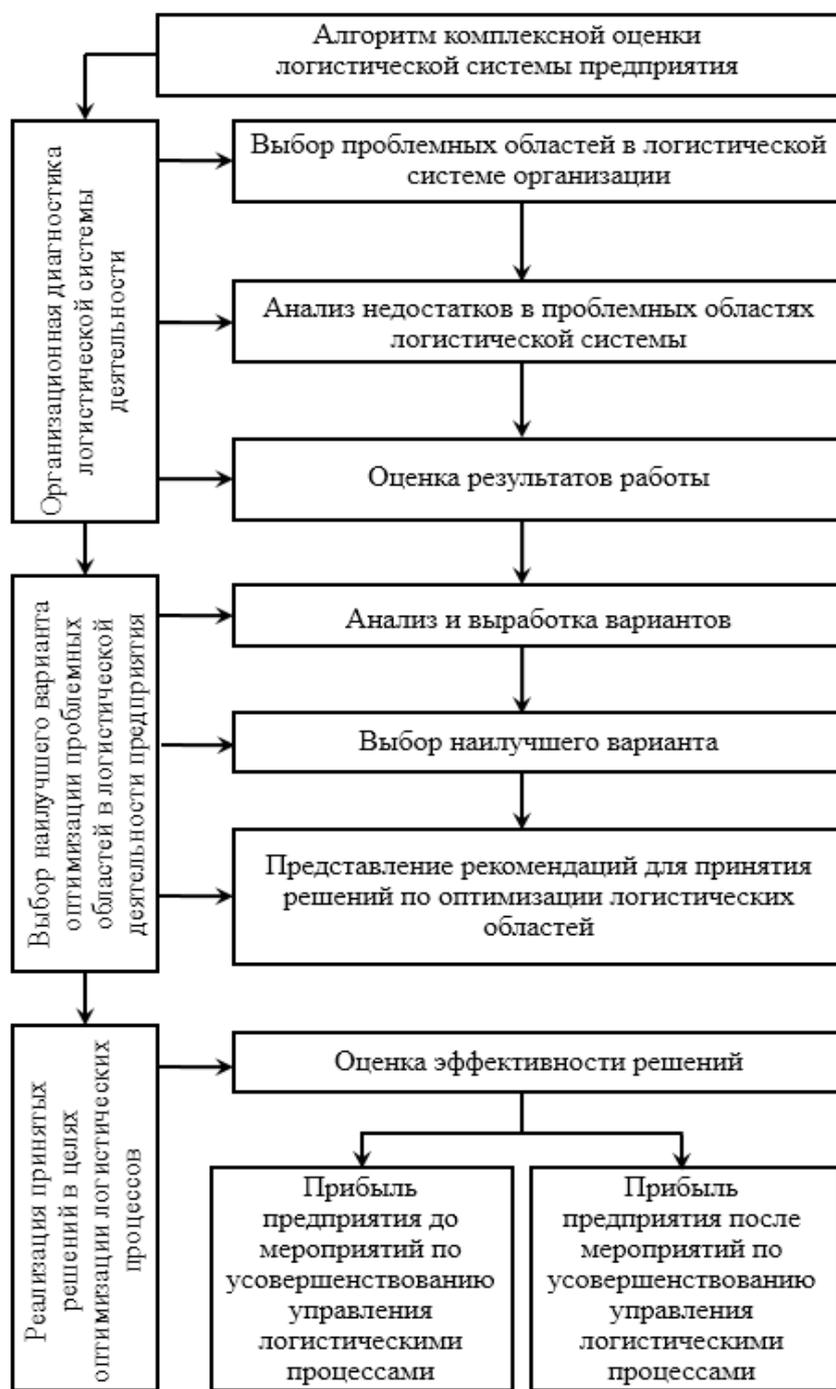


Рисунок 3 – Алгоритм комплексной оценки логистической системы предприятия

Предложенный алгоритм комплексной оценки логистической системы предприятия для обеспечения совершенствования управления логистическими процессами включает три основных блока:

- 1) организационная диагностика логистической системы предприятия;
- 2) выбор наилучшего варианта оптимизации проблемных областей в логистической деятельности предприятия;
- 3) реализация принятых решений в целях оптимизации логистических процессов.

