

УДК 005.21:334.7.012.23

*Д. К. Кулешов*

Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского, Донецк, e-mail: kuleshov.denis@internet.ru

## **КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ НА ЭТАПЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНТЕГРАЦИИ**

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, предприятия сферы услуг, социально-экономическая интеграция, стратегическое планирование, конкуренция, территория, стратегия, потенциал, экономика, прогноз.

Сложившаяся ситуация обусловила необходимость оптимизации управленческих принципов и подходов в деятельности предприятий, сферы услуг в том числе, в связи с чем, в государственном управлении Донецкой Народной Республикой прослеживается общий тренд в сторону программно-плановой системы управления. В свою очередь, отправной точкой стратегического планирования часто является определение и формулировка миссии планирования и организуемой деятельности в целом, смысл осуществления такого управления в условиях формирования стратегии развития предприятий сферы услуг на основе конкурентных преимуществ. Целью научного исследования является систематизация конкурентных преимуществ развития предприятий сферы услуг на этапе социально-экономической интеграции Донецкой Народной Республики. Экономика ДНР располагает значительным трудовым потенциалом с высоким уровнем образования (что ранее всегда было характерным для населения Донецкой области), опытом работы в различных областях, способностями и мотивацией к переквалификации, переобучению, предпринимательской деятельности. Человеческий, трудовой ресурс как фактор роста (развития) и носитель новаторской, творческой мысли может способствовать развитию инновационной деятельности и инновационной сферы, продуктивность которых в современном мире определяет успех всех прочих областей общественной деятельности, что формирует конкурентные преимущества развития отраслей хозяйствования в республике. Основные направления конкурентных преимуществ предприятий в целом в ДНР являются предпосылки для формирования положительных трендов и описать их можно следующими положениями: в условиях интеграции рассматриваются все возможные сценарии социально-экономического развития территорий ДНР согласно опыту развития территорий и других сценариев, используемых в научной и экспертной среде в перспективе до 2030 гг., учитывая весь производственный и сырьевой потенциал территорий, при этом задействованы все министерства и ведомства, созданы специальные координационные центры по взаимному сотрудничеству и развитию территорий ДНР.

*D. K. Kuleshov*

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky,  
Donetsk, e-mail: kuleshov.denis@internet.ru

## **COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE DEVELOPMENT OF SERVICE ENTERPRISES AT THE STAGE OF SOCIO-ECONOMIC INTEGRATION**

**Keywords:** competitive advantages, service sector enterprises, socio-economic integration, strategic planning, competition, territory, strategy, potential, economy, forecast.

The current situation has led to the need to optimize management principles and approaches in the activities of enterprises, including services, in connection with which, in the public administration of the Donetsk People's Republic, there is a general trend towards a program-planned management system. In turn, the starting point of strategic planning is often the definition and formulation of the mission of planning and organized activities in general, the meaning of the implementation of such management in the context of the formation of a strategy for the development of service enterprises based on competitive advantages. The purpose of the research is to systematize the competitive advantages of the development of service enterprises at the stage of socio-economic integration of the Donetsk People's Republic. The economy of the DPR has a significant labor potential with a high level of education (which was previously always characteristic of the population of the Donetsk region), work experience in various fields, abilities and motivation for retraining, retraining, entrepreneurship. Human, labor resources as a factor of

growth (development) and a carrier of innovative, creative thought can contribute to the development of innovative activities and innovative spheres, the productivity of which in the modern world determines the success of all other areas of social activity, which forms competitive advantages of the development of economic sectors in the republic. The main directions of competitive advantages of enterprises in general in the DPR are prerequisites for the formation of positive trends and they can be described by the following provisions: in the conditions of integration, all possible scenarios of socio-economic development of the territories of the DPR are considered according to the experience of the development of territories and other scenarios used in the scientific and expert environment in the long term until 2030, taking into account the entire production and raw materials the potential of the territories, while all ministries and departments are involved, special coordination centers for mutual cooperation and development of the DPR territories have been established.

### Введение

Современная ситуация, в которой приходится выстраивать траекторию своего развития Донецкой Народной Республике (ДНР), собрана в единый фон из множества дестабилизирующих факторов и кризисных состояний, похожих на те, которые были характерны для многих государств в самые разные периоды их истории. Прежде всего это влияние военного конфликта в целом и военной агрессии против мирного населения в частности, последствия экономической блокады, усугубление тлеющих из года в год и перешедших «в наследство», проблем региона, вместе с тем продолжается борьба за суверенитет, нерушимость конституционного строя, территориальную целостность [1, с. 20-36].

