Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 9 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/strategicheskoe-obespechenie-ustojchivogo-razvitiya-predprinimatelskih-struktur-v-sfere-vneshneekonomicheskoj-deyatelnosti-s-uchetom-regionalnoj-speczifiki/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6
УДК 334.7:339.9
DOI: 10.54861/27131211_2026_9_526



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В СФЕРЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С УЧЕТОМ РЕГИОНАЛЬНОЙ СПЕЦИФИКИ

Ивахненко А.А., *аспирант, преподаватель кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Россия*
283015, Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-1580-4964
e-mail: ivakhnenko-aa@ranepa.ru

Залавская А.В., *преподаватель кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Россия*
283015, Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-7916-1263
e-mail: zalavskaya-av@ranepa.ru

Аннотация. Меры государственной поддержки формируются исходя из отраслевых приоритетов региона, тогда как устойчивость предпринимательской структуры в сфере внешнеэкономической деятельности ограничивают факторы, зависящие от типа ее деятельности. В научной литературе методики ранжирования факторов, типологии участников внешнеэкономической деятельности и инструменты поддержки разрабатываются раздельно, что не позволяет обосновать выбор мер стратегического обеспечения субъектов бизнеса. Цель исследования – разработать процедуру стратегического обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур в сфере ВЭД, связывающую измеренную иерархию факторов устойчивости с действующими

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

инструментами поддержки, на примере Донецкой Народной Республики. Гипотеза исследования: иерархия факторов различается у разных бизнес-моделей участников ВЭД, поэтому недифференцированная оценка искажает выбор мер поддержки. Научная новизна состоит в типологической калибровке весов факторов коэффициентами отраслевой приоритетности и во введении коэффициента покрытия вектора устойчивости действующими инструментами. Методы: теоретический скрининг и экспертная фильтрация сократили пул из 80 факторов до 22 факторов в четырех векторах; веса установлены методом анализа иерархий с агрегированием суждений десяти экспертов средним геометрическим и контролем согласованности; профили четырех бизнес-моделей получены в отдельных экспертных сессиях. Результаты показали, что ведущие позиции внутри векторов занимают сроки и стоимость таможенного контроля, наличие квалифицированных кадров, предпринимательские способности и военно-политическая обстановка, а профили бизнес-моделей существенно различаются. Практическая значимость: предложенный четырехэтапный контур указывает органам власти участки, где достраивание поддержки дает наибольший эффект, а предприятиям – основание для выбора программы поддержки. Перспективы дальнейших исследований автора связаны с построением интегральной оценки устойчивости, расширением эмпирической базы и переносом процедуры на другие регионы с высокой институциональной неопределенностью.

Ключевые слова: устойчивое развитие, предпринимательские структуры, внешнеэкономическая деятельность, стратегическое обеспечение, Донецкая Народная Республика.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Ивахненко А.А., Залавская А.В. Стратегическое обеспечение устойчивого развития предпринимательских структур в сфере внешнеэкономической деятельности с учетом региональной специфики // Прогрессивная экономика. 2026. № 9. С. 526–550. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_9_526.

Статья поступила в редакцию: 17.08.2026 г. Одобрена после рецензирования: 28.09.2026 г. Принята к публикации: 30.09.2026 г.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

STRATEGIC SUPPORT FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURES IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY WITH REGARD TO THE REGIONAL SPECIFICS

Ivakhnenko A.A., *Postgraduate Student, Lecturer at the Department of Management of Foreign Economic Activity, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Donetsk, Russia*
283015, Donetsk, Chelyuskintsev St., 163-a
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-7916-1263
e-mail: ivakhnenko-aa@ranepa.ru

Zalavskaya A.A., *Lecturer at the Department of Management of Foreign Economic Activity, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Donetsk, Russia*
283015, Donetsk, Chelyuskintsev St., 163-a
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-7916-1263
e-mail: zalavskaya-av@ranepa.ru

Abstract. Government support measures are formulated based on regional sectoral priorities, whereas the sustainability of an entrepreneurial structure in the field of foreign economic activity is constrained by factors that depend on the type of its activity. In the academic literature, methods for ranking sustainability factors, typologies of foreign economic activity participants, and support instruments are developed separately, which makes it difficult to substantiate the selection of appropriate measures for the strategic support of business entities. The purpose of the study is to develop a procedure for the strategic provision of sustainable development of entrepreneurial structures engaged in foreign economic activity by linking the measured hierarchy of sustainability factors with existing support instruments, using the Donetsk People's Republic as a case study. The research hypothesis is that the hierarchy of factors differs across business models of foreign economic activity participants; therefore, undifferentiated assessment may distort the selection of support measures. The scientific novelty lies in the typological calibration of factor weights using sectoral priority coefficients and the introduction of a coverage coefficient for the sustainability vector by existing support instruments. Methods: theoretical screening and expert filtering reduced a pool of 80 factors to 22 factors grouped into four vectors; factor weights were established using the Analytic Hierarchy Process, with the judgments of ten experts aggregated by the geometric mean and consistency controlled; profiles of four business models were obtained through separate expert sessions. The results showed that customs clearance time and cost, availability of qualified personnel, entrepreneurial capabilities, and the military-political situation occupy leading positions within the respective vectors, while the profiles of the business models differ substantially. Practical significance: the proposed four-stage framework identifies areas where expanding support may have the greatest effect for public authorities and provides enterprises with a basis for selecting appropriate support programmes. Further research is

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

associated with developing an integrated sustainability assessment, expanding the empirical base, and applying the procedure to other regions characterized by high institutional uncertainty.

Keywords: sustainable development, entrepreneurial structures, foreign economic activity, strategic provision, Donetsk People's Republic.

JEL classification: F23, L26, O25, R58.

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Ivakhnenko A.A., Zalavskaya A.V. (2026). Strategicheskoe obespechenie ustoichivogo razvitiya predprinimatel'skikh struktur v sfere vneshneekonomicheskoi deyatel'nosti s uchetom regional'noi spetsifiki [Strategic support for the sustainable development of entrepreneurial structures in foreign economic activity with regard to the regional specifics]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 9, 526–550. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_9_526. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 17/08/2026. Approved after review: 28/09/2026. Accepted for publication: 30/09/2026.

Введение

Предпринимательские структуры, работающие на внешних рынках, постоянно сталкиваются с изменениями рыночной конъюнктуры, логистики, финансовых условий и требований к организации хозяйственных процессов. По этой причине для данных субъектов предпринимательства устойчивое развитие связано не только с сохранением текущих экономических результатов, но и со способностью адаптироваться к изменяющимся условиям и поддерживать эффективность собственной деятельности в долгосрочном периоде.