**Выводы.** Таким образом, на основе вышесказанного можно сделать вывод о том, что для совершенствования управления и организации эффективной логистической деятельности на предприятии необходимо регулярно проводить оценку ее эффективности. Такая оценка логистических систем осуществляется по специально разработанным критериям, к которым относят: длительность логистического цикла, качество обслуживания, расходы по логистической деятельности и т. п. На основе результатов проведенной оценки появляется возможность выбора оптимизации логистической деятельности предприятия и как результат совершенствование управления логистическими процессами.

Данное обстоятельство позволяет вывести предприятие на качественно новый уровень на рынке благодаря эффективно функционирующей логистической системе.

### ***Литература***

1. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование. В 2 т: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П. Г. Белов. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 733 с. – Текст : непосредственный.
2. Воронцовский, А. В. Управление рисками : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.В. Воронцовский. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 414 с. – Текст : непосредственный.
3. Сергеев, В. И. Логистика в бизнесе : учебник / В. И. Сергеев – М. : ИНФРА-М, 2019. – 221 с. – Текст : непосредственный.
4. Сербин, В. Д. Основы логистики : учебное пособие / В. Д. Сербин. – М. : ТРТУ, 2018. – 201 с. – Текст : непосредственный.
5. Семененко, А. И. Предпринимательская логистика / А. И. Семененко. – М. : Политехника, 2019. – 197 с. – Текст : непосредственный.
6. Кузьбожев, Э. Н. Логистика : учебное пособие / Э. Н. Кузьбожев, С.А. Тиньков. – М. : КНОРУС, 2018. – 204 с. – Текст : непосредственный.
7. Фатхутдинов, Р. А. Производственный менеджмент : учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 197 с. – Текст : непосредственный.
8. Кулагина, Н. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Практикум : учебное пособие для академического бакалавриата / Н. А. Кулагина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : «Издательство Юрайт», 2017. – 135 с. – Текст : непосредственный.
9. Багинова, В. В. Стратегия и тактика логистического бизнеса (140 методик по логистике) : монография / В. В. Багинова, Ю. М. Неруш, Л. С. Федоров ; под ред. Б. А. Лёвина. – М. : Русайнс, 2018. – 368. – Текст : непосредственный.

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА

**Хама Карем Полина Александровна, Бармута Каринэ Александровна**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Донской государственный технический университет»  
г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

***Аннотация.** В данной статье рассмотрена сущность антикризисного управления организацией, основные вопросы разработки и выбора антикризисной стратегии. Представлены основные этапы антикризисного управления, выделены ключевые стратегии в антикризисном управлении.*

***Ключевые слова:** антикризисное управление, антикризисная стратегия, этапы, стратегический план*

## ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION: STRATEGY AND TACTICS

**Нана Карем Полина, Barmuta Karine**  
Federal state budget higher education institution  
«Don State Technical University»,  
Rostov-on-Don, Russian Federation

***Abstract.** This article examines the essence of anti-crisis management of an organization, the main issues of developing and choosing an anti-crisis strategy. The main stages of crisis management are presented, and key strategies in crisis management are highlighted.*

***Keywords:** anti-crisis management, anti-crisis strategy, stages, strategic plan*

***Постановка проблемы.** Характерной чертой рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникнуть на любом этапе жизненного цикла предприятия (формирование, развитие, стабильность, снижение активности). Если учесть особенности кризиса и как можно раньше обнаружить его наступление, то можно снизить его остроту.*

***Цель исследования** – изучить стратегию и тактику антикризисного управления организацией.*

***Основные результаты исследования.** В настоящее время многие исследователи считают, что любое управление на предприятии должно быть антикризисным. Если рассматривать понятие антикризисное управление, то это – совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур, направленных на то, чтобы сначала предотвратить кризис на предприятии, а затем использовать любые возможности для развития организации в этот период.*

Из приведенного определения, можно отметить, что антикризисное управление преследует две глобальные цели:

- 1) предотвращение банкротства – восстановление достаточного уровня финансовой устойчивости предприятия и его платежеспособности;
- 2) использование кризисных возможностей для укрепления позиций компании на рынке.

