**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

ИНСТИТУТ МАГИСТРАТУРЫ

РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА И ОБЩЕСТВО: В ПОИСКАХ НОВОЙ ПАРАДИГМЫ

Сборник материалов
XIV Национальной научно-практической конференции Института магистратуры с международным участием

Санкт-Петербург

10–11 апреля 2025 г.

**ИЗДАТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
2025**

ГРНТИ 06.52.17
УДК 338.2
ББК 65
Р76

Р76 **Российская** экономика и общество: в поисках новой парадигмы : сборник материалов XIV Национальной научно-практической конференции Института магистратуры с международным участием. Санкт-Петербург, 10–11 апреля 2025 г. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2025. – 479 с.

ISBN 978-5-7310-6939-7

В сборнике представлены доклады участников национальной научно-практической конференции Института магистратуры Санкт-Петербургского государственного экономического университета по актуальным проблемам и перспективам развития экономики и общества.

Сборник лучших докладов по материалам межвузовской конференции представляет интерес для научных работников, аспирантов, магистрантов, а также специалистов в области технических, общественных и гуманитарных наук.

УДК 338.2
ГРНТИ 06.52.17
ББК 65

Редакционная коллегия: канд. экон. наук, доц. **И.И. Добросердова**
канд. соц. наук, доц. **М.А. Петров**
канд. экон. наук, проф. **Т.Г. Тумарова**

Рецензенты: профессор кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета, д-р экон. наук, профессор **И.М. Алиев**

профессор Департамента управленческих и личностных компетенций Академии лидерства и администрирования бизнес-процессов ФНС России, канд. экон. наук, доцент **О.Г. Поскочинова**

ISBN 978-5-7310-6939-7

© СПбГЭУ, 2025

СОДЕРЖАНИЕ

Алексеев С.Д., Гусева А.А. Блокчейн в финансовых услугах: возможности и вызовы для российского рынка 11

Андреев А.О. Тенденции рынка производственного консалтинга России 16

Андрузов А.В. Аудит расчётов с дебиторами и кредиторами: выявление рисков мошенничества 21

Арестов И.М. Автоматизация бизнес-процессов как измерение бизнес-стратегии 26

Артемьева К.Е., Александров И.Н. Совершенствование методов найма персонала в банковской сфере 30

Бабинчук Д.И. Внедрение TMS-системы в деятельность логистической компании с целью оптимизации процесса грузоперевозок 35

Баранов М.И. Интергация молодежи в институты государственной и муниципальной службы в Российской Федерации 38

Барбо Д.В. Разработка системы KPI для службы приёма и размещения гостиничного предприятия 43

Басклеев В.Б. Устойчивость цепочек поставок нефтегазового оборудования в условиях санкционного давления 48

Беклямишев М.О. Инновационные модели межрегионального промышленного туризма для молодёжной целевой аудитории 51

Бирюков В.Р. Инновационные стратегии в условиях цифровой экономики: от интеграции IT-технологий к созданию новых экономических моделей 56

Борискин К.А., Бондарь С.Д. Демографический кризис как фактор HR-трансформации в российских компаниях 59

Варман М.Р., Сухоруков А.С. Финансовые аспекты процессов экспансии экосистем российских высокотехнологичных корпораций 64

Василевская Е.Ф., Белов И.А. Методы привлечения высокодоходных грузов сегмента МСП на железнодорожный транспорт 70

Видонкина Ю.В. Внутренний финансовый аудит как направление оценки качества финансового менеджмента в секторе государственного управления 74

Винокуров О.В., Мазин А.С. Управление деятельностью нефтеперерабатывающего комплекса в условиях цифровизации: современные подходы, вызовы и перспективы 78

Гафаров Р.И. Цифровизация сферы платёжных услуг в РФ 81

Геворков Д.К., Василиха Д.Ф. Исследование характеристик временного ряда и прогнозирования выручки ресторана с использованием сезонных и стохастических моделей 85

Главатских Р.В. Алгоритмическая гиперперсонализация в социальных сетях: цифровое моделирование аудитории, когнитивное таргетирование и трансформация субъектности в социальных сетях стран Евразии 88

Глямжин А.Д. Применение инструментов бережливого производства в логистике нефтегазового комплекса: повышение эффективности и снижение затрат 91

Горбунов Е.П. Стратегии создания и методы управления международными инжиниринговыми компаниями в области добычи полезных ископаемых 95

Гриц П.Ю., Карпунина Е.В. Трансформация корпоративного управления финансами в строительных холдингах в современных геополитических реалиях на примере ПАО «Группа ЛСР» и ПАО «ГК «Самолет» 99

Громская Н.А., Геврасев Н.С. Технологии дистанционного электронного голосования в системе администрирования выборов в РФ 104

Дабалаева Д.Ю., Полякова А.А. Влияние бренда дестинации на ценовой сегмент лечебно-оздоровительных комплексов 108

Давлятчин Р.Ж. Проблемы логистической координации и планирования вагонопотока на порт Усть-Луга 113

Далызина А.Д. Коммуникационные стратегии продвижения туристских проектов 117

Данилов Д.Д. Критерии и условия безопасной организации экстремальных туров 122

Данилова А.Е. Импортозамещение в российском энергомашиностроении: адаптация к новым условиям международной торговли 125

Дейкина А.А., Крюков Е.А. Применение ЦФА в целях рефинансирования корпоративного долга 130

Дейнека Е.Е., Александров И.Н. Мотивация персонала как ключевой фактор результативного управления персоналом 134

Денисенко А.А. Тенденции изменения HR-бренда вузов в условиях глобализации и технологического развития 138

Ду Синь Влияние политических и экономических факторов на развитие торговли высокотехнологичными товарами 142

Дубинина Е. Тренды в развитии гастрономических услуг предприятий индустрии гостеприимства: проблемы и прогнозы 147

Духанин И.Д. Влияние экономической ситуации на инвестиционную активность на рынке ценных бумаг РФ 151

Егорова Е.А. Модернизационный фактор в развитии операционного менеджмента морских портов АТР 155

Еремичева П.Ю. Краткий анализ тенденций и проблем развития автомобильного туризма в Северо-Западном федеральном округе и Ленинградской области 159

Ерофеева А.В. Развитие школьного инициативного бюджетирования в Санкт-Петербурге 164

Жданова А.О., Петров М.А. Современные тренды в области подбора персонала в условиях дефицита кадров: ценностное предложение и развитие HR-бренда 168

Жуков М.Д., Хромова А.А. Разработка туристического интерактивного квеста с использованием нейросетевых технологий 173

Замахина В.А., Милавина К.О. Повышение эффективности управления предприятием: от Lean-технологий к инновационным стратегиям 177

Захарова А.А. Цифровые каналы в HR-брендинге 182

Захарова А.А. Инновационные подходы к организации туристического бизнеса: перспективы Кировской области 186

Заяц И.С. Влияние интернет-маркетинга на увеличение посещаемости музея 191

Зеликова А.С., Пигузова М.И. Разработка сайта для продвижения гастрономического туризма в Санкт-Петербурге 195

Имрякова В.А. Риски реализации инвестиционных проектов в электроэнергетике 200

Иус А.Д. Планирование информационной системы точного земледелия для сельскохозяйственного предприятия 205

Калмыков А.Д. Специфика ценообразования при работе с гособоронзаказом 210

Кантышева И.Г., Гильдингерш М.Г. Проблемы перехода от психоневрологических интернатов к сопровождаемому проживанию инвалидов 214