Для Донецкой Народной Республики стратегическое обеспечение устойчивого развития предпринимательских структур посредством инструментов государственной поддержки приобретает особое значение в условиях формирования региональной экономики. При этом результативность такой поддержки во многом определяется учетом региональных условий ведения бизнеса, включая состояние инфраструктуры, логистические ограничения, особенности таможенных процедур, доступность финансовых и технологических ресурсов. В связи с этим развитие предпринимательства относится к числу приоритетных направлений региональной экономической политики, что, в частности, нашло отражение в утвержденной постановлением Правительства ДНР от 23 декабря 2025 г. № 129-6 государственной программе «Развитие предпринимательства» [1]. В этих условиях актуальным становится не только расширение инструментов поддержки, но и их соответствие факторам, определяющим устойчивость предпринимательских структур различных типов, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.

Цель исследования – разработать научно-методический подход к стратегическому обеспечению устойчивого развития предпринимательских

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

структур сферы внешнеэкономической деятельности, основанный на учете различий их бизнес-моделей и региональных условий при выборе инструментов государственной поддержки.

Обзор литературы

Теоретические представления об устойчивости предпринимательских структур сложились в нескольких самостоятельных направлениях. Ресурсная концепция Дж. Барни объясняет устойчивое положение субъекта предпринимательства наличием ресурсов и способностей, которые конкурентам трудно воспроизвести [2]. Р. Фримен переносит акцент на согласование интересов заинтересованных сторон [3]. Д. Тис, Г. Пизано и Э. Шуен вводят динамические способности, то есть умение перестраивать ресурсную базу при изменении условий среды [4]. Институциональная теория Д. Норта добавляет к этому формальные правила и трансакционные издержки как самостоятельный источник ограничений хозяйственной деятельности [5]. Каждое направление описывает свой срез устойчивости, но перечня факторов, который можно было бы измерить и упорядочить по значимости для отдельного участника ВЭД, не отображен ни в одной из них.

Иной ракурс задают работы по стратегическому управлению в условиях неопределенности. Идущая от И. Ансоффа трактовка стратегии как непрерывной адаптации предприятия к внешним изменениям остается актуальной в данном исследовании [6]. О.Н. Шарнопольская и Н.А. Хоцкий связывают стратегическое управление с необходимостью сочетания классических подходов с современными требованиями цифровизации, гибкости и устойчивости предпринимательской структры [7]; А.А. Кононов и Ю.Р. Нурулин обосновывают важность скользящего и сценарного планирования при реализации стратегии предприятия в нестабильной среде [8]. Предметом таких работ выступает сама процедура: последовательность шагов, горизонты, порядок пересмотра планов. Какие факторы должны попасть в план в первую очередь и совпадает ли их набор для разных типов предпринимательских структур, из этих работ не следует.

Применительно к внешнеэкономической деятельности внимание смещается к конкретным ограничениям – логистическим, расчетным, таможенным. А.А. Мальцев описывает трансформацию глобальных цепочек создания стоимости [9]. Е.В. Одинцова прослеживает, как санкционные ограничения меняют логистику и условия внешнеторговых операций [10], А.Г. Пивоваров – фиксирует диверсификацию внешнеэкономических связей и перестройку расчетных механизмов [11]. Все четыре работы свидетельствуют о высокой подвижности внешнеэкономической среды и о вынужденном характере адаптации предпринимательских структур. Каждая при этом берет одну группу ограничений, а сопоставление групп между собой требует иной постановки задачи.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Регуляторный контур описан в работах следующих авторов: Л.Н. Рощина и С.В. Соленая оценивают воздействие таможенно-тарифного регулирования на внешнюю торговлю [12], Н.М. Ярцева – реакцию экспортных стратегий на налоговые и валютные изменения [13]. С.Н. Наумов, С.В. Власов и М.А. Екатериновская формулируют критерии выбора экспортных направлений и партнеров [14]; М.А. Миткина и А. Н Захаров обращают внимание к ужесточению экологических требований внешних рынков [15]. Перечень внешних ограничений в итоге достаточно полон, однако какие из них оказываются связывающими для конкретной бизнес-модели определено не в полном объеме.

Исследования в области государственного регулирования ВЭД показывает. С.В. Палаш и М.С. Палаш показывают, что широкий набор мер сам по себе не дает ожидаемого инвестиционного эффекта [16]. Этот результат существен для дальнейшего изложения, поскольку переводит обсуждение с количества инструментов на их адресность. Внутренние источники устойчивости изучаются обособленно: С.В. Никитин связывает ее с организационной гибкостью [17], Л.В. Кулешова – с производственно-технологическими условиями, ресурсоэффективностью и обновлением техники [18]. Внешние и внутренние факторы, следовательно, описаны, но с конкретными инструментами поддержки прямо не соотнесены.

Региональный контекст задают исследования по новым субъектам Российской Федерации. А.В. Половян и К. И. Синицына описывают структуру промышленности и внешнеэкономической деятельности Донецкой Народной Республики [19], Т.В. Ибрагимхалилова и Л.А. Гладкова рассматривают свободные экономические зоны как механизм обеспечения внешнеэкономической безопасности [20]. Указанные исследования отражают региональный аспект, не включая при этом различия между типами предпринимательских структур.

Теоретическая база обширна, однако четыре ее направления – факторы устойчивости, стратегическое планирование, внешнеэкономические ограничения и меры поддержки – развиваются параллельно и почти не пересекаются. Отсутствует процедура, которая позволяла бы выстроить факторы устойчивости по значимости, различить эту иерархию для разных бизнес-моделей участников ВЭД и соотнести полученные профили с действующими инструментами поддержки.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Материалы и методы

Материалами исследования послужили научные публикации по проблемам устойчивого развития и стратегического управления предпринимательскими структурами, нормативные правовые акты Российской Федерации и Донецкой Народной Республики, официальные материалы региональных институтов развития, а также данные финансовой отчетности исследуемых предпринимательских структур за 2023-2025 гг. Теоретическую основу составили ресурсный и институциональный подходы, концепция динамических способностей и ситуационный подход.

В исследовании применены метод анализа иерархий Т. Саати для определения относительной значимости факторов устойчивости, экспертное попарное сравнение и геометрическое агрегирование экспертных оценок, оценка согласованности экспертных суждений, отраслевая калибровка факторов устойчивости по типам бизнес-моделей, нормирование экспертных оценок, сравнительный анализ и сопоставление полученных профилей с фактической динамикой показателей предприятий. Соотнесение факторов устойчивости с инструментами государственной поддержки осуществлялось на основе формального правила первичности предмета действия и расчета коэффициента покрытия.

Результаты и обсуждение

Процедура стратегического обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур в сфере внешнеэкономической деятельности построена в четыре последовательных этапа: формирование системы факторов устойчивости, измерение их иерархии, типологическая калибровка по бизнес-моделям и соотнесение полученных профилей с действующими инструментами поддержки. Выход каждого этапа служит входом следующего, а результаты последнего возвращаются на вход первого, замыкая контур управления

Этап 1. Формирование системы факторов устойчивости. Выбор инструментов стратегического обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур в сфере внешнеэкономической деятельности определяется рядом факторов устойчивости. Первичный пул данных факторы сформирован теоретическим скринингом публикаций по экономике предприятия, теории управления и институциональной экономике. Пул составил 80 позиций, распределенных по восьми предметным группам: финансово-экономической, производственно-технологической, рыночной и маркетинговой, внешнеэкономической и международной, организационно-управленческой, социальной и кадровой, институциональной и регуляторной, экологической (Таблица 1).