Антикризисное управление состоит из ряда ступеней (рис.1), на первых двух из них происходит мониторинг для обнаружения ранних симптомов и профилактика для прекращения развития кризиса. На следующей ступени проводится диагностика нарушенных показателей, если профилактические меры не помогли. Далее определяются факторы, которые привели к кризису и дается оценка возможностей предприятия, в зависимости от этого подбирается стратегия, после чего разрабатываются тактические действия и реализуется программа антикризисного управления.

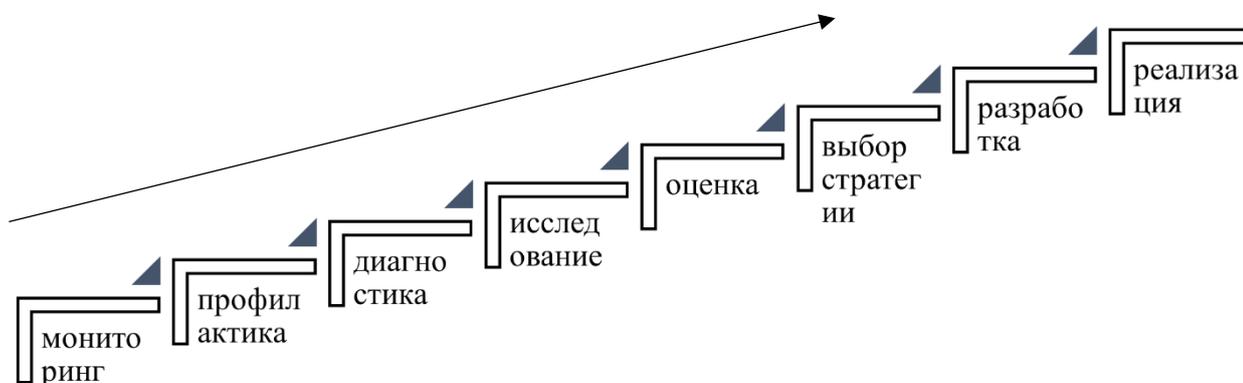


Рисунок 1 – Этапы антикризисного управления

Антикризисная стратегия является основным этапом в управлении предприятием на момент кризиса, ее реализация должна концентрироваться на выборе наиболее эффективной траектории. Для достижения цели стратегия должна четко обеспечивать ресурсами запланированные мероприятия и может содержать несколько антикризисных программ. Ключевыми стратегиями в антикризисном управлении могут стать следующие: маркетинговая, финансовая, производственная и кадровая антикризисная стратегия.

Маркетинговая стратегия играет важную роль в деятельности организации, поскольку она определяет способ взаимодействия организации с рынком и помогает ей противостоять различным негативным факторам внешней среды. Антикризисная маркетинговая стратегия рассчитана на короткий промежуток времени и нацелена на активное содействие в продвижении и расширении продаж. При ее разработке необходимо учитывать особенности конкретного рынка, конкурентную ситуацию, потребности и предпочтения целевой аудитории. Принято различать следующие стратегии: расширение каналов сбыта, ребрендинг, разработка новых продуктов, а также появление предприятия на уже существующем рынке с собственными

ассортиментов товаров или услуг, которые представлены не в инновационном формате. После тщательного анализа экономической и ликвидационной стоимостей может быть принята стратегия ухода с рынка.

Формирование финансовой стратегии позволяет разработать и внедрить оптимальную систему управления финансами, которая складывается из нескольких составляющих: выработка кредитной политики, оптимизация прибыли, управление издержками, формирование инвестиционной привлекательности и пр. Фундаментом финансовой стратегии является деятельность, направленная на повышение и поддержание уровня ценности финансовых активов (стратегия ликвидности), что увеличивает возможность любого объекта быть реализованным за короткий срок без экономических потерь. Для повышения рыночной стоимости бизнеса необходимо применить стратегию оптимизации структуры капитала. Стратегия повышения финансовых результатов деятельности состоит в усилении контроля эффективного использования ресурсов и стоимости операционных активов, совершенствования политики ценообразования и ассортимента. Управление финансовой политики в части управления затратами обеспечивает формирование стратегии, направленной на усовершенствование организации управленческого учета, корректировку ценовой политики предприятия, развитие конкурентоспособности, оптимизацию учета затрат по видам деятельности, а также установление форм ответственности за нерациональное использование ресурсов.