Карчава Т.Г. Сравнительный анализ атрибутов бренда, созданных профессионалами и искусственным интеллектом 219

Кобзев Д.Д. Наукоёмкое производство как точка роста национальной экономики 223

Коляда А.А. Особенности формирования стратегии развития компании в строительной отрасли: проблемы и тенденции 226

Кондесюк А.Д. Оптимизация Revenue Management в гостичничном бизнесе: современные стратегии и технологии для максимизации прибыли 231

Корнев К.А. Проблемы и перспективы организации закупочной логистики нефтегазового оборудования из Китая в Россию в условиях санкционного давления 235

Королихин В.И., Владимиров К.А., Поспелова С.А. Управление рисками в условиях санкционного давления: стратегии адаптации российских корпораций судостроительной отрасли 239

Котова С.А. Использование современных цифровых технологий при создании гибридной системы для управления дорожным движением 244

Кузьменко Н.В., Чурай В.С. Трансформация адаптационных стратегий пожилой российской семьи на современном этапе 249

Лазаренко А.А. Развитие рынка труда РФ: статистический аспект 254

Ларионова В.В. Цифровая трансформация технологических решений на примере арктической зоны Российской Федерации 259

Лебедева Е.А., Левагина И.Д. Вопрос учёта и анализа внедрения цифрового рубля 263

Лешуков С.О. Особенности стратегического планирования деятельности АО «АвтоВАЗ» в условиях изменений 267

Ли Жуй Информационно-цифровые технологии обеспечения логистики закупок торгового предприятия 271

Лизовская В.В., Семенова А.П. Российская практика цифровой трансформации на грузовом железнодорожном транспорте 276

Лоренц А.Ю. Формирование оптимального плана работ по выполнению проектов IT-компании на базе алгоритмов распределения с предпочтениями 281

Лушникова Е.А. Казначейское сопровождение юридических лиц как фактор эффективности бюджетных расходов 286

Ляшова В.И., Шонина Л.К., Аксенова К.С., Осипова Л.В. Экономический потенциал глэмпинга в Междвежьегорске: анализ рынка и перспективы развития 290

Марьянович К.А. Языковая игра как текстообразующий признак в детективном жанре 294

Масанов Н.С. Особенности оценки эффективности проектов компаний горнодобывающей отрасли 298

Милокост Р.Г. Взаимодействие российских нефтегазовых корпораций и научно-образовательных организаций по части создания инноваций 303

Монастырев Н.Д. Развитие системы среднего профессионального образования в Санкт-Петербурге как фактор социально-экономического развития региона 307

Неклюдова С.Ю. Репрезентация концепта ART в романе Д. Тартт «The Goldfinch» 312

Никашкина Е.А., Соловьева Ю.Н. Роль искусственного интеллекта в персонализированном подходе к клиентам 317

Никитин А.С. Проект по внедрению байесовских сетей доверия в систему управления качеством процесса перевозки сборных грузов ... 322

Никитина Д.А. Адаптация международной фармацевтической торговли к условиям геополитической нестабильности 327

Павлова В.С. Перспективы развития закупок микроэлектроники в России в условиях турбулентности 331

Панкова Ю.К. Диверсификация СПА-услуг в отелях премиум-сегмента 335

Папиросова А.А. Современные подходы к процессу регистрации гостей в сетевом отеле 338

Папунова Д.Р., Гильдингерш М.Г. Способы повышения производительности труда ИТ-персонала в условиях развития цифровой экономики 341

Петрова Е.Е. Проблема гринвошинга: социальные риски для корпоративной культуры компании 346

Пискунова А.И. Валютные ограничения для российских импортеров .. 353

Погребова О.А., Казунина А.Ф. Проблемы внедрения концепции data-driven маркетинга в российских компаниях 357

Полякова А.А., Волошинова М.В. Основные направления развития эко-отелей в сфере туризма 362

Пушкарёв И.А. Формирование себестоимости продаж и её аудит на предприятиях нефтяной отрасли 367

Рубцов Ф.С. Информационно-аналитические инструменты оценки эффективности внутренней социальной политики предприятия 372

Рукавишникова В.А. Анализ влияния макроэкономических факторов на динамику российских фондовых индексов 377

Рукавишников Д.С. Опыт внедрения института субсидиарной ответственности в США 381

Санникова Т.А. Цифровая коммуникационная стратегия брендов детских товаров: особенности и подходы 386

Сафончик М.В., Александров И.Н. Важность развития надпрофессиональных компетенций административно-технического персонала в электроэнергетической отрасли 391

Сахарова К.А. Современные ИТ-решения в управлении персоналом: вызовы и перспективы внедрения 395

Сидоров А.П. Облигации как финансовый инструмент для частного инвестора 400

Смирнов В.В. Непотизм как барьер социальной мобильности: последствия для общества и индивида 403

Снегирева Ю.В. Корпоративный имидж как инструмент стратегических коммуникаций 408

Соломатин В.А. Стратегическое управление в электронной коммерции через призму аналитики больших данных 412

Степанова Л.А. Анализ факторов, влияющих на стоимость грузовых автомобильных перевозок в России 416

Стрельникова А.А. Методы управления качеством подготовки волейбольных команд в России 421

Субботина П.С., Пописташ К.А. Роль цифровизации и автоматизации в повышении KPI туристических компаний Санкт-Петербурга 425

Суходольский К.А. Перспективы развития международного транспортно-логистического коридора «Север-Юг» 428

Тимохов Д.В., Захаренко Е.В. РЖД коннект: инфраструктура для клиентов 433

Токмаков В.С. Трансформация внешней торговли РФ и КНР на рынке автомобильных запчастей в условиях геополитической нестабильности 438

Ульянов К.И. Контейнеризация как драйвер развития логистического бизнеса в России 443

Утегенова В. Проблема перевода безэквивалентной лексики с русского на английский язык в романах жанра антиутопии 448

Хутиев Г.Р. Институционализация лидерских практик: влияние социокультурных факторов на управленческие модели 452

Цзоу Юйсинь Анализ маркетинговой стратегии платформы электронной торговли сельскохозяйственной продукцией (на примере East Buy) 457

Чернова М.К. Продвижение НКО в медиапространстве: стратегии и технологии 460

Чиркова О.Н., Чурай В.С. Методы оценки воздействия корпоративной социальной ответственности на социальные изменения и благосостояние общества 465

Щерба А.А., Вельмисова Д.В. Ценностное предложение работодателя для молодежи в организации 469

Юлдашев Х.Ф. Управление качеством в общественном питании: проблемы и решения 474

УВАЖАЕМЫЕ УЧАСТНИКИ КОНФЕРЕНЦИИ!

Институт магистратуры Санкт-Петербургского государственного экономического университета благодарит Вас за участие в XIV Национальной научно-практической конференции с международным участием «Российская экономика и общество: в поисках новой парадигмы» «Russian Economy and Society: In Search of a New Paradigm», которая состоялась 10–11 апреля 2025 года.

Конференция призвана стать научно-информационной площадкой для обсуждения проблем развития мировой и региональной экономики, социально-экономических проблем современного общества, выполняющей задачи комплексного информационного обеспечения процессов управления как на уровне отдельных государственных и хозяйственных организаций, так и в крупных региональных и межрегиональных кластерах. Критическое осмысление и системный анализ современных особенностей развития российской экономики, разработка новых подходов в решении социально-экономических проблем, их открытое обсуждение с представителями научного и бизнес-сообщества будет способствовать развитию новых научных направлений, формированию проблематики научных исследований, вовлечению большего числа заинтересованных участников в решение насущных проблем современного общества.