Сложившаяся ситуация обусловила необходимость оптимизации управленческих принципов и подходов в деятельности предприятий, сферы услуг в том числе, в связи с чем, в государственном управлении ДНР прослеживается общий тренд в сторону программно-плановой системы управления, что актуализирует вопросы стратегического планирования, реализуемого на всех необходимых уровнях. В свою очередь, отправной точкой стратегического планирования часто является определение и формулировка миссии планирования и организуемой деятельности в целом, в качестве которой понимают намерение движения в определённом направлении, некую доминирующую цель управления социально-экономической системой, смысл осуществления такого управления в условиях формирования стратегии развития предприятий сферы услуг на основе конкурентных преимуществ [2, с. 218-231].

Проектируя вышеотмеченное на ситуацию, в которой сегодня развивается ДНР отметим, что для этого сложного этапа становления и развития может быть сформу-

лирована Миссия следующего содержания: «Дальнейшее развитие молодого государства с учётом выбранных экономико-политических приоритетов и культурно-исторических ценностей», что в целом отражает намерение следовать по тому пути, который выбрал для себя народ Донбасса в 2014 году, определив и экономико-политические приоритеты, и этнокультурные ценности, лежащие в иной плоскости по отношению к тем принципам экономического развития, политической ориентации и этнокультурного вектора.

Сформулированная миссия определяет и общие контуры в системе стратегического целеполагания, которое в дальнейшем конкретизируется и определяет содержание стратегий, программ и политик по итогам осуществления таких функций управленческой деятельности и неотъемлемых составляющих процесса планирования, как анализ и прогнозирование, которые формируют конкурентное преимущество предприятий.

Целью научного исследования является систематизация конкурентных преимуществ развития предприятий сферы услуг на этапе социально-экономической интеграции Донецкой Народной Республики.

### Материалы и методы исследования

Например, для формирования сценариев развития территорий ДНР и социально-экономического развития предприятий, и сферы услуг в том числе, используется метод сценарных факторов, который позволяет выделить «развилки» – ключевые альтернативы развития. Какими действительно будут эти векторы развития, зависит от фактически реализующейся траектории развития экономики ДНР, от экономической и политической ситуации в граничащих с ДНР государствах, и прочих групп интересов по ситуации в Донбассе.

### Результаты исследования и их обсуждение

Очевидно, что целью развития и управления процессами в любой социально-экономической системе является достижение достойного уровня жизни населения, стабильная, конкурентоспособная экономика. В условиях интеграции ДНР приходится прокладывать путь к достижению этой цели в условиях экономической и политической изоляции, отсутствия возможности выступать полноправным участником международных экономических отношений, что безусловно создаёт множество препятствий, в том числе, в виде ограничений потоков инвестиций, возможности свободного выхода на международные рынки.

В данной связи актуализируется вопрос эффективного использования собственных возможностей территории, выбор именно тех направлений и сфер первоочередного приложения усилий, которые смогут в сложившейся ситуации оперативно мобилизовать необходимую ресурсную базу воспроизводственных процессов и, одновременно, возродить и нарастить мощь имеющегося экономического потенциала, возможности которого должны стать основой для дальнейшего экономического развития Республики.

Стратегическое видение по достижению указанной цели: рациональное использование и создание условий для преумножения экономического потенциала государства, как базиса дальнейшего экономического развития и повышения уровня жизни населения [3].

Экономический потенциал ДНР определён географическими особенностями территории, накоплен и создан за годы бурного индустриального прошлого, имеет свои сильные и слабые стороны, специфические черты региона. Грамотный, объективный и всесторонний учёт его преимуществ и слабых сторон должен быть принят во внимание при конкретизации стратегических целей, выборе и обосновании направлений, проектов, мероприятий для их достижения.

Сегодня в качестве сильных сторон и конкурентных преимуществ, которые при разумном управленческом подходе смогли бы создать надёжный оплот для развития государства в условиях изоляции и военного конфликта являются многие составляющие экономического потенциала Республики.

Прежде всего это значительный природно-ресурсный потенциал, представленный как сырьевой базой для развития промышленности, так и агроресурсами, условиями для развития рыбного хозяйства, сферы туризма и рекреации.

Экономика ДНР располагает значительным трудовым потенциалом с высоким уровнем образования (что ранее всегда было характерным для населения Донецкой области), опытом работы в различных областях, способностями и мотивацией к перекавалификации, переобучению, предпринимательской деятельности. Человеческий, трудовой ресурс как фактор роста (развития) и носитель новаторской, творческой мысли может способствовать развитию инновационной деятельности и инновационной сферы, продуктивность которых в современном мире определяет успех всех прочих областей общественной деятельности. В данной связи отметим и потенциал ДНР в сфере науки, научных кадров, занятых в экономике, что формирует конкурентные преимущества развития отраслей хозяйствования в республике.