Высокий уровень организационно-технического состояния производства возможен за счет производственной антикризисной стратегии, которая обладает необходимыми методами и инструментами. При этом для вывода предприятия из кризисного состояния можно воспользоваться путем повышения эффективности производственной деятельности и достойного уровня качества производимой продукции (товаров) и разнообразием ассортиментной политики, а также с помощью изменений в структуре самого предприятия.

Оптимизацию работы персонала предполагает кадровая стратегия за счет усиления кадрового потенциала, реорганизации структуры управления и внедрения эффективных методов управления на основе совершенствованной базы управления.

При разработке антикризисной стратегии необходимо учитывать показатели, которые устанавливают ряд уникальных особенностей антикризисной стратегии:

- сфера деятельности предприятия;
- объем организационных изменений в кризис;
- финансовый потенциал организации для составления антикризисной сметы.

Для успешной реализации антикризисной стратегии важно выявить приоритетные области деятельности по преодолению кризисной ситуации, на которых следует сосредоточить усилия (инновации, маркетинг, финансы и пр.), то есть определить тип стратегии в соответствии с показателями

преимущественного направления деятельности организации.

Объединение производственной, кадровой, финансовой антикризисной стратегии с маркетинговой стратегией позволит сформировать стратегический план предприятия, представленный в табл. 1 [2].

Таблица 1 – Стратегический план

		Маркетинговая					
		Разработка товара	Развитие рынка	Диверсификация	Рейбрендинг	Уход с рынка	Возвращение на рынок
Производственная	Повышение уровня качества товара		✓				✓
	Структурные изменения					✓	✓
	Изменение ассортимента и товарного запаса	✓		✓	✓		
	Повышение эффективности производственной деятельности						✓
Кадровая	Усиление кадрового потенциала				✓		✓
	Внедрение эффективных методов управления						✓
	Реорганизация структуры управления						✓
Финансовая	Повышение ликвидности активов						✓
	Оптимизация структуры капитала						✓
	Улучшение системы управления затратами	✓	✓	✓			
	Повышение финансовых результатов деятельности		✓				✓

**Выводы.** Подводя итог, можно отметить, что любая стратегия должна быть постоянно обновляемой и подлежать регулярному анализу и оценке результатов. Только так организация сможет эффективно адаптироваться к изменениям на рынке, обеспечить финансовое оздоровление, а также иметь преимущество выживания и лидерства.

### **Литература**

1. Коротков, Э. М. Антикризисное управление: учебник для вузов / Э. М. Коротков. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 406 с. – Текст : непосредственный.

2. Опекунов, А. Н. Антикризисный финансовый менеджмент: учебное пособие / А. Н. Опекунов, И. Б. Кондрашов. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2022. – Текст : непосредственный.

3. Антикризисное управление: теория и практика: учебник / под ред. Ряховской А. Н., Кован С. Е. – М. : КноРус, 2022. – 320 с. – Текст : непосредственный.

УДК 658.15

# ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**Чорноус Оксана Ивановна, Дариенко Оксана Леонидовна,  
Куликова Алена Алексеевна**

Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В статье охарактеризован процесс организации менеджмента качества продукции на предприятии, который охватывает пять этапов: анализ качества на предприятии по составляющим, выбор методов управления качеством, принятие решений, действия по достижению уровня качества и контроль результатов. Предложена система менеджмента качества предприятия пищевой промышленности, которая отражает бизнес-процессы, обеспечивающие выпуск пищевой продукции, активное включение в практику управления принципов менеджмента и процессного подхода, что гарантирует удовлетворение текущих и будущих требований потребителей к качеству произведенной продукции.*

***Ключевые слова:** качество продукции, качество предприятия, система менеджмента качества, процессный подход, пищевая промышленность.*

## FORMATION OF AN EFFECTIVE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

**Chornous Oksana, Darienko Oksana, Kulikova Alyona**

Automobile and Highway Institute  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk national technical university» in Gorlovka  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The article describes the process of organizing product quality management at the enterprise, which covers five stages: quality analysis at the enterprise by components, selection of quality management methods, decision-making, actions to achieve the quality level and control of results. The quality management system of a food industry enterprise is proposed, which reflects the business processes that ensure the production of food products, the active inclusion of management principles and a process approach in management practice, which guarantees satisfaction of current and future consumer requirements for the quality of manufactured products.*