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Таблица 1

Первичный пул факторов устойчивости предпринимательских структур

Table 1

Primary pool of factors of the resilience of entrepreneurial structures

Предметная группа	Факторы устойчивости
1. Финансово-экономические	1. Рентабельность финансово-хозяйственной деятельности 2. Финансовая устойчивость и деловая активность 3. Платежеспособность и кредитоспособность 4. Рост инвестиционной активности 5. Наличие денежного потока и ликвидности 6. Доля чистых активов в совокупной стоимости 7. Соотношение долгосрочных и краткосрочных источников финансирования 8. Коэффициент финансового левериджа 9. Эффективность использования инвестиционных ресурсов 10. Финансовое самообеспечение
2. Производственно-технологические	1. Эффективность использования всех видов ресурсов 2. Внедрение новой техники и технологий 3. Рост уровня механизации производства 4. Выпуск новых видов продукции, в том числе наукоемкой 5. Совершенствование организации труда, производства и управления 6. Частота и качество внедрения инноваций 7. Результативность применения производственных мощностей 8. Технологическая составляющая устойчивости 9. Степень диверсифицированности продукции 10. Учет инновационных перспектив применения продукции
3. Рыночные и маркетинговые	1. Конкурентоспособность предприятия и продукции 2. Расширение доли продукции на рынке 3. Тенденции спроса, предложения и цены 4. Наличие конкурентов и политика конкуренции 5. Динамика потребления основных конечных изделий 6. Чувствительность покупателей к качеству и цене 7. Лояльность покупателей за счет качества 8. Удовлетворенность потребителя качеством 9. Рекламная политика и политика ценообразования 10. Развитие неценовой конкуренции по качеству
4. Внешнеэкономические и международные	1. Состояние и тенденции мирового рынка 2. Прогнозы положения на текущем и перспективных рынках 3. Прогнозы валовых дисконтированных денежных потоков 4. Возможность появления товаров-заменителей 5. Мировые запасы ресурсов 6. Экспортная интенсивность и диверсификация 7. Географическая диверсификация экспорта 8. Логистические возможности и альтернативные маршруты 9. Степень интеграции в глобальные цепочки создания стоимости 10. Валютные риски и курсовые колебания

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

5. Организационно-управленческие	1. Наличие предпринимательских способностей и инициативы 2. Стратегическое планирование и управление 3. Организационная структура и гибкость управления 4. Трансформационное лидерство 5. Управление стейкхолдерами 6. Развитие конкурентной разведки как динамической способности 7. Способность к организационному обучению 8. Адаптивность и готовность к изменениям 9. Качество управленческих решений и их своевременность 10. Целевая ориентированность стратегии развития
6. Социальные и кадровые	1. Предоставление рабочих мест и заработной платы 2. Улучшение условий труда и отдыха работников 3. Создание условий для роста творческого потенциала личности 4. Социальная обеспеченность и защищенность 5. Высокая мотивация персонала 6. Гибкость коллектива в усвоении новых производственных отношений 7. Способность персонала к перестройке в зависимости от изменений 8. Когнитивные и поведенческие основы предпринимательской устойчивости 9. Личные качества, образование и способности к решению проблем 10. Вовлеченность и лояльность сотрудников
7. Институциональные и регуляторные	1. Политическая обстановка 2. Экономическая, социальная, экологическая и технологическая политика страны 3. Инвестиционная политика государства 4. Денежно-кредитная политика 5. Политика налогообложения 6. Препятствия налогового администрирования 7. Наличие и реализация социальных программ 8. Экологическая и социальная политика 9. Инструменты государственной поддержки (субсидии, льготное финансирование) 10. Правовое регулирование внешнеэкономической деятельности
8. Экологические	1. Экологизация всех этапов производства 2. Рациональное использование природных ресурсов 3. Использование ресурсосберегающих технологий 4. Снижение негативного воздействия на окружающую среду 5. Экологическая политика предприятия 6. Способность сохранять структуру и функции при внешних воздействиях 7. Минимизация экологического эффекта от результатов деятельности 8. Экологическая безопасность производства 9. Наличие систем экологического менеджмента 10. Экологическая ответственность перед обществом

Источник: составлено авторами по результатам теоретического скрининга
Source: compiled by the authors based on the results of the theoretical screening

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Приведенный в Таблице 1 пул описывает устойчивость предпринимательской структуры в целом, по этой причине к условиям внешнеэкономической деятельности в постконфликтном регионе не применим: значительная часть позиций либо не связана с экспортно-импортными операциями, либо не поддается управленческому воздействию на уровне хозяйствующего субъекта, либо не различает предприятия региона между собой.

Сокращение пула выполнено контекстной фильтрацией по трем критериям: прямое измеримое влияние на экспортно-импортные операции; чувствительность к региональным шокам военно-политического и логистического характера; управляемость на уровне отдельного предприятия хотя бы косвенно. Соответствие позиций этим критериям оценивали десять руководителей и ведущих специалистов организаций Донецкой Народной Республики по пятибалльной шкале; итоговый балл позиции определялся как среднее арифметическое индивидуальных оценок (формула 1):

$$S_p = \frac{1}{E}\sum_{e=1}^{E} s_{pe}\ , \qquad (1)$$

где *Sp* – средний балл позиции *p*; *Spe* – оценка позиции *p* экспертом *e*; *E* – число экспертов.

Позиция сохранялась при $Sp \geq 3{,}5$. Порог помещен в середину интервала между средней и высокой оценкой, что отсекает позиции, не получившие устойчивой поддержки большинства панели.

На следующем этапе объединение содержательно близких формулировок по критерию совпадения предмета управленческого воздействия сократило перечень до 22 факторов устойчивости (Таблица 2).