Оргкомитет конференции желает всем участникам успехов в научных исследованиях, развития творческого потенциала и приглашает принять участие в следующей конференции в 2026 году.

В сборнике представлены доклады участников национальной научно-практической конференции Санкт-Петербургского государственного экономического университета по актуальным проблемам и перспективам развития экономики и общества.

УДК 004.04

Алексеев Сергей Дмитриевич,
Гусева Алиса Алексеевна
Alekseev Sergey Dmitrievich,
Guseva Alisa Alekseevna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Международный бизнес»
Master program «International business»
e-mail: sergeyalekseev_2@mail.ru, alisagousseva@mail.ru

БЛОКЧЕЙН В ФИНАНСОВЫХ УСЛУГАХ: ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫЗОВЫ ДЛЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА

BLOCKCHAIN IN FINANCIAL SERVICES: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES FOR THE RUSSIAN MARKET

Статья посвящена исследованию внедрения блокчейн-технологий в финансовый сектор на российской арене. Выявлены возможности для повышения прозрачности, экономии на транзакциях и ускорения расчётных процессов. В то же время акцент сделан на вызовах: неопределённые регуляторные рамки, технические преграды и нехватка квалифицированных кадров. Проведён обзор как международных, так и российских исследований, подкреплённых эмпирическими данными из опроса профессионалов отрасли. В результате были предложены конкретные стратегии по интеграции блокчейна в цифровую экономику России.

The article is devoted to the study of the introduction of blockchain technologies in the financial sector in the Russian arena. The possibilities for increasing transparency, saving on transactions and speeding up settlement processes have been identified. At the same time, the focus is on challenges: uncertain regulatory frameworks, technical barriers, and a shortage of qualified personnel. An overview of both international and Russian studies is provided, supported by empirical data from a survey of industry professionals. As a result, specific strategies have been proposed for integrating blockchain into Russia's digital economy.

Ключевые слова: блокчейн, финансовые услуги, цифровая экономика, регулирование, финтех, инновации.

Keywords: blockchain, financial services, digital economy, regulation, fintech, innovation.

В последние годы блокчейн, изначально созданный для криптовалют, приковал внимание экспертов не только из IT, но и финансовой сферы. Сегодня его применяют для улучшения прозрачности, повышения безопасности и эффективности операций в финансах. Российский рынок, обладая особенными экономическими и институциональными чертами, стремится использовать международный опыт внедрения подобных технологий, адаптируя его к сегодняшним реалиям. Этот текст анализирует как потенциал, так и возможные трудности, с которыми

может столкнуться интеграция блокчейн-технологий в российский финансовый сектор.

Существенное достоинство технологии блокчейн заключается в способности формировать неизменный децентрализованный реестр, фиксирующий каждую операцию с выдающейся точностью. Такой метод защищает от злоумышленных действий и минимизирует шансы на искажение информации, значительно укрепляя доверие пользователей. Особенно критично это для государственных структур и крупных банковских организаций, для которых безопасность и прозрачность в обработке данных являются крайне важными. Исследования в экономических изданиях, таких как «РБК» и Forbes, показывают, что интеграция блокчейна оптимизирует бизнес-процессы и сокращает эксплуатационные расходы.

Среди ключевых преимуществ внедрения технологии выделяется использование смарт-контрактов, которые обеспечивают безучастное функционирование договорных обязанностей, исключая потребность в посредниках. Программируемые контракты способствуют снижению затрат на транзакции, ускоряют процессы обработки сделок и минимизируют риск ошибок человеческого фактора. Такие особенности значительно расширяют горизонты применения блокчейн-технологии, включая кредитование, страховую деятельность и управление активами. Специалисты подчеркивают, что автоматизация за счет смарт-контрактов мало только экономит ресурсы, но и стимулирует появление инновационных бизнес-моделей, что приобретает особую значимость на фоне глобальной цифровизации [1, с. 45-48].

Внедрение блокчейн-технологий, несмотря на множество очевидных преимуществ, сталкивается с рядом препятствий. Прежде всего, следует выделить проблему, связанную с правовой неопределённостью. Недостаток чётко установленных регламентов, определяющих использование этой инновации в финансовой отрасли, формирует значительные риски для тех компаний и инвесторов, которые стремятся к реализации новаторских подходов. В ситуации, когда государственные учреждения продолжают разрабатывать стратегии для регулирования цифровых активов, многие компании считают необходимым проявлять максимальную осторожность. По этой причине правовая неопределённость остаётся ключевым барьером для успешного интегрирования блокчейна в российскую бизнес-среду [2].

Технические ограничения блокчейн-технологий продолжают оставаться значительным вызовом, несмотря на стремительное развитие распределённых реестров. Проблема масштабирования особенно остро стоит для публичных сетей, включая такие системы, как Bitcoin и Ethereum. Вы-

сокая нагрузка на сеть нередко замедляет подтверждение транзакций и способствует увеличению комиссионных сборов, что имеет критическое значение для финансовых организаций. Эти учреждения, взаимодействуя с большим массивом данных, нуждаются в уверенной и быстрой обработке операций. Таким образом, возникает настоятельная потребность в создании инновационных архитектур и протоколов, способных обеспечить необходимую пропускную способность, не ставя под угрозу безопасность системы.

Значительный дефицит высококвалифицированных кадров в блокчейн-индустрии представляет собой ключевой вызов. Образовательные учреждения России сталкиваются с трудностью в соответствии с темпами цифровых преобразований, которые вызывают острую нехватку специалистов, способных с легкостью разрабатывать и управлять сложными проектами. Этот дефицит кадров ограничивает потенциал компаний в отношении внедрения и поддержки инновационных решений, тем самым создавая препятствия для цифровой революции в финансовой сфере. Для устранения данного барьера необходимо тесное взаимодействие образовательных институтов, исследовательских центров и представителей бизнеса, направленное на создание специализированных образовательных программ и курсов для повышения профессионального уровня кадров [3].

Для углубленного осмысления перспектив и трудностей внедрения технологии блокчейн в сфере финансов, был осуществлён анализ как международных, так и российских исследований, дополненный практическим изучением мнений отраслевых экспертов. Согласно обзору литературы, такие государства, как Соединённые Штаты Америки и члены Европейского Союза, активно интегрируют данную технологию в свои финансовые системы. Такой подход значительно уменьшает издержки на операции и ускоряет выполнение финансовых транзакций. Российские же аналитики подчёркивают необходимость модификации использованного подхода с учётом национальных особенностей. В частности, остаётся нерешённым вопрос правового регулирования и развития технической инфраструктуры на местном уровне.

В ходе эмпирического исследования, включавшего анкетирование менеджеров высшего звена, компаний финтех-направления и регулирующих органов, установлено значительное понимание и признание потенциала блокчейн-технологий. Превалирующая часть, свыше 81% участников, подчеркнули значимость этой технологии в контексте оптимизации финансовых операций. Приблизительно 73% из опрошенных уточнили, что уже сейчас их компании вовлечены в пилотные программы или намерены

задействовать блокчейн-решения в ближайшее время. Среди наиболее обсуждаемых трудностей были указаны регулятивная неопределённость (63% респондентов), устаревшую финансовую структуру (62% респондентов). Совокупность этих результатов демонстрирует, что, несмотря на выраженный интерес к технологическим инновациям, наличествующие препятствия нуждаются в стратегическом преодолении [4].