***Keywords:** product quality, enterprise quality, quality management system, process approach, food industry.*

***Постановка проблемы.** В условиях конкуренции, наращивать объемы производства и обеспечивать устойчивый экономический рост предприятиям возможно лишь за счет более полного удовлетворения спроса потребителей высококачественной продукцией. В пищевой промышленности задачи повышение*

качества продукции являются особенно актуальными, поскольку насыщенность предложений заставляет производителей завоевывать доверие своих потребителей, а также стремиться предвидеть их требования и ожидания. Качество продукции занимает ведущее место в общей политике предприятия, поскольку оно выступает основополагающим критерием его конкурентоспособности. Следовательно, требования к качеству становятся определяющими в обеспечении конкурентоспособности продукции и предпринимательской деятельности.

**Анализ исследований и публикаций.** Фундаментальные основы систем менеджмента качества предприятий заложены в трудах зарубежных и отечественных ученых, среди которых: Уильям Эдвардс Деминг, Джозеф М. Джуран, Филипп Арманд, В. Фейгенбаум, Каору Исикава, Генити Тагути, Джон ван Эттингер, Джон Ситтиг, О. М. Белоусов, П. М. Куликов, И. В. Поповиченко, А. М. Письменный, Г. М. Рыжакова Е. А. Уткин, А. А. Черчата и др.

Несмотря на значительное количество исследований в данной сфере, остаются слабо освещенными и нерешенными проблемы согласования указанных наработок с особенностями деятельности предприятий пищевой промышленности, с присущей им спецификой бизнес-процессов.

**Целью исследования** является обоснование теоретических и методических основ по формированию эффективной системы менеджмента качества на предприятиях пищевой промышленности в современных условиях хозяйствования.

**Основные результаты исследования.** На сегодняшний день менеджмент качества – это обязательный элемент системы управления предприятием. В международных стандартах понятие «менеджмент качества» трактуется как скоординированная деятельность, заключающаяся в направлении и контроле организации по качеству [1].

Анализ современной литературы показал, что под менеджментом качества многие ученые понимают систему отношений, объединяющую управление предприятием в целом, производство продукции и контроль за ее качеством [2]. То есть менеджмент качества – это совокупность организационной структуры, методов, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления управления качеством. В общем виде процесс организации менеджмента качества можно представить, как последовательность этапов управления (рис. 1).

Помимо основных этапов процесса управления и обратной связи на рисунке 1 представлена содержательная характеристика этапов, а также основные методы управления качеством, которые целесообразно использовать на предприятиях.

Важным элементом формирования эффективной системы менеджмента качества продукции на предприятии является внедрение в его деятельность процессного подхода. Такой подход предполагает переход от функциональной модели организации к интеграции всех операций, направленных на удовлетворение потребностей потребителей в качественной продукции. Процессная модель является своеобразным механизмом упорядочения и структуризации работ на предприятии и позволяет рассматривать ее деятельность как в вертикальном, так и горизонтальном направлениях по принципу замкнутого управления [3, 4].