Итоговые факторы закреплены по четырем векторам устойчивости по правилу первичности влияния: фактор относится к той группе, в которой лежит непосредственный предмет его воздействия, а не среда, где это воздействие проявляется в стоимостной форме. Правило разрешает типовые спорные отнесения. Логистические возможности отнесены к технологическому вектору, хотя их изменение требует финансовых вложений, поскольку предметом воздействия выступают маршрут, транспортное средство и пропускная способность инфраструктуры, тогда как стоимость решения производна от этих инженерных параметров. Налогообложение по тому же основанию закреплено за финансово-экономическим вектором: непосредственным предметом здесь является величина изымаемой части дохода.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Таблица 2

Итоговый перечень факторов устойчивости по векторам

Table 2

Final list of resilience factors by vector

Вектор устойчивости	Факторы итогового перечня
Социально-экологический	1. Наличие квалифицированных специалистов 2. Условия труда и отдыха работников 3. Социальная обеспеченность и защищенность 4. Экологическая безопасность производства 5. Рациональное использование природных ресурсов
Технологический	6. Оптимизация использования ресурсов 7. Внедрение новой техники и технологий 8. Логистические возможности и альтернативные маршруты 9. Время и стоимость таможенного контроля
Рыночный	10. Отсутствие рынков сбыта 11. Переход на альтернативные валюты расчетов 12. Предпринимательские способности и адаптивность менеджмента
Финансово-экономический	13. Военно-политическая обстановка 14. Денежный поток и ликвидность 15. Финансовая устойчивость и деловая активность 16. Нормативно-правовая обеспеченность 17. Доступность мер государственной поддержки 18. Политика налогообложения 19. Доступность кредитных ресурсов 20. Гибкость организационной структуры 21. Стратегическое планирование 22. Управление стейкхолдерами

Источник: составлено авторами
Source: compiled by the authors

Полученная система отличается от классической триады ESG (Environmental (окружающая среда), Social (общество), Governance (управление)) выделением технологического и рыночного векторов в качестве самостоятельных. Основанием послужила роль логистических, таможенных и производственно-инновационных параметров в обеспечении доступа к внешним рынкам: в рамках триады эти параметры распределяются между социальным и управленческим измерениями, теряя содержательную определенность, тогда как для экспортно ориентированного предприятия они выступают непосредственными условиями деятельности.

Этап 2. Измерение иерархии факторов устойчивости. Второй этап преобразует сформированный перечень в иерархию: относительная значимость факторов внутри каждого вектора установлена методом анализа иерархий. Экспертная панель включила десять руководителей и ведущих специалистов организаций Республики, отобранных по наличию действующих внешнеторговых контрактов, стажу руководящей работы в

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

сфере внешнеэкономической деятельности не менее трех лет и представительству различных ее сегментов. Сравнение факторов проводилось попарно по девятибалльной шкале относительной важности; локальный вектор приоритетов каждой матрицы вычислялся нормированием средних геометрических ее строк (формула 2):

$$w_i = \frac{\left(\prod_{j=1}^{n} a_{ij}\right)^{\frac{1}{n}}}{\sum_{k=1}^{n}\left(\prod_{j=1}^{n} a_{kj}\right)^{\frac{1}{n}}}, \quad (2)$$

где *wi* – вес *i*-го фактора в суждениях отдельного эксперта; *aij* – элемент матрицы парных сравнений, показывающий, во сколько раз фактор *i* важнее фактора *j*; *n* – число факторов в векторе.

Индивидуальные векторы приоритетов агрегировались средним геометрическим: этот способ устойчив к единичным выбросам суждений и сохраняет свойство обратной симметрии исходных матриц, утрачиваемое при осреднении арифметическом (формула 3):

$$W_i = \left(\prod_{k=1}^{K} w_i^{(k)}\right)^{\frac{1}{K}}, \quad (3)$$

где *Wi* – агрегированный вес *i*-го фактора; *K* – число экспертов; *wi* в степени (*k*) – вес фактора в суждениях *k*-го эксперта. Полученные значения нормировались к единице.

Непротиворечивость суждений контролировалась отношением согласованности (формула 4):

$$\text{ОС} = \frac{\lambda_{\max} - n}{(n-1)\cdot \text{СИ}}, \quad (4)$$

где λmax – максимальное собственное значение матрицы; *n* – размерность матрицы; СИ – случайный индекс, соответствующий размерности *n*.

По всем сорока построенным матрицам отношение согласованности не превысило 0,10, что позволило принять результаты без повторного опроса. Агрегированные веса приведены в Таблице 3. Приведенные веса нормированы внутри каждого вектора и потому прямому межгрупповому сопоставлению не подлежат: при прочих равных вектор меньшей размерности автоматически дает каждому своему элементу большую долю. Сквозное ранжирование становится возможным лишь после взвешивания самих векторов, что составляет содержание третьего этапа.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Таблица 3

Агрегированные веса факторов устойчивости внутри векторов

Table 3

Aggregated weights of resilience factors within vectors

Вектор устойчивости	Факторы и их агрегированные веса (в порядке убывания)
Социально-экологический	Наличие квалифицированных специалистов – 0,281; социальная обеспеченность и защищенность – 0,237; экологическая безопасность производства – 0,190; рациональное использование природных ресурсов – 0,158; условия труда и отдыха – 0,134
Технологический	Время и стоимость таможенного контроля – 0,331; логистические возможности и альтернативные маршруты – 0,247; внедрение новой техники и технологий – 0,224; оптимизация использования ресурсов – 0,198
Рыночный	Предпринимательские способности и адаптивность менеджмента – 0,430; отсутствие рынков сбыта – 0,312; переход на альтернативные валюты расчетов – 0,258
Финансово-экономический	Военно-политическая обстановка – 0,160; денежный поток и ликвидность – 0,125; финансовая устойчивость и деловая активность – 0,117; нормативно-правовая обеспеченность – 0,106; доступность мер государственной поддержки – 0,105; политика налогообложения – 0,092; доступность кредитных ресурсов – 0,088; гибкость организационной структуры – 0,080; стратегическое планирование – 0,079; управление стейкхолдерами – 0,048

Источник: рассчитано авторами по результатам экспертного опроса
Source: calculated by the authors based on the results of the expert survey

Этап 3. Типологическая калибровка: профили устойчивости бизнес-моделей. Усредненная по региональной совокупности иерархия к выбору управленческих решений непосредственно не применима. Набор блокирующих ограничений у логистического оператора, сырьевого экспортера и производителя оборудования различен, хотя формально все они действуют в одном правовом режиме. Устранение этого усреднения потребовало выделения типовых бизнес-моделей внешнеэкономической деятельности и отдельной оценки значимости векторов для каждой из них.

Выделены четыре модели, различающиеся функциональной ролью в товародвижении и структурой издержек. Экспортеры сырья и металлопродукции вывозят продукцию низкой степени переработки и зависят от мировых цен при высокой капиталоемкости и протяженных логистических цепочках. Импортеры и торговые посредники закупают товары за рубежом для внутреннего рынка, не располагая значительными производственными активами. Логистические операторы и таможенные представители обеспечивают транспортировку, хранение и оформление грузов. Производители промышленного оборудования сочетают импорт комплектующих с экспортом готовой продукции. По каждой модели

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

проведена отдельная экспертная сессия, участники которой оценивали значимость векторов по пятибалльной шкале, отвечая на вопрос о том, ухудшение каких параметров делает ведение внешнеэкономической деятельности невозможным или экономически нецелесообразным. Оценки нормировались в коэффициенты отраслевой приоритетности вектора:

$$K_{ij} = \frac{E_{ij}}{\sum_{k=1}^{4} E_{kj}} \quad (5)$$

где *Kij* – коэффициент приоритетности вектора *i* для бизнес-модели *j*; *Eij* – средняя экспертная оценка значимости вектора *i* для модели *j*; знаменатель – сумма средних оценок по всем четырем векторам данной модели.

