DOI 10.47576/2949-1886_2022_2_4_320

УДК 334.784

Фирсенко Дмитрий Васильевич,
кандидат экономических наук, профессор, Департамент психологии и развития человеческого капитала, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Алматы, Республика Казахстан, e-mail firsenkodv@mail.ru

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА АНАЛИЗА ИЕРАРХИЙ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО КОНГЛОМЕРАТА

В статье рассмотрены возможности использования метода анализа иерархий для выбора приоритетных направлений развития с учетом особенностей деятельности предпринимательского конгломерата. Проведен анализ текущего состояния и наиболее важных факторов, оказывающих влияние на доходы конгломерата. Сформулированы основные варианты развития как объекты анализа. Предложены варианты целевых показателей для измерения результативных событий по каждому альтернативному направлению развития.

Ключевые слова: предпринимательский конгломерат; стратегия развития; метод анализа иерархий; управленческие решения; целевой показатель достижения цели.

УДК 334.784

Firsenko Dmitry Vasilievich,
Candidate of Economic Sciences, Professor, Department of Psychology and Human Capital Development, Financial University under the Government of the Russian Federation, Almaty, Republic of Kazakhstan, e-mail firsenkodv@mail.ru

USING THE HIERARCHY ANALYSIS METHOD TO DETERMINE PRIORITY AREAS FOR THE DEVELOPMENT OF AN ENTREPRENEURIAL CONGLOMERATE

The article discusses the possibilities of using the hierarchy analysis method to select priority areas of development, taking into account the specifics of the activities of a business conglomerate. An analysis of the current state and the most important factors influencing the income of the conglomerate was carried out. The main development options are formulated as objects of analysis. Options for target indicators are proposed for measuring effective events for each alternative direction of development.

Keywords: entrepreneurial conglomerate; development strategy; Hierarchy analysis method; management decisions; target indicator for achieving the goal.

Предпринимательский конгломерат рассматривается нами как объект управления, включающий несколько хозяйствующих субъектов предпринимательского типа, действующих в различных видах экономической деятельности [8].

Рассмотрим ситуацию. Предварительный анализ финансовых потоков предпринимательского конгломерата с точки зрения основных групп потребителей показал относительную стабильность. При этом, например, количество потребителей определенного сегмента принципиально по годам не меняется, и их доля в общем потоке доходов конгломерата остается примерно одинаковой – на уровне 13–15% от общего размера дохода. Потенциальная структура источников доходов с сегментацией по потребительским сегментам представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Потенциальная структура потребителей продукции предпринимательского конгломерата

Потребительские сегменты / **Статус рынка для конгломерата**	**Потребители из дальнего зарубежья**	**Потребители из стран СНГ**	**Российские потребители**	**Внутренний оборот продукции конгломерата**
Потенциальный годовой объем рынка	Более 3 млн потребителей	Более 80 млн потребителей (люди молодого и среднего возраста)	Более 20 млн потребителей (представители всех возрастов)	Более 300 тыс. запросов в год
Текущий уровень использования возможностей рынка конгломератом	100 тыс. потребителей, половина которых – розничные покупатели	Около 50 тыс. потребителей (оптовые, розничные и маркетплейсы)	Оптовые и розничные потребители – 330 тыс. + 1 млн	Не более 30 тыс. запросов в год

Предположим, что до 2035 г. при эффективном развитии предпринимательского конгломерата количество потребителей может вырасти до 3 млн в год, при этом доля потребителей из стран дальнего зарубежья вырастет до 15% в общем объеме доходов, а доля потребителей из стран ближнего зарубежья – до 5%. Развитие логистической и производственной инфраструктуры, повышение конкуренции в сфере производства продуктов конгломерата, а также общая инфляция на мировых рынках капитала способны привести к увеличению затрат потребителей на приобретение продукции участников конгломерата и, как следствие, росту объемов продаж на 8–10%, увеличению количества рабочих мест до 15%. Основными приоритетами развития для достижения указанных целевых значений являются следующие:

1. Развитие новых продуктов предпринимательского конгломерата для генерации новых финансовых потоков.

2. Развитие продуктов, способных снизить влияние сезонности доходов.