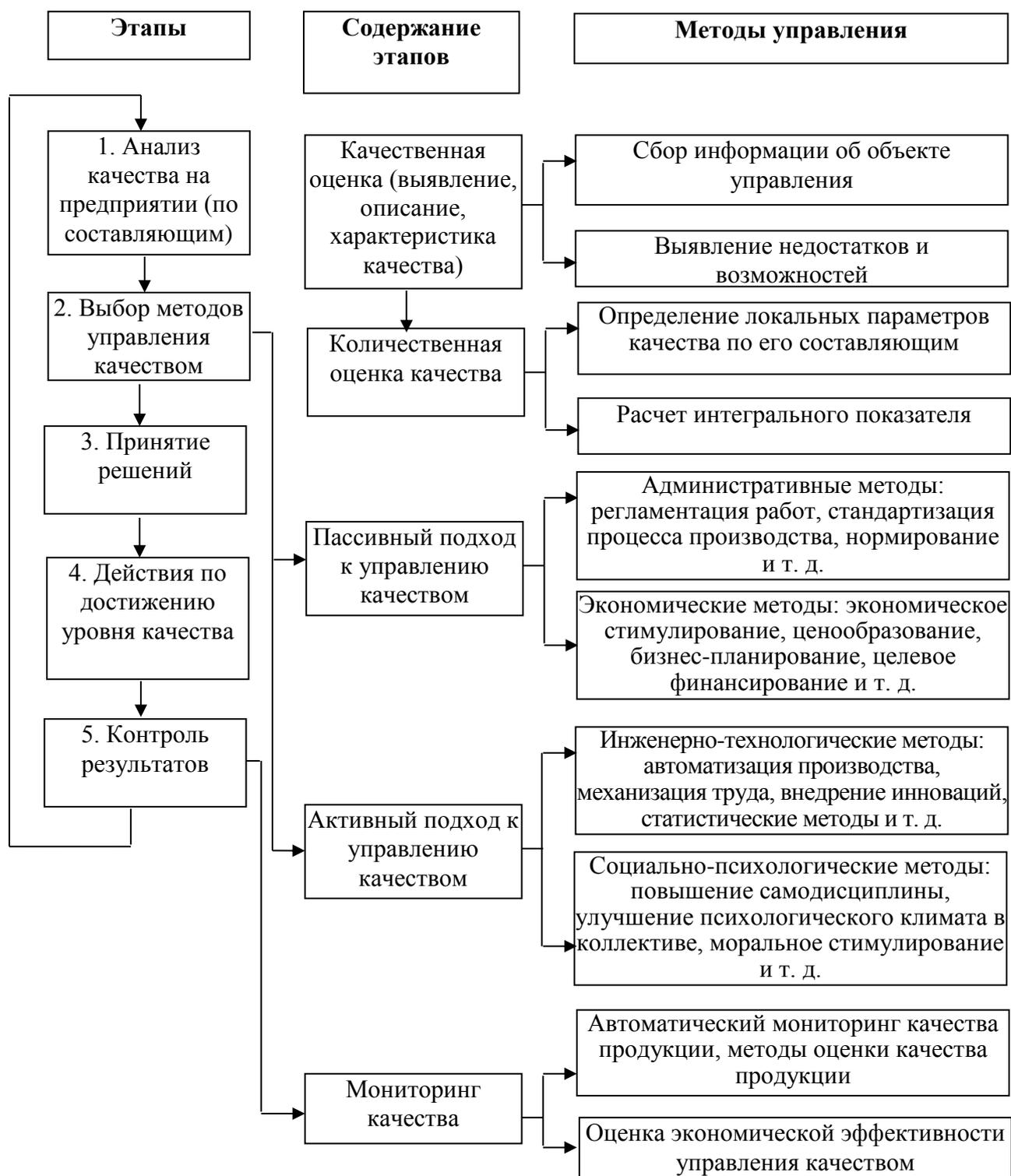


Рисунок 1 – Процесс организации менеджмента качества продукции на предприятии

Эффективная система управления качеством должна строиться на комплексе определенных стандартов – установленных нормативно-правовыми актами требований к объему, качеству и условиям предоставления услуги. Стандарты содержат перечень услуг, регламенты процессов предоставления услуги и т. д. Согласно требованиям стандарта ISO 9001 предприятие при внедрении систем менеджмента качества должно: установить перечень и количество процессов, необходимых для управления качеством; структурировать

процессы, установить последовательность их осуществления и взаимодействия, определить четкие границы между процессами; определить ответственных за процесс (собственников процесса); сформировать критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности процессов и эффективности управления ими; обеспечить наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержания функционирования и мониторинга этих процессов; вести мониторинг, измерять и анализировать эти процессы; совершать необходимые действия для достижения запланированных результатов и непрерывного совершенствования этих процессов.

Сегодня в управлении качеством важное значение занимает сертификация систем менеджмента качества, являющаяся гарантией высокой стабильности и устойчивости качества продукции. Сертификация продукции представляет собой комплекс мероприятий (действий), проводимых с целью подтверждения с помощью сертификата соответствия (документа) продукции определенным стандартам. Сертификация сегодня стала одним из важных механизмов управления качеством, позволяющим объективно оценить продукцию, предоставить потребителю подтверждение ее безопасности, обеспечить контроль за соответствием продукции требованиям экологической чистоты, а также повысить ее конкурентоспособность.