Результаты расчета приведены в Таблице 4.

Таблица 4

Экспертные оценки значимости векторов (баллы) и профили устойчивости бизнес-моделей

Table 4

Expert scores of vector significance (points) and resilience profiles of business models

Вектор устойчивости	Экспортеры сырья	Импортеры и посредники	Логистические операторы	Производители оборудования
Социально-экологический	4,0 / 0,23	3,0 / 0,19	3,0 / 0,19	4,5 / 0,24
Технологический	3,5 / 0,20	3,0 / 0,19	5,0 / 0,31	5,0 / 0,27
Рыночный	5,0 / 0,28	5,0 / 0,31	4,0 / 0,25	4,5 / 0,25
Финансово-экономический	5,0 / 0,29	5,0 / 0,31	4,0 / 0,25	4,5 / 0,24
Сумма баллов / коэффициентов	17,5 / 1,00	16,0 / 1,00	16,0 / 1,00	18,5 / 1,00
Число экспертов в сессии	2	1	4	2

Источник: рассчитано авторами по результатам экспертных сессий
Source: calculated by the authors based on the results of the expert sessions

Полученные коэффициенты образуют профиль устойчивости бизнес-модели – упорядоченный по значимости набор векторов, определяющий, где расположено ее наиболее уязвимое место. Профиль экспортеров сырья и металлопродукции возглавляют финансово-экономический (0,29) и рыночный (0,28) векторы, что отражает зависимость от ценовой конъюнктуры, платежеспособности контрагентов и доступности оборотного финансирования при второстепенности технологического обновления (0,20). У импортеров и торговых посредников рыночный и финансово-экономический векторы получили равные максимальные значения 0,31: не располагая производственными активами, такие предприятия зависят прежде

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

всего от конъюнктуры и надежности расчетов. Профиль логистических операторов определяется технологическим вектором (0,31) при наименьшем среди всех моделей значении социально-экологического (0,19), что соответствует прямой зависимости их деятельности от состояния инфраструктуры. У производителей оборудования технологический вектор (0,27) сочетается с социально-экологическим (0,24) – сочетание, характерное для машиностроения, где определяющими выступают инженерные кадры и обновление производственной базы.

Различия между профилями достаточны, чтобы поставить под сомнение применимость единой недифференцированной оценки. При одинаковом фактическом состоянии технологического контура интегральная оценка устойчивости логистической компании и сырьевого экспортера будет различаться существенно, и различие отражает не погрешность измерения, а несоизмеримость последствий одного и того же ухудшения для разных типов деятельности.

Коэффициент отраслевой приоритетности выполняет в предложенной конструкции функцию калибровочного параметра: он не изменяет ни состав факторов, ни структуру векторов, но корректирует их вклад в интегральную оценку устойчивости, принимающую при таком построении вид (формула 6):

$$I_j = \sum_{i=1}^{4} K_{ij} \sum_{f=1}^{n_i} W_{fi} x_f \quad (6)$$

где *Ij* – интегральный показатель устойчивости предприятия бизнес-модели *j*; *Wfi* – вес фактора *f* внутри вектора *i*; *xf* – нормированное значение частного индикатора по фактору *f*; *ni* – число факторов в векторе *i*.

Расчет показателя требует обоснования шкалы нормирования частных индикаторов и пороговых значений, разделяющих зоны состояния, и в настоящей работе не производится: формула приведена, чтобы обозначить операцию, в которой используется коэффициент приоритетности.

Этап 4. Соотнесение профилей устойчивости с инструментами поддержки и замыкание контура. Профили устойчивости показывают, на какие факторы должна быть направлена поддержка каждой бизнес-модели; на четвертом этапе они сопоставлены с предметом действия существующих инструментов. Соотнесение инструментов поддержки с векторами выполнено по формальному правилу: инструмент относится к вектору, если непосредственным предметом его действия выступает изменение состояния хотя бы одного из факторов этого вектора; косвенное влияние, реализуемое через высвобождение или удешевление ресурса, не учитывается. Правило отсекает возражение о том, что любой финансовый инструмент опосредованно действует на все векторы: льготный заем может быть израсходован на обновление оборудования, однако предметом займа является предоставление средств, а не технологическое состояние производства, тогда как для программы модернизации предметом выступает именно оно.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

В состав рассмотренных мер включены режим свободной экономической зоны, займы и гранты Фонда развития промышленности, услуги Центра поддержки экспорта и механизм страхования инвестиционных проектов от военных рисков [21]. Применение правила к этим инструментам и сопоставление результата с профилями бизнес-моделей приведены в Таблице 5. Приоритетным для каждой модели признан фактор, имеющий наибольший вес внутри ее ведущего вектора.

Таблица 5

Матрица соответствия «профиль устойчивости – приоритетный фактор – инструмент поддержки»

Table 5

Matrix of correspondence between resilience profile, priority factor and support instrument

Бизнес-модель	Профиль: ведущие векторы (Kij)	Приоритетный фактор (вес в векторе)	Действующий инструмент
Экспортеры сырья и металлопродукции	Финансово-экономический (0,29); рыночный (0,28)	Военно-политическая обстановка (0,160); отсутствие рынков сбыта (0,312)	Страхование инвестпроектов от военных рисков; услуги центра поддержки экспорта
Импортеры и торговые посредники	Рыночный (0,31); финансово-экономический (0,31)	Предпринимательские способности (0,430); военно-политическая обстановка (0,160)	Услуги центра поддержки экспорта
Логистические операторы и таможенные представители	Технологический (0,31)	Время и стоимость таможенного контроля (0,331)	Инструменты с таким предметом действия отсутствуют
Производители промышленного оборудования	Технологический (0,27); социально-экологический (0,24)	Время и стоимость таможенного контроля (0,331); квалифицированные специалисты (0,281)	Займы и гранты фонда развития промышленности; госпрограмма модернизации

Источник: составлено авторами
Source: compiled by the authors

Матрица обнаруживает несовпадение между приоритетными факторами бизнес-моделей и предметом действующих мер. У логистических операторов ведущий вектор представлен фактором таможенного контроля, который не является предметом ни одного из рассмотренных инструментов. У производителей оборудования обеспечен фактор внедрения новой техники, однако более весомые позиции их профиля – таможенные процедуры и наличие квалифицированных специалистов – остаются вне охвата. У экспортеров сырья и у торговых посредников инструменты действуют на

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

фактор рынков сбыта, тогда как наиболее весомый фактор рыночного вектора и механизмы валютной адаптации расчетов не обеспечены.

Для количественного выражения наблюдаемого несовпадения введен коэффициент покрытия вектора, равный суммарному весу факторов, на которые действует хотя бы один инструмент (формула 7):

$$C_i = \sum_{f=1}^{n_i} W_{fi} d_f \ , \quad (7)$$

где *Ci* – коэффициент покрытия вектора *i*; W_{fi} – вес фактора *f* внутри вектора *i*; *df* – индикатор, равный единице, если фактор выступает предметом действия хотя бы одного инструмента, и нулю в противном случае; *ni* – число факторов в векторе. Коэффициент изменяется от нуля до единицы и показывает, какая доля веса вектора затрагивается действующими мерами.