3. Повышение привлекательности конгломерата для партнеров и контрагентов.

Целевыми показателями являются:

1. Размер входящего финансового потока.

2. Количество созданных рабочих мест.

3. Доля новых продуктов в доходах конгломерата.

Анализ существующих в предпринимательском конгломерате производственных мощностей, емкости рынка и потенциала развития основных продуктов позволил сформулировать следующие основные приоритеты инвестиционной деятельности:

1. Повышение средней загрузки мощностей за счет реализации мероприятий по снижению сезонности и развитию новых продуктов предпринимательского конгломерата.

2. Увеличение количества производственных мощностей различного назначения, в том числе за счет вывода индивидуальных подрядчиков, выполняющих заказы участников конгломерата, из теневого сектора.

3. Увеличение номенклатуры и качества продуктов, производимых на существующих производственных мощностях.

Целевыми показателями развития производственной и логистической инфраструктуры в части производства продукции являются:

1. Соответствие количества и структуры производственных мощностей предпринимательского конгломерата потребительским запросам и диверсификация производственной базы по продуктовому признаку.

2. Рост инвестиций в основной капитал и создание производственных мощностей для развития инфраструктуры и послепродажного сервиса.

3. Рост среднегодовой загрузки производственной базы в основном за счет увеличения количества продаж в периоды спада основного спроса.

4. Увеличение фондовооруженности для диверсификации производства основных и новых видов продукции.

5. Увеличение объема дополнительных сервисов с использованием новых и существующих производственных мощностей.

Для анализа средней плотности производственных мощностей в сфере пищевого производства по различным регионам рассмотрим табл. 2.

Таблица 2 – Количество и плотность пищевого производства в регионах (источник: анализ статистических отчетов указанных регионов)

Регион, административный центр	Производства в регионе, шт.	Малые и средние производства, шт.	Плотность производства в регионе, шт./км^2
Иркутская область, г. Иркутск	1 222	834	0,0016
Архангельская область, г. Архангельск	498	300	0,0008
Республика Карелия, г. Петрозаводск	285	212	0,0017
Приморский край, г. Владивосток	1 224	906	0,0074
Мурманская область, г. Мурманск	280	218	0,0019
Вологодская область, г. Вологда	361	228	0,0025
Тверская область, г. Тверь	451	321	0,0054

Как видно из таблицы, наибольшее количество и плотность предприятий пищевого производства наблюдаются в Приморском крае, а, например, в Карелии – в четыре раза меньше предприятий и в четыре раза ниже их плотность. Как правило, сдерживающими факторами для развития пищевой промышленности являются:

– общее социально-экономическое положение местного населения и их низкая предпринимательская культура;

– низкое качество системы поставки местных продуктов для конечной переработки, что ведет к высокой стоимости местной продукции;

– влияние сельскохозяйственной сезонности на загрузку предприятий, например, в сфере добычи рыбы или выращивания отдельных культур.

С учетом выявленных свойств и фактов приоритетами развития производственной и логистической инфраструктуры предпринимательского конгломерата, например, в части развития пищевой промышленности, по нашему мнению, являются следующие задачи:

1. Повысить уровень и качество импортозамещения за счет сырья, произведенного в регионах нахождения участников конгломерата.

2. Предоставление информации о видах продукции на различных языках для потребителей из целевых стран [1].

3. Рыночное выравнивание стоимости основных видов продукции в соответствии с запросами оптовых покупателей и маркетплейсов.

В соответствии с характером текущей ситуации мы полагаем, что целевыми показателями развития производственной и логистической инфраструктуры предпринимательского конгломерата в части производства продукции для сферы общественного питания могут стать:

1. Доля продукции собственного производства в общем продуктовом портфеле заказов участников конгломерата в сфере общественного питания [2].

2. Доля участников конгломерата общественного питания, имеющих онлайн и офлайн прайс-листы на иностранных языках.

3. Доля продуктов, для обеспечения регулярного производства которых привлекаются локальные поставщики.

Соответственно, основными приоритетами устойчивого развития предпринимательского конгломерата в части взаимодействия с ключевыми группами потребителей [7], по нашему мнению, являются:

1. Стимулирование внутреннего спроса на продукцию среди участников конгломерата.