Среди существующих и применяемых методов обеспечения производства продукции ведущее место занимает внутрипроизводственный технический контроль качества. На предприятиях функции непосредственного контроля качества составных частей и в целом готовых для потребления изделий выполняют отделы технического контроля. Главная задача технического контроля состоит в постоянном обеспечении необходимого контроля качества, зафиксированного в нормативных документах, путем непосредственной проверки каждого изделия и целенаправленного влияния на условия и формирующие его факторы. Успешное решение этой задачи может быть осуществлено при правильном выборе объектов и способов контроля свойства. Объектами контроля должны быть все компоненты производственной системы и ее взаимосвязанных элементов, то есть вход (ресурсы), сам производственный процесс, выход (продукция).

Качество продукции в определяющей степени формируется в течение производственного процесса. Это вызывает необходимость тщательного контроля хода технологии ее изготовления. Объектами контроля здесь служат полное соблюдение производственно-трудовой дисциплины, технологических режимов обработки и сборки. При этом контрольные операции осуществляются относительно не только качества, но и количества, поскольку нарушение технологической, производственной и трудовой дисциплины может вызывать порчу сырья, материалов, отдельных деталей и даже готовых изделий, а также невыполнение задач производственной программы предприятия. Контроль на выходе производственной системы (предприятия и его подразделений) преследует предупреждение передачи бракованной продукции потребителю или на следующие технологические фазы (стадии) на том же предприятии. Кроме того, такой контроль позволяет определить степень выполнения производственных задач экономических результатов производства.

Система менеджмента качества пищевой продукции, как основной элемент системы управления предприятия, должна включать комплекс управляющих воздействий по повышению эффективности деятельности предприятий и методов решения задач по управлению качеством пищевой продукции (рис. 2).