В ряде российских банков наблюдается положительное воздействие блокчейн-технологий, что подтверждается улучшением прозрачности и ускорением обработки транзакций. Автоматизация на основе смарт-контрактов, согласно пилотным проектам, способствует значительному уменьшению затрат и минимизации рисков, связанных с человеческими ошибками. Тем не менее, сложности, связанные с интеграцией таких решений с текущими системами и необходимость регулярного обновления кибербезопасности, подчеркивают необходимость всесторонней подготовки и адаптации процессов в организациях для успешного внедрения данной технологии.

Государственная политика играет значимую роль в разрушении существующих барьеров. Утверждение точных нормативных актов для регулирования внедрения блокчейн-технологий в финансиализации способно уменьшить регуляторную неоднозначность и создать благосклонные условия для притока инвестиций. Создание особых кластеров, которые поощряют инновации и сотрудничество среди рыночных участников, в связке с поддержкой образовательных инициатив, способствует ускоренной цифровой трансформации. В этом отношении активное сотрудничество государства, бизнеса и академического мира выделяется как решающий элемент для успешной интеграции технологий.

В результате проведённого анализа выявлены некоторые рекомендации для государственных органов и финансовых учреждений. Прежде всего, следует внедрить пилотные инициативы в узких сегментах рынка, чтобы протестировать и адаптировать внедрение блокчейн-технологий. Такая стратегия даст возможность обнаружить недостатки и усовершенствовать процедуры перед широкомасштабным использованием. Кроме того, стоит вкладывать средства в образовательные программы и подготовку кадров, создавая специализированные курсы и программы повышения квалификации, что позволит снизить нехватку специалистов в данной сфере. Также рекомендуется наладить активное взаимодействие с регуляторными органами для разработки унифицированного правового поля, необходимого для безопасного использования цифровых инноваций, что поможет уменьшить риски для компаний и инвесторов. В заключение, неотъемлемой частью процесса должна стать усиленная киберзащита, которая обес-

печит надёжную защиту данных и стабильность системы в процессе внедрения блокчейн-решений [6].

Следовательно, блокчейн выступает как действенный инструмент, преобразующий финансовую сферу, создавая путь к увеличению эффективности, надежности и открытости сделок. Российский сектор, несмотря на имеющиеся сложности, обладает значительным потенциалом для внедрения современных инноваций. Подход, заключающийся в разработке правовой инфраструктуры, финансовых вложениях в образовательные программы, запуске экспериментальных проектов и усилении защиты от киберугроз, способен помочь преодолеть нынешние препятствия и гарантировать стабильный рост цифровой экономики. [5]

Завершая анализ, необходимо подчеркнуть значимость последующих исследований в направлении внедрения технологии блокчейна в финансовый сектор, прежде всего, с целью определения наилучших моделей её интеграции в действующую систему. Стратегии, обладающие адаптивностью, и разработка инновационных методов для преодоления возникающих задач сыграют ключевую роль в успешном переходе к цифровой трансформации, а также в усилении конкурентных позиций российских финансовых учреждений на мировом уровне.

Список использованных источников

1. Арефьева А.С., Гогохия Г.Г. Перспективы внедрения технологии блокчейн // Молодой учёный. – 2022. – № 15 (149). – С. 45–48.
2. Блокчейн: что это такое, как технологию используют в криптовалютах и бизнесе [Электронный ресурс]. – Skillbox Media, 2022. – Режим доступа: https://skillbox.ru/media/code/chto-takoe-blokcheyn-i-kak-on-rabotaet/ (дата обращения: 03.04.2025).
3. Исследование: 81% топ-менеджеров в финансовой индустрии признали потенциал блокчейна [Электронный ресурс]. – ForkLog, 2021 – Режим доступа: https://forklog.com/news/issledovanie-81-top-menedzherov-v-finansovoj-industrii-priznali-potentsial-blokchejna (дата обращения: 06.04.2025).
4. Федоров П. Что такое блокчейн: все, что нужно знать о технологии // Forbes, 2022. – Режим доступа: https://www.forbes.ru/mneniya/456381-cto-takoe-blokcejn-vse-cto-nuzno-znat-o-tehnologii (дата обращения: 05.04.2025).
5. Федотова В.В., Емельянов Б.Г., Типнер Л.М. Понятие блокчейн и возможности его использования [Электронный ресурс]. – Журнал European science, 2018. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/ponatie-blokcheyn-i-vozmozhnosti-ego-ispolzovaniya (дата обращения: 01.04.2025).

УДК 658.51

Андреев Артем Олегович
Andreev Artem Olegovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Управление бизнесом в сервисной экономике»
Master program «Business Management in the Service Economy»
e-mail: arandreev@gmail.com

ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО КОНСАЛТИНГА РОССИИ

TRENDS IN THE RUSSIAN MANUFACTURING CONSULTING MARKET

Статья анализирует тенденции российского производственного консалтинга: рост спроса на проекты операционной эффективности, адаптацию ERP-систем и решение кадрового дефицита. Также рассматривается актуальная трансформация структуры рынка в условиях ухода международных консалтинговых компаний.

The article analyzes trends in Russian manufacturing consulting, including the growing demand for operational efficiency projects, ERP system adaptation, and addressing workforce shortages. It also examines the current transformation of market structure following the withdrawal of international consulting firms.

Ключевые слова: консалтинг, анализ рынка, производственный консалтинг, бережливое производство, кадровый дефицит.

Keywords: consulting, market analysis, production consulting, lean manufacturing, workforce shortage.

Российский рынок производственного консалтинга активно адаптируется после вызовов 2022 года и возвращается к стадии устойчивого роста. В данной статье мы рассмотрим тенденции, определяющие его современное состояние и те вызовы, на которые отвечает российский производственный консалтинг.

Темпы роста выручки консалтинговых фирм в России за последние 5 лет демонстрируют умеренный рост. Так, в 2020 году рост составил 5%, в 2021 году – 12%, в 2022 году – 8%, в 2023 году – 6% (что ниже уровня инфляции в 7,4%), а в 2024 году наблюдается ускорение до 16%, что говорит о восстановлении рынка после спада 2022 года.

В 2025 году по оценкам экспертов рынок консалтинга стабилизируется и перейдет в фазу медленного роста. Динамику выручки фирм консалтингового сектора России, представленную информационным порталом «Сбер ПРО», можно увидеть на рисунке 1.

Рисунок 1 – Динамика выручки консалтинговых компаний России [6]

Основными драйверами восстановления стали увеличение спроса на IT трансформацию, операционную эффективность и антикризисное управление. Крупные компании начали активнее привлекать консультантов для оптимизации бизнес-процессов и сокращения издержек, тогда как малый и средний бизнес все чаще обращается за экспертной поддержкой в формате курсов дополнительного профессионального образования (ДПО). Изменившаяся структура спроса на услуги консалтинга в 2024 году, также предоставленная нам информационным порталом «Сбер ПРО», показана на рисунке 2.

Рисунок 2 – Типы консалтинговых услуг по востребованности на российском рынке

Рисунок 2 демонстрирует увеличение спроса на консалтинговые проекты операционного уровня и снижение интереса к крупным стратегическим проектам. Это отражает изменения в приоритетах предпринимателей. Компании всё чаще предпочитают более узконаправленные и специализированные решения вместо масштабных стратегических инициатив.