Весомым фактором развития любого государства выступает экономико-географическое положение. Несмотря на то, что борьба за возврат временно оккупированных территорий продолжается, ДНР имеет общую границу с ЛНР и Российской Федерацией, что является стратегически важным аспектом, способствует развитию экономических отношений с этими государствами, а также осуществлению логистического контакта с другими государствами через территорию Российской Федерации.

Следует отметить и слабые стороны экономического потенциала, существенно ограничивающие возможности социально-экономического развития, многие из которых являются типичными для старопромышленного региона, нарастают из года в год.

Сегодня такими ключевыми проблемами и одновременно сдерживающими развитие и снижающими конкурентные преимущества факторами являются: существенный износ основных производственных фондов в промышленности и сельском хозяйстве, общая технологическая отсталость производств, деформированная в сторону тяжёлых и сырьевых отраслей промышленность, низкая инновационная активность, негативные демографические тенденции, ухудше-

ние экологических условий жизнедеятельности, нерациональная территориальная организация населения и хозяйства, наличие депрессивных населённых пунктов.

Таким образом, сформировав из сильных сторон экономического потенциала Республики поле стратегического целевого интереса, а из негативных факторов (слабых сторон) сферу целенаправленного приложения усилий со стороны субъектов управления, можно не просто выполнить задачу по решению ключевых для региона проблем, но и сохранить и преумножить имеющийся экономический потенциал, тем самым заложить крепкий фундамент для будущего развития [4].

Оценка текущего состояния социально-экономического развития ДНР позволяет говорить о крайне умеренном восстановлении экономики, недостаточном для продуцирования устойчивого экономического роста, в связи с наблюдающейся динамикой в течение семи лет и показывает следующие общие тенденции развития экономики ДНР (рассчитано с использованием официальных источников Республики [5, с. 99-107] на основе данных по объемам реализованной продукции промышленных предприятий ДНР в период с 2013 г. (Донецкая область) по 2025 г. (прогнозные).

Прогнозные расчеты на 2020–2025 гг. производились на основе официальных данных по объему реализованной продукции промышленных предприятий ДНР за 2013–2019 гг. и по косвенным признакам на основе выделения существенных закономерных свойств развития экономики ДНР [6, с. 11-23].

Инерционный прогноз предполагает сохранение современного уровня реализации промышленной продукции.

Оптимистический прогноз рассчитан как гипотеза ежегодного роста на 2,5% (минимальная условная предположительная версия показателя роста экономики, который необходим для прироста объемов производства и выхода хотя бы на минимальные темпы роста благосостояния) [7, с. 538-542].

Представлен прогноз с отрицательным ростом экономики (–3%) исходя из данных первой оценки Росстата по состоянию экономики России по итогам 2020 г., которая демонстрирует падение в 3,1% [8]. Данный условный прогноз учитывает предпосылки к снижению роста экономики как в мире,

так и российской экономики, в которую экономика ДНР непосредственно аффилирована, и, с проецированием на действующую ситуацию в экономике Республики, можно предположить, что данное снижение будет на порядок больше, что является логичным развитием событий в данных условиях хозяйствования Республики.

Рассмотрим ряд возможных сценарных вариантов тенденций развития экономики, рассчитанных на основе данных объемов реализации промышленной продукции в ДНР в 2016–2020 гг. нарастающим итогом, для уточненного представления о конечном состоянии экономики на заданный период, в нашем случае 2020 г.

Наиболее приближенным к визуализации изменений реального состояния экономики (в нашем случае, изменение макроэкономического показателя отраженного в официальных источниках Республики – объема реализации промышленной продукции) является оценка за временной период нарастающим итогом [9].

Основные направления конкурентных преимуществ предприятий в целом в ДНР являются предпосылки для формирования положительных трендов и описать их можно следующими положениями: в условиях интеграции рассматриваются все возможные сценарии социально-экономического развития территорий ДНР согласно опыту развития территорий и других сценариев, используемых в научной и экспертной среде в перспективе до 2030 гг., учитывая весь производственный и сырьевой потенциал территорий, при этом задействованы все министерства и ведомства, созданы специальные координационные центры по взаимному сотрудничеству и развитию территорий ДНР.