2. Создание разнообразных дополнитель-

ных перекрестных сервисов для основных продуктов конгломерата.

3. Активизация предложения новых видов продукции.

Тогда целевыми показателями развития производственной и логистической инфраструктуры предпринимательского конгломерата в части развития новых услуг и продуктов являются:

1. Доля внутренних продаж и производств, использующих собственное сырье конгломерата.

2. Количество дополнительных сервисов, не связанных с ключевыми продуктами конгломерата.

3. Количество перекрестных дополнительных услуг, охватывающих несколько видов продукции конгломерата.

Как правило, в повседневной деятельности всегда существует множество проблем ресурсного обеспечения, логистической инфраструктуры и загрузки производственных мощностей предпринимательского конгломерата. Основными из них являются низкий уровень технологического оснащения и автоматизации производства, отсутствие системы транспортной и продуктовой связанности производственных объектов, низкая привлекательность для отдельных категорий потребителей, а также негармоничное развитие сопутствующей инфраструктуры.

Мы установили, что основным инструментом обеспечения синергетической увязки, который в настоящее время применяется в предпринимательском конгломерате, является кластеризация основных производственных объектов. Развитие пищевого и сервисного кластеров способствует развитию системы производственной кооперации, повышению логистической эффективности и разработке новых продуктов. Поэтому приоритетами развития новых продуктов и услуг являются:

1. Размещение рекламы новых продуктов в современных средствах информации, сетевых ресурсах и маркетплейсах.

2. Формирование устойчивых траекторий движения полуфабрикатов в зависимости от типа выпускаемой продукции.

3. Увязка всех производственных сегментов конгломерата в единую информационно-аналитическую сеть, имеющую синергетический потенциал.

4. Создание единых интеллектуальных пространств для совместного решения инновационных задач [3].

5. Защита объектов интеллектуальной собственности для совместно производимых продуктов.

6. Взаимная и перекрестная реклама различных видов продукции участниками конгломерата.

С учетом перечисленных целей целесообразно выделить следующие ключевые показатели развития системы производства новых продуктов, логистической инфраструктуры и дополнительных, в том числе перекрестных и совместных, услуг:

1. Доля документированных логистических маршрутов в общей маршрутной карте конгломерата.

2. Доля потребителей, пользующихся новыми продуктами, в общем объеме потребителей.

3. Доля совместно продвигаемых продуктов конгломерата.

4. Доля времени, выделяемой работникам на совместные инновационные мероприятия для обсуждения новых идей и продуктов.

5. Доля производственных объектов, используемых для производства новых видов продукции.

6. Количество маршрутных сочетаний между производственными объектами конгломерата.

Для повышения маркетинговой активности, в том числе для информирования рынка о новых видах продукции, целесообразно использовать различные бизнес-мероприятия. Например, в качестве основных мероприятий целесообразно использовать крупные события на территории РФ (табл. 3).

Мы предлагаем использовать следующие приоритеты повышения маркетинговой активности предпринимательского конгломерата, направленные на информирование участников рынка о новых и существующих продуктах конгломерата:

1. Повышение количества мероприятий, привлекательных для посещения деловыми кругами и специалистами в продуктовых сегментах конгломерата для установления новых контактов.

2. Развитие корпоративного туризма для представителей оптовых потребителей и маркетплейсов из других регионов в периоды низкого спроса.

3. Повышение рекламной емкости основных каналов маркетинговых коммуникаций для роста интенсивности информационного обмена.

Таблица 3 – Перечень наиболее крупных бизнес-мероприятий в регионах РФ (источник: анализ автора на основе [9–16])