Производственный консалтинг представляет собой тип консалтинга, направленный на оптимизацию операционных процессов, снижение себестоимости и издержек, связанных с производством товаров в промышленном секторе. Предприниматели промышленного сектора все чаще обращаются к производственным консультантам для внедрения методологий бережливого производства, цифрового мониторинга работы оборудования и оптимизации процессов технического обслуживания.

В российском производственном консалтинге наблюдается рост спроса на проекты, направленные на оптимизацию OEE (Overall Equipment Effectiveness – Общая Эффективность Оборудования) и реализацию стратегий «быстрых побед» на производственных линиях. Среднегодовая загрузка производственных мощностей России составила 81% на конец 2023 года [5], при целевом рыночном показателе загрузки не более 85%, что создало необходимость оптимизации использования производственных линий. В условиях высокой загрузки мощностей предприятия вынуждены искать внутренние резервы для повышения производительности.

Работа над формированием эффективных производственных команд также связана с растущим кадровым голодом в промышленном секторе России. Новостной портал «РБК тренды» сообщает, что от дефицита рабочей силы страдают 60% промышленных предприятий России [4].

Для удержания имеющихся специалистов и максимизации их эффективности на производствах организуются программы внутреннего тренерства и корпоративного обучения. Программы подготовки внутренних тренеров в консалтинге внедряются как государственными структурами (например, «Федеральный центр компетенций»), так и частными компаниями (например, консалтинговая компания «Uniecs»). Корпоративное обучение стало стандартной практикой для большинства промышленных фирм.

Адаптация иностранных ERP-систем к новым реалиям стала другой востребованной услугой в производственном консалтинге. После прекращения поддержки зарубежных ERP-систем их разработчиками российским IT-департаментам приходится адаптировать код для автономной работы. Однако эксперты считают, что производственный консалтинг России недостаточно эффективно решает эту задачу. Директор компании

«Логвинов Консалтинг Сервис» Олег Логвинов отмечает низкую квалификацию консультантов, которые рассматривают SAP и ERP-системы без учета их роли в цепочке ценности компании [3].

На сегодняшний день, значительный сегмент рынка производственного консалтинга занимают представители национального проекта «Производительность труда», обеспечивая государственное присутствие в этом секторе. По состоянию на 2024 год, 441 предприятие Москвы числилось в качестве участника проекта, реализовав 441 проект бережливого производства [2]. Значительную часть частного сектора рынка производственного консалтинга России занимают эксперты бывших иностранных компаний «Большой Тройки» и бутиковые консалтинговые агентства. Большинство иностранных консалтинговых компаний либо ушли с российского рынка, либо трансформировались в российские структуры. Традиционные игроки международной арены почти исчезли: McKinsey теперь работает под брендом «Яков и Партнеры», Partners in Performance переименовалась в «Partners in Efficiency», Accenture и Arthur D. Little, преобразовавшаяся в «Arthur Consulting».

На российском рынке консалтинга прогнозируется разделение на два сегмента: сегмент формирующейся «российской Большой тройки», в которую входят лидеры стратегического консалтинга, и специализированных нишевых компаний, занимающих промышленные отрасли. Эта трансформация усиливает конкуренцию, поскольку неизменная ценовая политика трансформировавшихся лидеров рынка открывает возможности для развития нишевых игроков производственного сектора, работающих с предприятия с меньшими оборотами [8].

Подводя итоги исследования тенденций рынка консалтинга в России, можно дать ключевые выводы:

- Устойчивый рост: увеличивается потребность в услугах IT-трансформации, финансово-налоговом и производственном консалтинге, выручка консалтинговых фирм находится в стадии постепенного роста;
- Структура спроса: наиболее востребованы проекты по повышению операционной эффективности, снижению затрат и адаптации к новым рыночным условиям. Одновременно существует проблема недостаточной квалификации консультантов в некоторых областях, например, в интеграции и адаптации ERP-систем;
- Кадровые проблемы: нехватка квалифицированных кадров стимулирует компании к внутреннему обучению, повышая спрос на соответствующие консалтинговые услуги;
- Разделение рынка: прогнозируется формирование «Российской Большой тройки» лидеров в стратегическом консалтинге, состоящей из

выходцев ушедших или переформировавшихся международных консалтинговых компаний, наряду с появлением специализированных нишевых игроков отечественного консалтинга

Эти тенденции указывают на дальнейшую трансформацию рынка консалтинговых услуг и его адаптации к российским условиям. Они могут стать необходимым толчком для дальнейшей реструктуризации консалтинга России, где новые реалии требуют более гибкого подхода и адаптации к локальным условиям и запросам производств.

Список использованных источников

1. Самохвалов, В. Большая тройка управленческого консалтинга в России в 2023 // Fless.Pro – 2023. – 26 марта. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://fless.pro/big3-in-russia-after-2022-sbs-consulting (дата обращения: 12.04.2025).
2. Непрерывное совершенствование: как столичные предприятия повышают свою эффективность // Ведомости. – 2023. – 22 августа. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/gorod/ourcity/articles/neprerivnoe-sovershenstvovanie-kak-stolichnie-predpriyatiya-povishayut-svoyu-effektivnost (дата обращения: 15.04.2025).
3. Белаш, Г. Олег Логвинов: «У нас рынок консалтинга для промышленности пуст...» // IT World. – 2025. – № 4. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.it-world.ru/it-news/6bmvry0xclssokkc0cskso0c0ggs4g8.html (дата обращения: 12.04.2025).
4. Примите вызов: какие проблемы решают промышленные компании // РБК: Тренды. – 2024. -22 мая. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://trends.rbc.ru/trends/amp/news/664743389a79470cb0cb12ac (дата обращения: 12.04.2025).
5. Российские компании всерьез озаботились повышением эффективности // Ведомости. – 2024. – 19 сентября. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/ideas/personnel/articles/2024/09/19/1063120-rossiiskie-kompanii-vserez-ozabotilis-povisheniem-effektivnosti (дата обращения: 15.04.2025).
6. Плотникова, В. Технологии, гибкость, персонал. Перспективы и тренды консалтинга в России и мире // СБЕР: Про. – 2024. – 18 декабря. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://sber.pro/publication/tehnologii-gibkost-personal-perspektivi-i-trendi-konsaltinga-v-rossii-i-mire/ (дата обращения: 15.04.2025).
7. Дранишникова, А. Рост производительности утолит кадровый голод // Ведомости. – 2024. – 19 марта. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/ideas/personnel/articles/2024/03/19/1026697-rost-proizvoditelnosti-utolit-kadrovii-golod (дата обращения: 15.04.2025).
8. Гриднева, М.А. Кадровый консалтинг и аудит: Учебное пособие / М.А. Гриднева, М.А. Петров, О.А. Попазова. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2019. – 87 с. – ISBN 978-5-7310-4682-4. – EDN CYMEQY

УДК 657.6

Андрузов Андрей Васильевич
Andruzov Andrew Vasil'evich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Бухгалтерский учёт, анализ и аудит»
Master program «Accounting, Analysis and Auditing»
e-mail: Andruzov1@gmail.com

АУДИТ РАСЧЁТОВ С ДЕБИТОРАМИ И КРЕДИТОРАМИ: ВЫЯВЛЕНИЕ РИСКОВ МОШЕННИЧЕСТВА

AUDIT OF SETTLEMENTS WITH DEBTORS AND CREDITORS: IDENTIFICATION OF FRAUD RISKS

В статье рассматриваются особенности аудита расчётов с дебиторами и кредиторами, а также характерные риски мошенничества. Приведены методы аудиторской проверки и даны рекомендации по их совершенствованию.