Объектами прогноза являются стратегические объекты, и основаны прогнозы будут по имеющимся официальным данным по динамике изменения общих объемов реализации промышленной продукции ДНР, а также по ключевым отраслям экономики: в металлургической, машиностроительной, угледобывающей, сферы услуг в том числе.

На стратегическую перспективу секторами экономики ДНР, у которых имеется возможность поиска новых эффективных технологий, направленных на развитие отраслей, можно определить в обрабатывающей промышленности – энергетику, тяже-

лое машиностроение, металлургию, химическую отрасль, агропромышленный комплекс, военно-промышленный комплекс. Инновационное развитие сектора обрабатывающей промышленности приведет к росту производительности труда на основе внедрения передовых технологий и современной техники; преодолению критического устаревания, морального и физического износа основных фондов; значительному увеличению объемов инвестиций в экономику; цифровой модернизации производства; развитию машиностроения как структурообразующей базы в обеспечении экономического роста.

И конечно, экономический рост на территориях с ограниченными экономическими возможностями, как в ДНР, где объективно существуют барьеры для развития бизнеса, немислим без высокой предпринимательской активности субъектов всех масштабов – от крупных корпораций до предприятий и индивидуальных предпринимателей. Важнейшая задача государства – стимулировать эту активность, устранять барьеры, создавать и поддерживать необходимое качество институциональной среды и инфраструктуры.

В ДНР находится на согласовании проект Закона «О развитии малого и среднего предпринимательства», действует Межведомственная комиссия по оказанию поддержки субъектам предпринимательства, которая рассматривает возможности оказания преференций, льгот предпринимателям для поддержки их деятельности, помощь бизнесу путем предоставления услуг кредитования. Следует отметить, что финансовых ресурсов для предоставления субсидий для финансовой поддержки предприятий, как в Российской Федерации, у ДНР сейчас нет [10].

Ускоренное развитие экономики ДНР сделает возможным восстановление экономической и социальной мощности региона, позволит преодолеть сложившиеся за годы конфликта негативные тенденции отставания в социально-экономическом развитии.

Теоретически, при условии решения структурных проблем в среднесрочной перспективе, экономика ДНР сможет показывать ежегодный рост темпом 2,5%. Для мобилизации имеющегося потенциала развития Республики необходимо активизировать деятельность на государственном уровне по составлению индикативных планов

с четким определением приоритетов, целей, средств и возможных векторов экономического развития ДНР.

Одним из условий эффективности экономической политики, направленной на обеспечение экономического роста, является четкий выбор приоритетов, где основным приоритетом должен стать выход на максимально высокие темпы сбалансированного экономического роста. Сохранение текущего состояния экономики ДНР и слабый рост экономики создают условия ее не развития, формируют потенциальные риски, которые не позволят поддерживать социальную стабильность региона в среднесрочном периоде.

Предлагается, в имеющихся программах развития городов ДНР, систематизировать реализуемые меры, придать им согласованный и комплексный характер, ведь практика показывает, что не все задачи, обозначенные в представленных и утвержденных программных документах [11], могут быть обеспечены требуемыми инвестициями, соответствующими механизмами управления и реализации политики развития. В качестве приложения усилий государства на начальном этапе могут быть экспортные, таможенные и особенно налоговые льготы и преференции для бюджетообразующих производств ДНР.

Способность экономики ДНР и потенциал экономического роста определяются как позитивными – наличие сырьевых ресурсов, относительно высокое качество человеческого капитала, наличие производственного потенциала, так и негативными факторами – слабые институты, отсутствие инвестиций для модернизации производства, ограниченные возможности для структурного маневра в целях обновления и развития экономики.

Политика, ориентированная на формирование условий устойчивого роста экономики, должна быть направлена на снижение влияния негативных факторов и максимизацию эффекта от преимуществ территории, а для этого должен быть задействован управленческий ресурс высшего порядка, который должен каждый в зоне своей ответственности ставить и решать практические задачи по включению производств Республики в производственные цепочки России, по снятию таможенных барьеров, облегчения процедуры транзита и пр.

На ДНР распространяются многие ввозные пошлины из Российской Федерации, влияющие на ценообразование в том числе, в сфере машиностроения, есть надежда, что развитию машиностроительной отрасли ДНР будет способствовать выполнение Указа Президента РФ от 15 ноября 2021 года [Об оказании гуманитарной поддержки населению отдельных районов Донецкой и Луганской областей Украины: Указ Президента Российской Федерации от 15.11.2021 № 657 [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202111150030>], которым предписано допустить на российские рынки товары из ДНР и ЛНР, временно не применяя товарные квоты на экспорт и импорт.