Регион	Деловые мероприятия
Приморский край	1. Тихоокеанский туристский форум. 2. Дальневосточный МедиаСаммит а для специалистов СМИ, PR и блогосферы Дальнего Востока. 3. Восточный экономический форум (ВЭФ). 4. Выставка катеров и яхт VLADIVOSTOK BOAT SHOW. 5. Русский MeetUp (бывший Дальневосточный форум информационных технологий)
Архангельская область	1. Международный форум «Судостроение в Арктике» (ежегодно с 2018 года)
Мурманская область	1. Мурманская международная деловая неделя, Международный форум, объединяющий разноформатные мероприятия по вопросам развития Арктики. 2. Дни российско-норвежского приграничного сотрудничества. 3. Дни российско-финляндского приграничного сотрудничества
Республика Карелия	1. Международный конгресс учителей физической культуры предпринимательского конгломерата. 2. Специализированная выставка-ярмарка «Охота. Рыбалка. Туризм». 3. Выставка-ярмарка деревянного домостроения. 4. Всероссийская открытая Ярмарка событийного туризма «Russian open Event Expo». 5. Ежегодный республиканский конкурс «Лидеры карельского турбизнеса». 6. Международная специализированная выставка «Карельский камень. Дороги Карелии». 7. X Молодежный экономический форум Региональный чемпионат «Молодые профессионалы (WorldSkills Russia)»

Таким образом, целевыми показателями развития производственной и логистической инфраструктуры предпринимательского конгломерата в части повышения маркетинговой активности являются:

1. Доля деловых контактов с новыми контрагентами в общем объеме деловых контактов.

2. Совокупная рекламная емкость используемых каналов маркетинговых коммуникаций.

3. Количество корпоративных мероприятий в периоды низкого спроса на продукцию конгломерата.

Позаказное производство – это очень широкое понятие, оно характеризует изготовление продукции вне процесса серийного производства, выполняемое для какого-либо заказчика по индивидуальному договору. Таким образом, можно отметить, что позаказное производство, по сути, является частью общей производственной программы, когда заказ совершен в привязке к какому-либо производственному объекту или группе связанных участников конгломерата. Виды продукции для таких заказов самые разнообразные: корпоративная брендированная продукция, разовый заказ уникальных образцов и другие [4; 9].

С точки зрения имеющихся ресурсов и возможностей предпринимательского конгломерата можно выделить следующие направления позаказного производства: пищевая промышленность (производство продуктов из определенного сырья); туризм (индивидуальные туры); образовательные услуги (корпоративное обучение по заранее выбранным курсам). Приоритетами развития направления позаказного производства являются:

1. Увеличить долю индивидуальных заказов в производственной программе участников конгломерата.

2. Увеличить средний размер заказа в расчете на одного заказчика.

3. Увеличить количество и разнообразие предложений по индивидуальным заказам в привязке к участникам конгломерата.

4. Повысить количество индивидуальных заказов в периоды низкого спроса в привязке к направлениям деятельности.

С учетом текущего состояния и тенденций развития экономики целевыми показателями развития позаказного производства в предпринимательском конгломерате могут стать:

1. Количество потребителей, обратившихся с индивидуальными заказами.

2. Количество видов продукции, изготовленных по индивидуальным заказам.

3. Количество участников конгломерата, выполняющих индивидуальные заказы по своей основной деятельности.

4. Количество участников конгломерата, принявших участие в совместном выполнения крупного заказа, потребовавшего организации совместной деятельности.

По результатам общего внешнего анализа можно сделать вывод, что основной текущей проблемой системы управления деятельностью в предпринимательском конгломерате является сложность подсчета реального денежного потока от разных участников (что является актуальной проблемой для всех конгломератных структур в России). Например, при совместном выполнении индивидуального заказа достаточно трудно оценить интеллектуальный вклад участника в наладку оборудования.

Сотрудниками финансового управления предпринимательского конгломерата совместно с заинтересованными сторонами прорабатывается вопрос о возможности подсчета продукции и распределения доходов от потребителей в соответствии со вкладом каждого участника в общий производственный процесс. Однако данный вопрос требует высокой прозрачности информационной системы, которая в настоящее время практически невозможна.

Также проблемой развития системы управления деятельностью в предпринимательском конгломерате является неэффективное межсубъектное взаимодействие и недостаточные полномочия блока управленческого учета предпринимательского конгломерата. Поэтому возникает комплекс задач развития системы управления совместной деятельностью участников предпринимательского конгломерата:

1. Повысить собираемость, полноту и охват статистической информации по совместной деятельности участников.

2. Обеспечить достаточный объем финансирования для получения объективной информации из независимых источников.

3. Создать структуру координации усилий из представителей участников конгломерата.