Фактор доступности мер государственной поддержки из расчета исключен, поскольку его учет означал бы, что инструменты обеспечивают сами себя. Значения коэффициента, сопоставленные со средним по четырем бизнес-моделям приоритетом вектора, приведены в Таблице 6.

Таблица 6

Коэффициенты покрытия векторов устойчивости действующими инструментами поддержки

Table 6

Coverage coefficients of resilience vectors by the operating support instruments

Вектор устойчивости	Коэффициент покрытия Ci	Средний приоритет	Наиболее весомые необеспеченные факторы
Финансово-экономический	0,465	0,272	Финансовая устойчивость (0,117); нормативно-правовая обеспеченность (0,106)
Рыночный	0,312	0,273	Предпринимательские способности (0,430); валютная адаптация (0,258)
Технологический	0,224	0,242	Таможенный контроль (0,331); логистические маршруты (0,247)
Социально-экологический	0,001	0,213	Квалифицированные специалисты (0,281); социальная обеспеченность (0,237)

Источник: рассчитано авторами
Source: calculated by the authors

Расчет фиксирует неравномерность, не совпадающую с распределением приоритетов. Финансово-экономический вектор при среднем приоритете 0,272 обеспечен на 0,465, то есть с заметным превышением. Рыночный вектор при практически равном приоритете 0,273 обеспечен на 0,312. Технологический при приоритете 0,242 имеет покрытие 0,224, а социально-экологический при приоритете 0,213 не обеспечен ни одним инструментом.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Содержательное наполнение этих значений раскрывает характер дефицитов действующей системы поддержки. В технологическом векторе вне действия инструментов остаются наиболее весомые факторы – время и стоимость таможенного контроля (0,331) и логистические возможности с альтернативными маршрутами (0,247), дающие в сумме 0,578 веса вектора; параметры таможенного регулирования задаются на федеральном уровне, тогда как региональные меры на них не направлены; займы фонда развития промышленности пригодны для приобретения оборудования, но состояние пунктов пропуска и пропускная способность инфраструктуры предметом действующих мер не являются. В рыночном векторе обеспечен фактор отсутствия рынков сбыта, на который направлены услуги центра поддержки экспорта, однако наиболее весомый фактор вектора остается вне охвата, а инструменты, действующие на валютную адаптацию расчетов, отсутствуют, притом, что расчетный контур внешнеэкономической деятельности перестраивается быстрее товарного и инвестиционного. Социально-экологический вектор не обеспечен вовсе: ни один из рассмотренных инструментов не имеет кадровые или экологические параметры своим непосредственным предметом, притом, что дефицит квалифицированных специалистов признан экспертами острейшей проблемой региона, а соответствующий фактор имеет внутри вектора наибольший вес (0,281).

Дефициты воспроизводятся и на уровне условий доступа. Грантовая программа фонда развития промышленности адресована предприятиям с долей государственного участия не менее 50 %, что исключает частные структуры, составляющие большинство участников внешнеэкономической деятельности региона. Минимальный бюджет проекта в 6 млн руб. и требование софинансирования не менее 10 % дополнительно сужают круг получателей среди малых предприятий логистического и посреднического сегментов – то есть именно тех моделей, у которых технологический и рыночный векторы имеют наибольшие коэффициенты приоритетности.

Результаты четырех этапов объединяются в контур стратегического обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур в сфере ВЭД. Контур стратегического обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур в сфере ВЭД объединяет четыре описанных этапа. Первый этап – диагностика факторов – принимает на вход первичный пул факторов и фиксирует применительно к условиям конкретного региона перечень из 22 единиц, распределенных по четырем векторам. Второй этап – оценка приоритетов – преобразует этот перечень в иерархию: на выходе формируются агрегированные веса факторов, а условием перехода к следующему этапу выступает отношение согласованности экспертных матриц, не превышающее 0,10.

Третий этап – формирование профиля – вводит типологическую дифференциацию: веса, установленные усредненно, корректируются

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

коэффициентами приоритетности соответствующей бизнес-модели, и на выходе получается профиль, специфичный для данного типа предпринимательской структуры. Четвертый этап – обеспечение и мониторинг – переводит диагностическую часть в управленческую. Профиль сопоставляется с матрицей соответствия, и отбираются инструменты, предметом действия которых являются факторы верхней части профиля; при отсутствии таких инструментов фиксируется дефицит, подлежащий передаче на уровень региональной политики. Отобранные меры применяются, а при мониторинге коэффициент покрытия используется как индикатор соответствия применяемых мер профилю, показатели же отчетности служат источником сведений о фактической динамике.

Результаты мониторинга возвращаются на вход первого этапа, что замыкает контур и соответствует положению о скользящем характере стратегического планирования. Повторная диагностика инициируется изменением внешних условий либо истечением установленного периода пересмотра и может затрагивать любой из предшествующих этапов – от состава факторов, если хозяйственная практика выдвигает новые ограничители, до коэффициентов приоритетности, если меняется структура внешнеэкономической деятельности региона. Незамкнутая процедура давала бы однократный срез, тогда как замыкание превращает ее в инструмент управления, сохраняющий работоспособность при смене условий.

Заключение

Проведённое исследование подтвердило необходимость дифференцированного подхода к стратегическому обеспечению устойчивого развития предпринимательских структур, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность. Анализ научных подходов показал, что вопросы устойчивости предприятий, факторов внешнеэкономической деятельности и государственной поддержки в значительной степени рассматриваются обособленно, тогда как их взаимосвязь на уровне конкретных бизнес-моделей исследована недостаточно.

В результате исследования сформирована процедура, позволяющая последовательно перейти от выявления факторов устойчивости к выбору соответствующих инструментов поддержки. На первом этапе из исходного массива выделены 22 фактора, объединённые в четыре вектора: социально-экологический, технологический, рыночный и финансово-экономический. С использованием метода анализа иерархий определена их относительная значимость на основе экспертных оценок, а последующая отраслевая калибровка позволила учесть различия между типами предпринимательских структур.

Полученные результаты свидетельствуют о существенной неоднородности профилей устойчивости различных бизнес-моделей. Поэтому применение единых мер государственной поддержки без учёта характера

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

внешнеэкономической деятельности может приводить к несоответствию между существующими инструментами и фактическими ограничениями предприятий. Предложенный контур связывает диагностику факторов, определение приоритетов, формирование профиля бизнес-модели и выбор инструментов поддержки в единую циклическую процедуру.