The article analyzes audit procedures for settlements with debtors and creditors and identifies typical fraud risks. Methods of audit and improvement recommendations are presented.

Ключевые слова: аудит, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, финансовые риски, мошенничество, внутренний контроль

Keywords: audit, accounts receivable, accounts payable, financial risks, fraud, internal control

В условиях рыночной экономики расчёты с дебиторами и кредиторами играют ключевую роль в обеспечении ликвидности и финансовой устойчивости организации. Точность их отражения в бухгалтерской отчётности напрямую влияет на достоверность информации, используемой заинтересованными сторонами: инвесторами, кредиторами и государственными органами. Расчёты с контрагентами являются одним из наиболее уязвимых участков учёта с точки зрения искажения информации. Причинами этого выступают как ошибки, обусловленные человеческим фактором, так и умышленные действия, направленные на сокрытие финансовых рисков и фактов мошенничества. Особенно высока вероятность возникновения подобных нарушений в условиях экономической нестабильности и усиления конкурентного давления. Аудит данной категории расчётов требует повышенного внимания и профессионального скептицизма. Он позволяет выявить признаки недобросовестных действий и оценить достоверность информации о задолженности.

Цель настоящего исследования – анализ специфики аудита расчетов с дебиторами и кредиторами, выявление характерных рисков мошенниче-

ства и разработка предложений по совершенствованию аудиторских процедур в данной области.

Аудит расчетов с дебиторами и кредиторами: риски и нормативные основы

Расчёты с дебиторами и кредиторами представляют собой ключевые элементы финансово-хозяйственной деятельности, отражающие, соответственно, требования организации к контрагентам и её обязательства перед третьими лицами. Корректное ведение учёта таких расчётов имеет критически важное значение для достоверности бухгалтерской (финансовой) отчётности, а также для оценки ликвидности, платёжеспособности и общего финансового положения организации.

Нарушения в учёте расчётов с контрагентами могут носить как непреднамеренный, так и осознанный характер. Именно эта сфера учёта считается одной из наиболее подверженных рискам недобросовестных действий. На практике наиболее часто встречаются следующие схемы: фиктивное завышение дебиторской задолженности, сокрытие или занижение просроченной задолженности, включение в отчётность несуществующих или аффилированных контрагентов, задержка признания кредиторской задолженности, а также подделка первичных документов.

Нормативно-правовая база аудита расчётов формируется на основе Федерального закона №307-ФЗ «Об аудиторской деятельности», федеральных стандартов аудиторской деятельности и международных стандартов аудита (МСА). Существенное значение в контексте оценки рисков мошенничества имеют следующие документы: МСА 240, определяющий обязанности аудитора по выявлению мошенничества; МСА 250, касающийся соответствия финансовой отчетности требованиям законодательства; МСА 520 и 530, регламентирующие применение аналитических процедур и выборки для проверки [4].

Применение указанных стандартов обеспечивает методологическую основу для выявления аномалий, фиктивных операций и других признаков искажений, связанных с расчётами.

Методы аудита и инструменты выявления мошенничества

Аудит расчётов с дебиторами и кредиторами базируется на системном подходе, объединяющем оценку внутреннего контроля, аналитический анализ, подтверждение остатков и выборочную проверку операций. Целью этих процедур является выявление искажения информации, преднамеренного занижения или завышения задолженности, а также установление фактов мошенничества.

Первоначально аудитор оценивает систему внутреннего контроля организации: наличие регламентов по ведению расчётов, чёткого разграничения полномочий, налаженного документооборота и использования

автоматизированных систем учёта. Слабая контрольная среда, отсутствие независимых проверок и формальный подход к документальному оформлению значительно повышают вероятность искажений. На следующем этапе применяются аналитические процедуры, включающие горизонтальный и вертикальный анализ, оценку динамики задолженности, сравнение с предыдущими периодами и отраслевыми показателями. Особенно важным индикатором выступает рост дебиторской задолженности без соответствующего роста выручки, что может указывать на фиктивные отгрузки или отсутствие резервирования по сомнительным долгам.

Значимым методом является подтверждение остатков расчётов с внешними контрагентами. Несоответствие информации, полученной от третьих лиц, данным бухгалтерского учёта требует детального анализа, пояснений и сопоставления с первичными документами. Дополнительно проверяется корректность начисления резервов и анализируются сроки возникновения и просрочки задолженности.

Также аудитор применяет выборку операций для углублённой проверки. Из выборки анализируются договоры, счета, акты и платёжные документы на предмет соответствия внутренней учётной политике и нормативным требованиям. Особое внимание уделяется операциям с признаками аффилированности, сомнительными условиями расчётов и нарушением сроков исполнения обязательств [1, 2].

Применение данных методов позволяет аудитору не только оценить достоверность расчётов, но и своевременно выявить признаки недобросовестных действий, влияющих на финансовую отчётность.

Практическая часть: кейсы и статистика выявления мошенничества

Практика аудиторских проверок подтверждает, что значительная доля искажений финансовой отчетности приходится на расчёты с дебиторами и кредиторами. В данном сегменте чаще всего выявляются случаи преднамеренного завышения активов, сокрытия обязательств и фальсификации первичных документов. Так, на одном из производственных предприятий в ходе аудита было установлено завышение дебиторской задолженности более чем на 25 млн рублей. Выяснилось, что часть выручки отражалась по контрагенту, не существующему по юридическому адресу. Договорные документы и акты оказались подписаны лицом, официально признанным недееспособным. Аудитором применялись сопоставление бухгалтерских данных с внешними источниками, направления запросов контрагенту (без ответа) и анализ сроков неоплаченной задолженности, превышающей 360 дней. Случай квалифицирован как умышленное искажение отчётности с последующим привлечением к ответственности и доначислением налогов.

Другой пример связан с предприятием оптовой торговли, где было выявлено сокрытие части кредиторской задолженности путём отсрочки её признания. Финансовые обязательства перед поставщиками переносились на будущий период, что позволило временно улучшить показатели отчётности. Объём искажённой задолженности составил свыше 18 млн рублей. Проверка включала анализ дат первичных документов, выявление претензий поставщиков и сопоставление данных бухгалтерского и управленческого учёта.

Согласно данным Счётной палаты Российской Федерации, более 30% всех значимых нарушений в бухгалтерской отчётности за последние пять лет связаны с расчётами с контрагентами. По информации Федеральной службы финансового мониторинга, только в 2023 году было зафиксировано свыше 2 500 подозрительных транзакций по дебиторской задолженности, значительная часть которых имела признаки обналичивания, аффилированности или фиктивных операций.

Предложения по снижению рисков мошенничества при аудите расчетов

Снижение рисков мошенничества в расчетах с дебиторами и кредиторами требует комплексного подхода, включающего как совершенствование внутренних процессов в организациях, так и повышение качества аудиторских процедур. Одним из ключевых направлений является развитие эффективной системы внутреннего контроля. Для этого необходимо чётко разграничить полномочия сотрудников, устранить конфликты интересов, организовать регулярную инвентаризацию расчетов с обязательной сверкой с контрагентами и внедрить независимый контроль критически значимых операций. Дополнительно рекомендуется использование автоматизированных уведомлений о просроченной задолженности и нестандартных сделках.