4. Организовать взаимодействие с представителями смежных отраслей по сбору информации о емкости рынка и качестве производственной и логистической инфраструктуры, а также продвижению продукции на основные рынки.

Целевыми показателями развития системы управления деятельностью предпринимательского конгломерата являются:

1. Количество источников статистических данных.

2. Соответствие выделенных объемов финансирования требуемым для обеспечения достоверности и объективности.

3. Количество участников конгломерата, вовлеченных в систему координации.

4. Интенсивность информационного обмена между участниками предпринимательского конгломерата.

Ранжирование перечисленных выше приоритетов по важности проведено путем их попарного сравнения с применением метода анализа иерархий (МАИ) [6]. Общая модель проведения анализа методом анализа иерархий представлена на рис. 1, где цели стоят на первом уровне, задачи – на втором, а приоритеты – на третьем.

В результате реализации метода анализа иерархий проведено попарное сравнение приоритетов развития системы управления с дальнейшим ранжированием их с точки зрения эффекта воздействия на генеральную цель развития предпринимательского конгломерата. Таким образом, анализ по МАИ проводится по следующему алгоритму:

Шаг 1. Определение генеральной цели (первый уровень иерархии).

В качестве генеральной цели принимается рост объема выручки как основного источника входящего денежного потока участников конгломерата, который имеет сложности в оценке ввиду того, что деятельность участников конгломерата имеет сильный мультипликативный эффект. Именно из-за этого необходимо оценивать не только суммарные траты потребителей, но и прямые (рост доли участника в общем доходе конгломерата) и косвенные эффекты программы развития, выраженные в развитии новых продуктов, перекрестных услуг и росте их доли в общей выручке. При этом рост доли в выручке не может применяться как основная цель, так как рост может возникнуть при падении доли от доходов по основным продуктам.

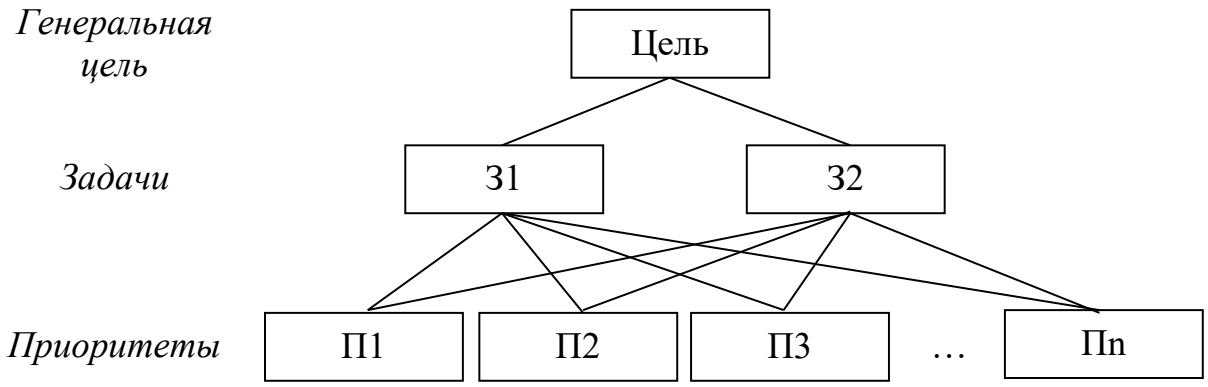


Рисунок 1 – Метод анализа иерархий

Шаг 2. Определение задач для достижения генеральной цели (второй уровень иерархии).

В качестве стратегических задач выделены те, достижение которых наиболее полно описываются количественными и качественными изменениями [5]:

З1 – рост количества потребителей по всем видам продукции;

З2 – рост средней цены договора с одним потребителем.

Шаг 3. Определение приоритетов достижения цели второго уровня (наиболее сильно влияющие на задачи З1 и З2). Общая структура оценки представлена на рис. 2.