Для условий Донецкой Народной Республики такой подход позволяет перейти от оценки государственной поддержки по количеству доступных мер к определению степени их соответствия конкретным ограничениям предпринимательских структур. Практическое значение разработанной процедуры состоит в возможности выявления дефицитов поддержки и их последующего использования при корректировке региональных инструментов. При этом результаты исследования следует рассматривать с учётом ограниченной эмпирической базы: апробация проведена на материалах отдельных организаций и не охватывает все выделенные бизнес-модели.

Перспективы дальнейшей работы связаны с расширением эмпирической выборки, количественной проверкой выявленных зависимостей и разработкой интегральной оценки устойчивости предпринимательских структур. Дополнительного исследования требует также динамическая апробация предложенного контура, позволяющая оценить изменение профилей устойчивости и результативности инструментов государственной поддержки при изменении внешнеэкономических и региональных условий.

Литература

1. Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 23 декабря 2025 г. № 129-6 «Об утверждении государственной программы Донецкой Народной Республики «Развитие предпринимательства и внешнеэкономической деятельности Донецкой Народной Республики». URL: https://pravdnr.ru/npa/postanovlenie-pravitelstva-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-23-dekabrya-2025-g-%E2%84%96-129-6-ob-utverzhdenii-gosudarstvennoj-programmy-doneczkoj-narodnoj-respubliki-razvitie-predprinima/

2. Вахтина М.А., Мичурин И.В. Ресурсная концепция в теории и практике стратегического управления: сравнительный анализ // Вестник Международного института рынка. 2024. № 2. С. 20–25.

3. Аренков И.А., Каншаев М.К., Каншаева М.А. Управление фирмой на основе стейкхолдерского подхода // Креативная экономика. 2025. Т. 19. № 5. С. 1293–1312.

4. Teece D.J., Pisano G., Shuen E. Dynamic Capabilities of the Firm and Strategic Management // Bulletin of St. Petersburg University. Management Series. 2003. No. 4. P. 133–184.

5. Попов Е.В., Сухарев О.С. Институциональные факторы экономических изменений: траектории развития теории Дугласа Норта //

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». 2017. Т. 12. № 3. С. 338–359.

6. Козюбро Т.И., Арутюнова А.А., Сафронова Я.М. Основные достоинства и недостатки модели стратегического планирования и управления Игоря Ансоффа // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 4–1. С. 190–193.

7. Шарнопольская О.Н., Хоцкий Н.А. Систематизация принципов и методология стратегического планирования в условиях цифровой трансформации // Прогрессивная экономика. 2025. № 5. С. 199–212.

8. Кононов А.А., Нурулин Ю.Р. Разработка стратегии развития организации в условиях неопределенности и нестабильности // Прогрессивная экономика. 2024. № 6. С. 186–198.

9. Мальцев А.А. Реконфигурация глобальных цепочек создания стоимости как мегатренд современной глобализации // Российский внешнеэкономический вестник. 2026. № 2. С. 87–103.

10. Одинцова Е.В. Доставка грузов в условиях санкций // Российский внешнеэкономический вестник. 2024. № 9. С. 130–134.

11. Пивоваров А.Г. Тенденции диверсификации внешнеэкономической деятельности РФ в условиях трансформации мировой экономики // Прогрессивная экономика. 2025. № 12. С. 329–345.

12. Рощина Л.Н., Соленая С.В. Роль таможенно-тарифного регулирования во внешнеторговой деятельности государства // Прогрессивная экономика. 2025. № 6. С. 32–48.

13. Ярцева Н.М. Внешнеэкономическая деятельность российских компаний в условиях новаций налогового законодательства // Российский внешнеэкономический вестник. 2024. № 11. С. 42–48.

14. Наумов С.Н., Власов С.В., Екатериновская М.А. Экспортный потенциал России: оценка и направления развития // Российский внешнеэкономический вестник. 2025. № 8. С. 112–121.

15. Миткина М.А., Захаров А.Н. Обеспечение устойчивого развития на пространстве ЕАЭС в современных реалиях // Российский внешнеэкономический вестник. 2026. № 10. С. 43–54.

16. Палаш С.В., Палаш М.С. Инвестиционные проекты промышленных предприятий региона и система мер их государственной поддержки // Прогрессивная экономика. 2025. № 12. С. 432–448.

17. Никитин С.Н. Необходимость формирования интегрированных систем управления персоналом для современных адаптивных предприятий // Российский экономический интернет-журнал. 2006. № 3. URL: https://www.e-rej.ru/Articles/2006/Nikitin.pdf

18. Кулешова Л.В., Ивахненко А.А. Факторы устойчивого развития предприятий-субъектов ВЭД в Донецкой Народной Республике // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

условиях современных вызовов: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Донецк, 06–07 ноября 2024 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. С. 517–522.

19. Половян А.В., Синицына К.И. Социально-экономическое развитие новых субъектов Российской Федерации: комплексный анализ состояния и перспектив интеграции // Экономика, предпринимательство и право. 2026. Т. 16. № 6. С. 4005–4024.

20. Ибрагимхалилова Т.В., Гладкова Л.А. Свободная экономическая зона как драйвер развития воссоединенных регионов (ДНР, ЛНР, Херсонская и Запорожская области) // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 3 (72). С. 46–53.

21. Ивахненко А.А. Влияние международной торгово-логистической интеграции на сокращение пространственной асимметрии в инфраструктурном развитии Донецкой Народной Республики // Вестник Академии знаний. 2025. № 5 (70). С. 561–567.

References

1. Postanovlenie Pravitel’stva Donetskoi Narodnoi Respubliki ot 23 dekabrya 2025 g. No. 129-6 «Ob utverzhdenii gosudarstvennoi programmy Donetskoi Narodnoi Respubliki “Razvitie predprinimatel’stva i vneshneekonomicheskoi deyatel’nosti Donetskoi Narodnoi Respubliki”» [Resolution of the Government of the Donetsk People’s Republic No. 129-6 dated December 23, 2025 “On approval of the state program of the Donetsk People’s Republic ‘Development of entrepreneurship and foreign economic activity of the Donetsk People’s Republic’”]. Retrieved from: https://pravdnr.ru/npa/postanovlenie-pravitelstva-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-23-dekabrya-2025-g-%E2%84%96-129-6-ob-utverzhdenii-gosudarstvennoj-programmy-doneczkoj-narodnoj-respubliki-razvitie-predprinima/. (In Russ.)

2. Vakhtina M.A., Michurin I.V. (2024). Resursnaya kontseptsiya v teorii i praktike strategicheskogo upravleniya: sravnitel’nyi analiz [Resource-based concept in the theory and practice of strategic management: A comparative analysis]. Vestnik Mezhdunarodnogo instituta rynka [Bulletin of the International Market Institute], 2, 20–25. (In Russ., abstract in Eng.)

3. Arenkov I.A., Kanshaev M.K., Kanshaeva M.A. (2025). Upravlenie firmoi na osnove steikkholderskogo podkhoda [Firm management based on the stakeholder approach]. Kreativnaya ekonomika [Creative Economy], 19(5), 1293–1312. (In Russ., abstract in Eng.)