Значительный потенциал в предупреждении мошенничества даёт цифровизация учёта. Современные ИТ-решения – ERP-системы, аналитические панели и технологии на базе искусственного интеллекта – позволяют автоматизировать мониторинг расчетов, снижая влияние человеческого фактора и минимизируя возможность подделки документов. Цифровой след операций обеспечивает прозрачность на всех этапах – от заключения договора до полного расчета. Перспективным направлением является внедрение технологии блокчейн как средства подтверждения достоверности данных.

Не менее важно уделять внимание подготовке кадров. Повышение финансовой грамотности сотрудников, регулярное обучение этическим стандартам и формирование культуры нулевой терпимости к мошенничеству способствуют укреплению внутренней дисциплины. Эффективными

мерами являются внедрение внутренних каналов для анонимного информирования и проведение служебных проверок по сигналам о нарушениях.

Для повышения эффективности самого аудита рекомендуется активное использование профессионального суждения и скептицизма, расширение объема выборки при наличии повышенного риска, а также привлечение внешней информации – данных из государственных реестров, аналитических сервисов и судебных решений [3].

Комплексное применение указанных мер позволяет существенно повысить надёжность финансовой информации, обеспечить своевременное выявление аномалий и укрепить доверие к результатам аудиторской проверки.

Заключение

Расчёты с дебиторами и кредиторами являются одним из наиболее чувствительных участков бухгалтерского учёта, подверженных рискам преднамеренного искажения информации. Фиктивные отгрузки, сокрытие обязательств, аффилированные сделки и подделка документов — далеко не полный перечень нарушений, с которыми сталкиваются аудиторы при проверке данной сферы. Их наличие не только искажает финансовую отчетность, но и существенно подрывает доверие заинтересованных сторон к организации. Эффективное противодействие подобным рискам возможно лишь при условии комплексного подхода, включающего совершенствование системы внутреннего контроля, внедрение цифровых инструментов, повышение уровня квалификации персонала и усиление аналитических процедур в аудиторской практике. Грамотно выстроенный аудит расчетов с контрагентами способствует своевременному выявлению мошеннических действий, укрепляет финансовую дисциплину и повышает прозрачность деятельности организации. Это, в свою очередь, становится основой для устойчивого развития бизнеса и повышения доверия со стороны инвесторов, партнёров и регуляторов.

Список использованных источников

1. Агафонова М.Ю. Аудит: учебник и практикум для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 420 с.

2. Международные стандарты аудита: Сб. офиц. пер. / Институт профессиональных бухгалтеров России. – М.: ИПБР, 2022. – 672 с.

3. Савин А.А., Ковалева Н.Н. Внутренний контроль и аудит: учебник. – М.: КНОРУС, 2021. – 352 с.

4. Федеральный закон от 30.12.2008 №307-ФЗ (ред. от 01.01.2024) «Об аудиторской деятельности» // КонсультантПлюс.

УДК 65.011.56

Арестов Илья Максимович
Arestov Ilia Maksimovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Международное бизнес-администрирование»
Master program «International Business Administration»
e-mail: arestov_im@gkl-kemerovo.ru

АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИЗМЕРЕНИЕ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

BUSINESS PROCESS AUTOMATION AS A DIMENSION OF BUSINESS STRATEGY

Статья посвящена определению существующих определений и понятий концепций бизнес-стратегий и автоматизации бизнес-процессов. В статье определена принадлежность автоматизации бизнес-процессов как инструмента достижения конкурентных преимуществ к существующим концепциям бизнес-стратегий.

The article is devoted to the definition of existing definitions and concepts of business strategy concepts and business process automation. The article defines the belonging of business process automation as a tool for achieving competitive advantage to the existing concepts of business strategies.

Ключевые слова: бизнес-процессы, автоматизация бизнес-процессов, бизнес-стратегии.

Keywords: business processes, business process automation, business strategies.

Problem statement. The concepts of business development strategies and business process automation are new directions in scientific discourse. A large number of works are devoted to the research of these directions. However, the relationship between business process automation and existing concepts of business strategies has not been established, although the result of the application is expressed in obtaining a competitive advantage. The relevance of the topic is to establish a link between the two theories in scientific discourse for a deeper understanding of their existence separately and in relation to each other.

In modern business, the main concepts of business strategies applied by organizations to achieve their goals are spontaneously formed. The choice of business strategy depends on the goals and objectives of the organization, as well as on the internal and external factors of the organization. The selection of the most relevant strategy is the basis of existence in our time, and therefore it is necessary to have a full understanding of what each strategy is, what its functions are, in what cases it is necessary to choose it.

Despite the fact that there is no precise definition of “business strategy” in the scientific discourse, it is possible to identify various interpretations that characterize and reflect the essence of business strategy as a concept:

– The process of establishing goals, objectives, actions to address the difficulties faced by the organization;

– An organization's discourse in doing business that involves a universal alignment of the organization's goals, objectives and internal resources to overcome barriers to development;

– Forecasting and development of actions aimed at the organization's development in the long term.

M. Porter identifies three main business strategies aimed at maintaining the necessary level of competitiveness of the organization [2]:

1. Cost reduction leadership. The strategy is aimed at minimizing costs to maintain the company's competitiveness. This strategy is supposed to expand the production actions of the organization through the introduction of innovative approaches in production and management, search and application of new means for obtaining raw materials and other factors affecting the scale of operations. As a result, the company is achieving cost reduction and increasing production to gain a competitive advantage.

2. Differentiation. This strategy involves achieving competitive advantage by increasing the value of the final product. The strategy is aimed at creating a unique product, relative to that offered by competitors.

3. Focusing. The strategy implies the choice of narrowly focused development actions to achieve an advantage, from occupation of a narrowly specialized industry to the choice of production of goods in a narrow direction.

All the concepts emphasized by M. Porter are now reduced to three main types: Reduction strategy (anti-crisis strategy), growth strategy, sustainability strategy. Today we can present several directions of growth strategies, the main ones are depicted in Figure 1 below:

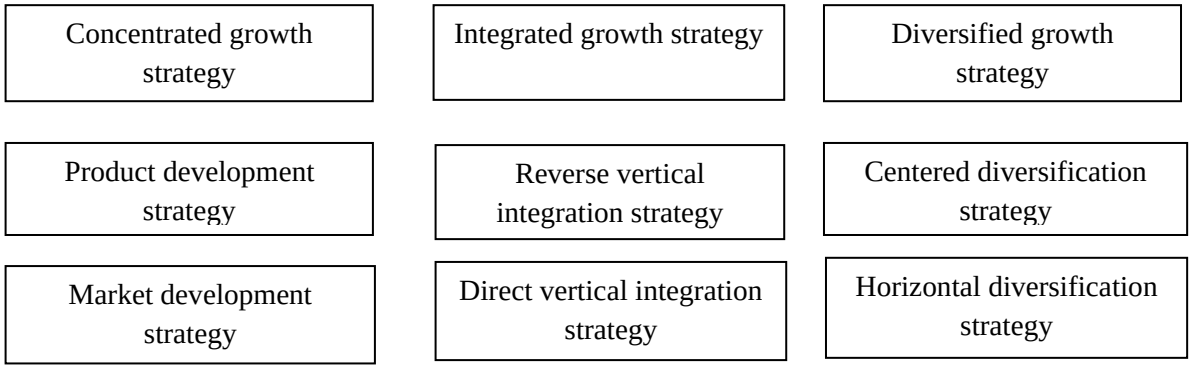


Fig. 1 – Areas of growth strategy

The first group of growth strategies – concentrated growth strategies – is used to find new markets for the goods already sold by the company, as well as

to create conditions for the production of new products that can satisfy the existing customers of the organization.