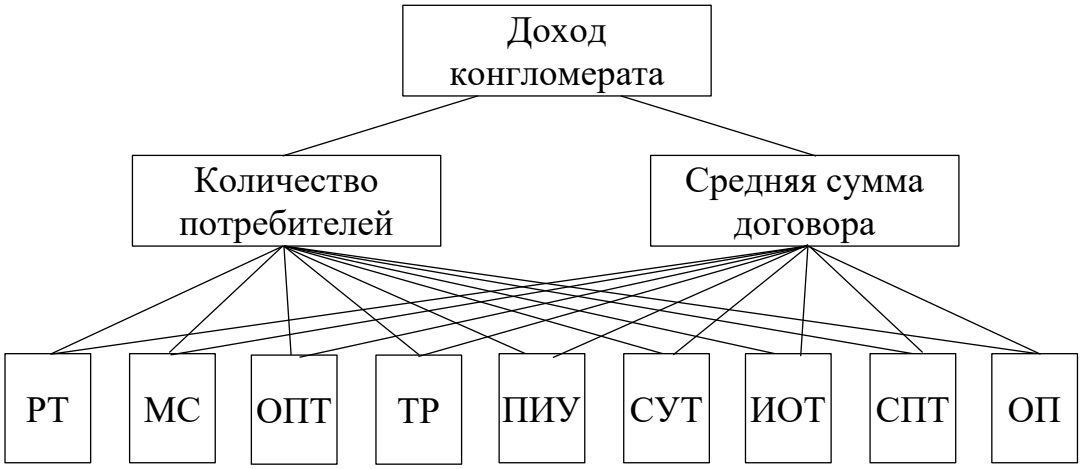


Рисунок 2 – Структура оценки приоритетов развития предпринимательского конгломерата на основе метода анализа иерархий

Из общего списка приоритетов необходимо исключить определенные виды продукции, не оказывающие существенного влияния на общий доход конгломерата [4]. Таким образом, основными приоритетами для ранжирования являются следующие:

– развитие производственной и логистической инфраструктуры в части управления процессами производства продукции (РТ);

– развитие специализированных социальных медиасистем в маркетинговых коммуникациях (МС);

– развитие производственной и логистической инфраструктуры в части производства продукции общественного питания (ОПТ);

– развитие производственной и логистической инфраструктуры в части организации единой транспортной среды участников (ТР);

– развитие вспомогательных услуг и новых продуктов (ПиУ);

– развитие системы совместной генерации инновационных идей на основе виртуальных совещательных комнат (ОП);

– развитие информационного обеспечения деятельности участников предпринимательского конгломерата (ИОТ);

– развитие системы продвижения продукции на внутреннем и внешнем рынках (СПТ);

– развитие системы управления позаказным производством участников предпринимательского конгломерата (СУТ).

Шаг 4. Попарное сравнение задач З1 и З2 с точки зрения воздействия на главную цель на основе экспертных оценок. В результате попарного сравнения задач З1 и З2 с точки зрения воздействия на главную цель определено, что увеличение количества потребителей значительно важнее увеличения средней суммы договора с точки зрения роста совокупных доходов предпринимательского конгломерата.

Шаг 5. Попарное сравнение приоритетов развития с точки зрения воздействия на задачи З1 и З2 представлено на рис. 3.

а)



б)