4. Teece D.J., Pisano G., Shuen E. (2003). Dynamic capabilities of the firm and strategic management. Bulletin of St. Petersburg University. Management Series, 4, 133–184. (In Eng.)

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

5. Popov E.V., Sukharev O.S. (2017). Institutsional'nye faktory ekonomicheskikh izmenenii: traektorii razvitiya teorii Douglasa Norta [Institutional factors of economic changes: Development trajectories of Douglas North's theory]. Vestnik Permskogo universiteta. Seriya «Ekonomika» [Perm University Herald. Economy], 12(3), 338–359. (In Russ., abstract in Eng.)

6. Kozyubro T.I., Arutyunova A.A., Safronova Ya.M. (2021). Osnovnye dostoinstva i nedostatki modeli strategicheskogo planirovaniya i upravleniya Igorya Ansoffa [Main advantages and disadvantages of Igor Ansoff's strategic planning and management model]. Ekonomika i biznes: teoriya i praktika [Economy and Business: Theory and Practice], 4-1, 190–193. (In Russ., abstract in Eng.)

7. Sharnopol'skaya O.N., Khotskii N.A. (2025). Sistematizatsiya printsipov i metodologiya strategicheskogo planirovaniya v usloviyakh tsifrovoi transformatsii [Systematization of principles and methodology of strategic planning in the context of digital transformation]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 5, 199–212. (In Russ., abstract in Eng.)

8. Kononov A.A., Nurulin Yu.R. (2024). Razrabotka strategii razvitiya organizatsii v usloviyakh neopredelennosti i nestabil'nosti [Development of an organization's development strategy under conditions of uncertainty and instability]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 6, 186–198. (In Russ., abstract in Eng.)

9. Mal'tsev A.A. (2026). Rekonfiguratsiya global'nykh tsepochek sozdaniya stoimosti kak megatrend sovremennoi globalizatsii [Reconfiguration of global value chains as a megatrend of modern globalization]. Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik [Russian Foreign Economic Journal], 2, 87–103. (In Russ., abstract in Eng.)

10. Odintsova E.V. (2024). Dostavka gruzov v usloviyakh sanktsii [Cargo delivery under sanctions]. Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik [Russian Foreign Economic Journal], 9, 130–134. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Pivovarov A.G. (2025). Tendentsii diversifikatsii vneshneekonomicheskoi deyatel'nosti RF v usloviyakh transformatsii mirovoi ekonomiki [Trends in diversification of foreign economic activity of the Russian Federation amid the transformation of the global economy]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 12, 329–345. (In Russ., abstract in Eng.)

12. Roshchina L.N., Solenaya S.V. (2025). Rol' tamozhenno-tarifnogo regulirovaniya vo vneshnetorgovoi deyatel'nosti gosudarstva [The role of customs and tariff regulation in the foreign trade activities of the state]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 6, 32–48. (In Russ., abstract in Eng.)

13. Yartseva N.M. (2024). Vneshneekonomicheskaya deyatel'nost' rossiiskikh kompanii v usloviyakh novatsii nalogovogo zakonodatel'stva [Foreign economic activity of Russian companies amid changes in tax legislation]. Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik [Russian Foreign Economic Journal], 11, 42–48. (In Russ., abstract in Eng.)

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

14. Naumov S.N., Vlasov S.V., Ekaterinovskaya M.A. (2025). Eksportnyi potentsial Rossii: otsenka i napravleniya razvitiya [Russia's export potential: Assessment and development directions]. Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik [Russian Foreign Economic Journal], 8, 112–121. (In Russ., abstract in Eng.)

15. Mitkina M.A., Zakharov A.N. (2026). Obespechenie ustoichivogo razvitiya na prostranstve EAES v sovremennykh realiyakh [Ensuring sustainable development in the EAEU under current conditions]. Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik [Russian Foreign Economic Journal], 10, 43–54. (In Russ., abstract in Eng.)

16. Palash S.V., Palash M.S. (2025). Investitsionnye proekty promyshlennykh predpriyatii regiona i sistema mer ikh gosudarstvennoi podderzhki [Investment projects of regional industrial enterprises and the system of state support measures]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 12, 432–448. (In Russ., abstract in Eng.)

17. Nikitin S.N. (2006). Neobkhodimost' formirovaniya integrirovannykh sistem upravleniya personalom dlya sovremennykh adaptivnykh predpriyatii [The need to develop integrated personnel management systems for modern adaptive enterprises]. Rossiiskii ekonomicheskii internet-zhurnal [Russian Economic Internet Journal], 3. Retrieved from: https://www.e-rej.ru/Articles/2006/Nikitin.pdf. (In Russ.)

18. Kuleshova L.V., Ivakhnenko A.A. (2024). Faktory ustoichivogo razvitiya predpriyatii-sub"ektov VED v Donetskoi Narodnoi Respublike [Factors of sustainable development of enterprises engaged in foreign economic activity in the Donetsk People's Republic]. Upravlenie strategicheskim razvitiem osnovnykh sfer i otraslei narodnogo khozyaistva v usloviyakh sovremennykh vyzovov: materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem, Donetsk, 06–07 noyabrya 2024 goda [Management of strategic development of the main spheres and sectors of the national economy under modern challenges: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation, Donetsk, November 6–7, 2024]. Donetsk: Donetskaya akademiya upravleniya i gosudarstvennoi sluzhby, 517–522. (In Russ.)

19. Polovyan A.V., Sinitsyna K.I. (2026). Sotsial'no-ekonomicheskoe razvitie novykh sub"ektov Rossiiskoi Federatsii: kompleksnyi analiz sostoyaniya i perspektiv integratsii [Socio-economic development of the new constituent entities of the Russian Federation: A comprehensive analysis of the current state and integration prospects]. Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo [Journal of Economics, Entrepreneurship and Law], 16(6), 4005–4024. (In Russ., abstract in Eng.)

20. Ibragimkhalilova T.V., Gladkova L.A. (2025). Svobodnaya ekonomicheskaya zona kak draiver razvitiya vossoedinennykh regionov (DNR, LNR, Khersonskaya i Zaporozhskaya oblasti) [Free economic zone as a driver for the development of the reunited regions (DPR, LPR, Kherson and Zaporozhye

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

regions)]. Biznes. Obrazovanie. Pravo [Business. Education. Law], 3(72), 46–53. (In Russ., abstract in Eng.)

21. Ivakhnenko A.A. (2025). Vliyanie mezhdunarodnoi torgovo-logisticheskoi integratsii na sokrashchenie prostranstvennoi asimmetrii v infrastrukturnom razvitii Donetskoi Narodnoi Respubliki [The impact of international trade and logistics integration on reducing spatial asymmetry in the infrastructure development of the Donetsk People's Republic]. Vestnik Akademii znanii [Bulletin of the Academy of Knowledge], 5(70), 561–567. (In Russ., abstract in Eng.)

© Ивахненко А.А., Залавская А.В., 2026

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.