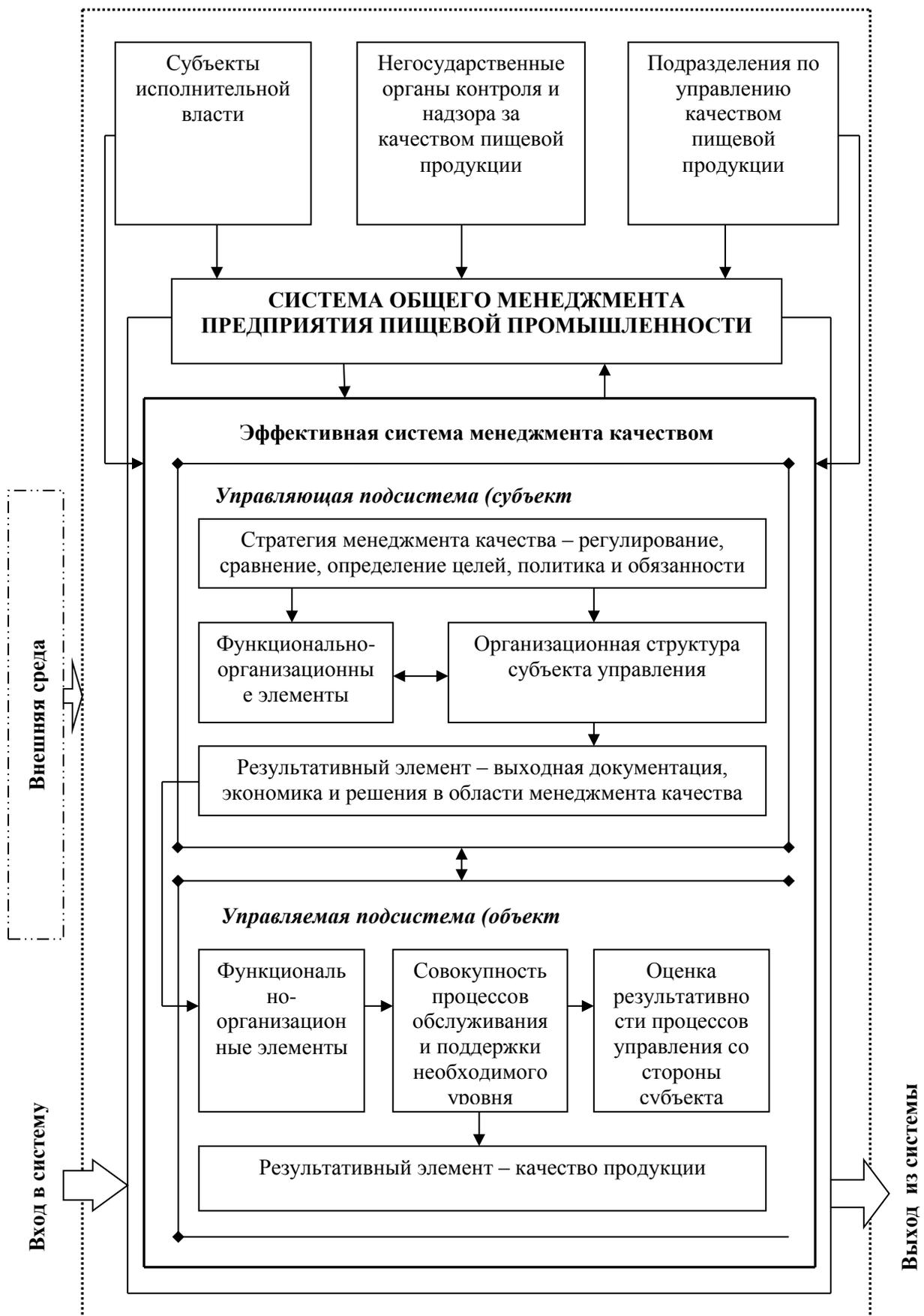


Рисунок 2 – Система менеджмента качества предприятий пищевой промышленности

На рисунке 2 представлена система менеджмента качества пищевой продукции, которая состоит из взаимосвязанных элементов, рациональной организации этих связей, коммуникаций между элементами и подсистемами и предусматривает наличие эффективной обратной связи для успешной корректировки результативности процессов управления. Эффективная система менеджмента качества предприятия представляет собой совокупность методов, форм и функций управления, методических инструментов для совершенствования воспроизводственного процесса пищевой продукции.

**Выводы.** Таким образом, главным преимуществом построения эффективной системы управления и обеспечения качества продукции является то, что она гарантирует портфель заказа производителю, то есть его выживание в условиях рыночных отношений и конкурентной борьбы. Поэтому вектор преимущества в конкурентной борьбе за рынки сбыта сегодня смещается в сторону качества продукции и услуг.

### *Литература*

1. Малюта, Л. Я. Обеспечение качества продукции – необходимое условие повышения конкурентоспособности предприятия и его продукции в современном рыночном пространстве / Л. Я. Малюта // Экономика. Деньги. Право. – 2019. – № 9. – С. 11–14. – Текст : непосредственный.
2. Бодди, Д. Основы управления качеством / Д. Бодди. – СПб. : Питер, 1999. – 307 с. – Текст : непосредственный.
3. Booty, F. Facilities management handbook. 4-th edition / F. Booty. – Oxford : Elsevier, 2019. – 459 p. – Текст : непосредственный.
4. Дюран, Б. Кластерный анализ / Б. Дюран, П. Оделл. – М. : Статистика, 1977. – 128 с. – Текст : непосредственный.

Материалы IX Международной  
научно-практической конференции

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ:  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ  
Часть 3

г. Горловка  
29 марта 2024 г

Ответственные редакторы:

**Мельникова** Елена Павловна  
**Руднева** Елена Юрьевна  
**Дариенко** Оксана Леонидовна

Печатается в авторской редакции

Компьютерная верстка,  
техническое редактирование: *М. А. Панченко*

Подписано к печати 29.03.2024 г. Формат 60×84/16. Бумага офисная.  
Гарнитура «Times New». Печать – лазерная. Уч.-изд. л. 11,6. Усл. печ. л. 11,2.  
Заказ № 48. Тираж 100 экз.

Отпечатано в Автомобильно – дорожном институте (филиал)  
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
284646, Донецкая Народная Республика, г. Горловка, ул. Кирова, 51.  
E-mail: redizo@e.adidonntu.ru

---