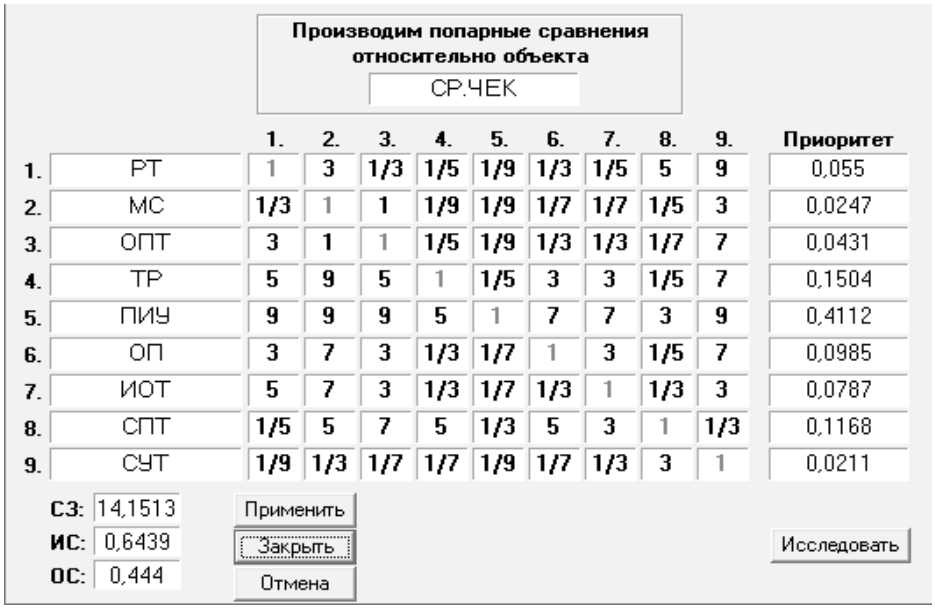


Рисунок 3 – Попарное сравнение приоритетов с точки зрения их воздействия на З1 (а) и З2 (б)

Шаг 6. Ранжирование приоритетов развития с точки зрения эффективности воздействия на генеральную цель. В результате попарного сравнения каждой паре выставляются баллы, описывающие приоритет (рис. 4). Наиболее важные направления развития предпринимательского конгломерата имеют наибольшую долю на рисунке.

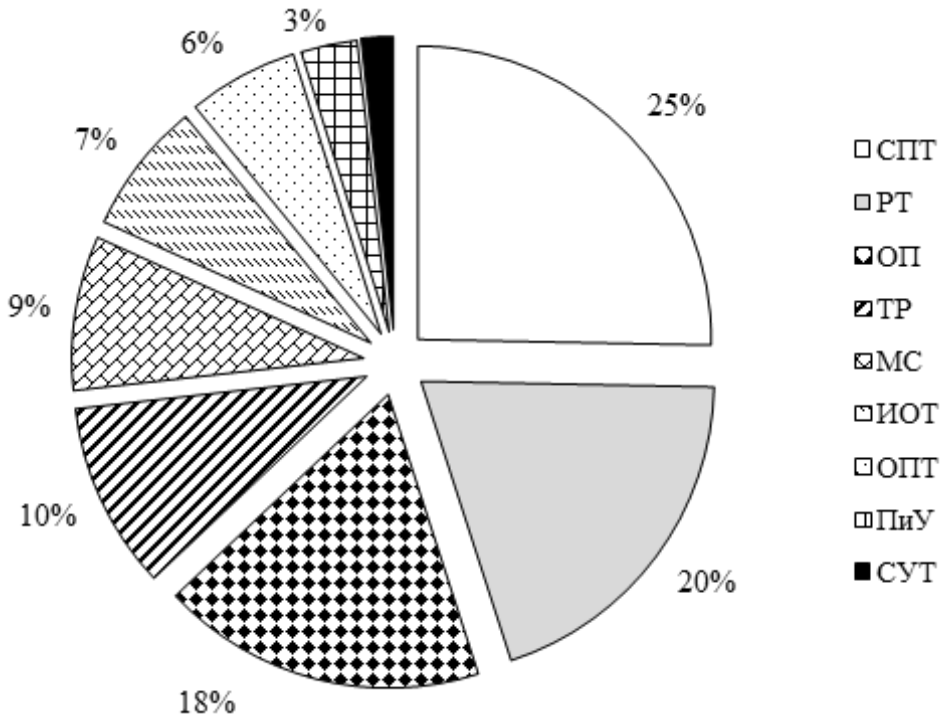


Рисунок 4 – Приоритетность развития предпринимательского конгломерата на основе анализа иерархий

Таким образом, как показывает анализ иерархий, наиболее важными сферами управления с точки зрения увеличения доходов предпринимательского конгломерата от всех направлений деятельности из перечисленных выше приоритетов являются: развитие системы продвижения продукции на внутреннем и внешнем рынке; развитие производственной и логистической инфраструктуры в части управления процессами производства продукции; развитие системы совместной генерации инновационных идей на основе виртуальных совещательных комнат; развитие производственной и логистической инфраструктуры в части организации единой транспортной среды участников.

Список литературы

1. Афанасьев М. Ю. Ориентиры для диверсификации и цифровизации региональной экономики // Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий: материалы VII междунар. науч.-практ. интернет-конф. Вологда: Вологод. науч. центр Российской академии наук, 2022. С. 50–56.