Таким образом, можно предположить, что в качестве базового сценария развития экономики ДНР на краткосрочную перспективу можно рассматривать инерционный сценарий неравномерного роста, основанный на продолжении действующей экономической политики в Республике, что будет продуцировать спад темпов роста экономики в связи с замедлением роста спроса и ограниченных возможностей повышения продуктивности экономики.

Следует отметить, что любой анализ возможных экономических процессов в ДНР может быть лишь приближительным в силу неясности будущих границ и политического статуса Республики, и соответственно, объемов доступных природных и промышленных ресурсов, поэтому важным для оценки и формированию стратегии развития Республики иметь научно обоснованные прогнозы такого развития. С технической точки

зрения использование представленных видов тренда позволяет применить логичный алгоритм для построения краткосрочных прогнозов.

Долгосрочная стратегия развития экономики ДНР не может быть ограничена краткосрочными прогнозами, она должна ориентироваться на перспективы будущего, учитывать тренды, которые определяют оптимистический прогноз развития. Без практической ориентации на тренд ускоренного развития, показанный выше, как условный, экономика ДНР будет демонстрировать имитацию развития экономики. ДНР надо от политики умеренного восстановления экономики переходить к определению долгосрочной стратегии развития и ее поэтапному выполнению.

### Выводы

Таким образом, в статье проанализированы основные факторы, влияющие на развитие конкурентоспособности предприятий сферы услуг. Принимая во внимание особенности политики ДНР, географические факторы, системы логистики и другие условия, эта система факторов будет меняться, влияя на меры поддержки, необходимые для развития предприятий сферы услуг. Были в ходе исследования систематизированы факторы, препятствующие развитию предприятий сферы услуг и экономики в целом на территории ДНР. Хотелось бы отметить, представленный набор факторов может трансформироваться с развитием технологий и форс-мажорными обстоятельствами, которые не зависят от действий предприятий и органов государственной власти.

### *Библиографический список*

1. Экономика Донбасса: историческая проекция и траектория развития: Материалы I-й Международной научно-практической конференции. Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского», 2018. С. 20-36.
2. Яковлева Ю.К. Стратегические ориентиры планирования и программирования социально-экономического развития донецкой народной республики как старопромышленного региона // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2018. № 2. С. 218-231.
3. О приоритетных направлениях экономического развития ДНР [Электронный ресурс] URL: [https://mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4848:o-prioritetnykh-napravleniyakh-ekonomicheskogo-razvitiya-dnr&catid=40&Itemid=665](https://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=4848:o-prioritetnykh-napravleniyakh-ekonomicheskogo-razvitiya-dnr&catid=40&Itemid=665) (дата обращения: 01.02.2023).
4. Шилов А. Потенциал экономики ДНР. Деловой Донбасс. [Электронный ресурс]. URL: [http://delovoydonbass.ru/news/economy/potensial\\_ekonomiki\\_dnr/](http://delovoydonbass.ru/news/economy/potensial_ekonomiki_dnr/) (дата обращения: 01.02.2023).

5. Половян А.В., Лепа Р.Н., Гриневская С.Н. Экономика территорий с вновь образованной государственностью – Донецкая Народная Республика // Проблемы прогнозирования. 2018. № 1 (166). С. 99-107.
6. Половян А.В., Лепа Р.Н., Гриневская С.Н., Шемякина Н.В. Общее состояние экономики ДНР и основные тенденции развития // Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения. Донецк, 2020. С. 11-23.
7. Гриневская С.Н., Половян А.В., Шемякина Н.В. Инновационное развитие территорий с ограниченными возможностями: Донецкая Народная Республика // Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник: материалы XX Национальной научной конференции с международным участием. М., 2021. С. 538-542.
8. Падение экономики России из-за пандемии стало максимальным за 11 лет. 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/01/02/2021/6017e1819a7947cb98f23f95> (дата обращения: 01.02.2023).
9. Доверие в экономике: количественная оценка. Аналитический доклад. Авторы: И.А. Николаев, С.В. Ефимов, Е.В. Марушкина. ФБК, Департамент стратегического анализа, 2006. 38 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fbk.ru/upload/images/doverie1.pdf> (дата обращения: 01.02.2023).
10. Министерство экономического развития ДНР о развитии экономики и инвестиционном климате в Республике. [Электронный ресурс]. URL: <http://dnr-live.ru/mer-o-razvitii-ekonomiki-i-investitsionnom-klimate-v-respublike/> (дата обращения: 01.02.2023).
11. Сибирь и Дальний Восток в XXI веке: сценарные варианты будущего: аналит. докл. / под ред. В.С. Ефимова. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2018. 76 с.