2. Дудин М.Н., Шкодинский С.В., Усманов Д.И. Цифровой суверенитет России: барьеры и новые траектории развития // Проблемы рыночной экономики. 2021. № 2. С. 30–49.

3. Кабанов С.С. Проблема выбора приоритетных направлений цифрового развития региона и пути ее решения // Вестник университета. 2021. № 10. С. 69–77.

4. Ковальский Ф.С., Мосолов А.С., Акинин Н.И. Анализ применения методов смещенного идеала и анализа иерархий при категорировании объекта топливно-энергетического комплекса // Безопасность труда в промышленности. 2021. № 3. С. 15–20.

5. Кравченко А.Н., Васильев В.В., Салимов О.В. Выбор наилучших решений подбора технологий ГТМ на основе метода анализа иерархий // Нефтяная провинция. 2022. № 2 (30). С. 98–110.

6. Норматова Ш.М. Применение матричного анализа иерархии для выбора приоритетных направлений инновационного развития услуг предприятий розничной торговли // Таджикистан и современный мир. 2022. № 3(79). С. 217–226.

7. Самаруха А.В., Самаруха В.И. Цифровизация экономики и перспективы высокотехнологической трансформации промышленности регионов // Экономика и предпринимательство. 2021. № 10 (135). С. 635–638.

8. Фирсенко Д.В. Возможности адаптации стратегического управления предпринимательским конгломератом под воздействием глобализации // Теория и практика общественного развития. 2022. № 174. С. 55–63.

9. Интернет-портал: http://pomorland.pro/

10. Интернет-портал: http://tour.primorsky.ru/

11. Интернет-портал: http://vladivostok.travel/

12. Интернет-портал: http://www.murmantourism.ru/

13. Интернет-портал: http://www.ticrk.ru/

14. Интернет-портал: https://www.allfest.ru

15. Интернет-портал: https://www.hibiny.com

16. Интернет-портал: https://www.pomorland.travel/

References

1. Afanasyev M. Yu. Landmarks for diversification and digitalization of the regional economy. *Problems*

of economic growth and sustainable development of territories: materials of the VII International Scientific and Practical. Internet conference. Vologda: Vologda. Scientific Center of the Russian Academy of Sciences, 2022. Pp. 50-56.

2. Dudin M.N., Shkodinsky S.V., Usmanov D.I. Digital sovereignty of Russia: barriers and new development trajectories. *Problems of the market economy.* 2021. No. 2. Pp. 30-49.

3. Kabanov S.S. The problem of choosing priority directions of digital development of the region and ways to solve it. Bulletin of the University. 2021. No. 10. Pp. 69-77.

4. Kovalsky F.S., Mosolov A.S., Akinin N.I. Analysis of the application of methods of displaced ideal and hierarchy analysis in the categorization of the object of the fuel and energy complex. *Occupational safety in industry.* 2021. No. 3. Pp. 15-20.

5. Kravchenko A.N., Vasiliev V.V., Salimov O.V. Choosing the best solutions for the selection of GTM technologies based on the hierarchy analysis method. *Oil Province.* 2022. No. 2 (30). Pp. 98-110.

6. Normatova Sh.M. Application of matrix hierarchy analysis for the selection of priority directions of innovative development of services of retail trade enterprises. *Tajikistan and the modern world.* 2022. No. 3(79). Pp. 217-226.

7. Samarukha A.V., Samarukha V.I. Digitalization of the economy and prospects of high-tech transformation of industry in the regions. *Economics and entrepreneurship.* 2021. No. 10 (135). Pp. 635-638.

8. Firsenko D.V. Possibilities of adaptation of strategic management of an entrepreneurial conglomerate under the influence of globalization. *Theory and practice of social development*. 2022. No. 174. Pp. 55-63.

9. Internet portal: http://pomorland.pro/

10. Internet portal: http://tour.primorsky.ru /

11. Internet portal: http://vladivostok.travel/

12. Internet portal: http://www.murmantourism.ru /

13. Internet portal: http://www.ticrk.ru /

14. Internet portal: https://www.allfest.ru

15. Internet portal: https://www.hibiny.com

16. Internet portal: https://www.pomorland.travel/