The second group of growth strategies, integrated growth strategies, is aimed at expanding the activities of the organization, by creating and integrating new structures into the work.

The third group of growth strategies, diversified growth strategies, carry weight when a company loses competitiveness in an occupied market. The organization produces new goods for consumers on the existing tools of production, occupying part of another niche in the market, or producing new goods that require the introduction of new tools of production.

The business strategy of reduction can be observed in any of the directions proposed by Porter. It involves reducing the company's resources aimed at producing products and is most often used in crisis situations in order to survive in the market, maintaining the maximum possible competitiveness.

The business strategy of sustainability is aimed at sustainable development of the organization in different aspects: production, marketing, personnel, partnerships and other areas of the company's life. It is most vividly reflected in the direction of leadership and cost reduction, highlighted by M. Porter. The difference between this strategy and the downsizing strategy is that the company is not forced to “save money” because the implementation of the strategy involves a large expenditure of resources

Within the activities of business organizations there is a recently formed direction of work with business processes of the organization. The effectiveness of automation of business processes is successfully proved on the examples of organizations of different areas of activity, introducing automation in production, document management, work with personnel, strategic management, marketing and in all aspects of the life of the company.

Despite the fact that automation of business processes is a powerful tool for achieving competitive advantage, this phenomenon in scientific discourse is not included in any of the presented concepts of business strategies. To include the direction in one of the concepts, it is necessary to understand what business process automation is.

Business processes are the basis for the functioning of any organization [6]. Effective management and optimization of these processes directly affect the competitiveness and profitability of the enterprise.

A business process can be defined as a set of interrelated actions or tasks performed in a specific sequence to achieve a specific result or goal of an organization [6]. Business processes cover various aspects of the company's activities, from production and marketing to personnel and financial management.

The role of business processes:

– Ensuring efficiency: Well-defined and optimized business processes enable an organization to use its resources more efficiently, reduce costs, and increase productivity.

– Quality improvement: Well-designed business processes contribute to improving the quality of products and services, reducing errors and improving customer satisfaction [4].

– Decision support: Integrating business intelligence (BI) into business processes allows for the collection and analysis of data needed to make informed management decisions [1].

Functions of business processes:

– Operational: Basic processes related to the production and delivery of products or services (e.g., manufacturing process, sales process, logistics process).

– Managerial: Processes that ensure the coordination and control of operational processes (e.g., planning process, budgeting process, quality management process).

Business processes are used in all areas of an organization's activities:

– Production: Optimization of production processes, inventory management, quality control.

– Marketing and Sales: Customer Relationship Management (CRM), Marketing Campaign Automation, Consumer Behavior Analysis [5].

– Finance: Budget management, financial accounting, analysis of financial indicators.

– Human resources management: Recruitment and training of personnel, performance management, payroll.

Business processes are the foundation of the effective work of the organization, determining its structure, functions and areas of application. Properly organized processes directly affect the efficiency of resource use, the quality of products and services, decision-making and the overall flexibility of the company.

Now that we've covered the basics of business processes, it's important to define its role and place in the field of business development strategies concepts. Automation of business processes of the organization is a tool for achieving competitive advantage. Under the existing directions of business strategies presented by M. Porter, business process automation fits the «cost leadership» direction as the result of automation is a reduction of costs in the future, including time and financial. Business process automation does not correlate with the other concepts presented. It refers to business strategies of the sustainable development type, which is aimed at maintaining a competitive advantage, which can be afforded by already sufficiently developed companies. Automation of business processes of an organization may concern various aspects of the company's life: marketing, production, work with personnel, document management of the organization and others. Thus, automation of business processes of production cannot be an anti-crisis strategy, or a strategy aimed at reduction, just as it cannot be considered as one of the directions of growth strategies, since at the initial stage it does not carry the function of scaling production.

Further research direction. The next stage of the research is to identify when it is necessary to use business process automation in sustainable development strategies and what is the methodology and approach of business processes implementation in Sustainability strategies? The goal for the next research is to test business process automation on practice.

Список использованных источников

1. Aydiner, A.S., Tatoglu, E., Bayraktar, E., Zaim, S., & Delen, D. (2019). Business analytics and firm performance: The mediating role of business process performance. Journal of Business Research, 96, 228–237.
2. Briazgunova A. Yu., T. A. Rantsan (2017). Strategic choice as the main element of strategic management. New Science: From idea to result. 1(3), 27-292.
3. Ilyina, S. I. (2021). Business management by building a business process model. Proceedings of the Conference: "Scientific Research and Development: Priority Areas and Problems of Development", 38–41.
4. Nosova, D. A. (2022). Promotion through social networks as part of the business process. Conference Proceedings: "Innovative Development of Engineering and Technology in Industry", 200–202.
5. Shaw, D. R., Holland, C. P., Kawalek, P., Snowdon, B., & Warboys, B. (2007). Elements of a business process management system: theory and practice. Business Process Management Journal, 13(1), 91–107.

УДК 331.108.3

Артемьева Карина Евгеньевна
Artemeva Karina Evgenevna
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (SPbPU)
Программа «Управление человеческим капиталом предприятия»
Master program «Enterprise Human Capital Management»
e-mail: artemyevakarina@mail.ru

Александров Игорь Николаевич
Aleksandrov Igor Nikolaevich
кандидат экономических наук, доцент
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (SPbPU)
e-mail: aleksandrovin@spbstu.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

IMPROVEMENT OF RECRUITMENT METHODS IN THE BANKING SECTOR

Статья посвящена совершенствованию методов найма персонала в банковской сфере. Рассматриваются современные подходы к рекрутингу с акцентом на цифрови-

зацию, внутренний и реферальный найм. Автор выделяет ключевые проблемы и предлагает пути повышения эффективности подбора кадров.

The article focuses on improving recruitment methods in the banking sector. It examines modern hiring practices with an emphasis on digitalization, internal mobility, and referral recruitment. The author identifies key challenges and suggests ways to enhance hiring efficiency.

Ключевые слова: рекрутинг, цифровизация, банковский сектор, найм
Keywords: recruitment, digitalization, banking, hiring

Динамика современного рынка труда создает множество вызовов для банковского сектора при формировании штата сотрудников. Борьба за профессиональные кадры требует от банков пересмотра традиционных подходов к рекрутингу. Растущие ожидания соискателей относительно дистанционного формата работы и прозрачности процедур трудоустройства побуждают кредитные организации модернизировать методики поиска и отбора персонала. Кадровые службы банков вынуждены адаптировать процессы найма под новые реалии рынка труда.

Современный банковский сектор требует комплексного пересмотра методологии подбора сотрудников, учитывая динамичные изменения рынка труда. Углубленное изучение действующих механизмов рекрутинга позволит выявить системные несовершенства кадровой политики финансовых организаций. На основе полученных данных планируется сформировать актуальные практические рекомендации, направленные на повышение эффективности процессов найма банковского персонала.

Данная цель может быть достигнута при помощи решения ряда задач:

- изучения и анализа современных методов найма персонала в банковской сфере;
- выявления ряда проблем методов найма;
- поиска путей решения и предложения мероприятий по совершенствованию методов найма персонала.

Рассмотрим основные методы найма персонала в банковской сфере.

Современный банковский сектор активно совершенствует стратегии привлечения персонала, комбинируя классические подходы с инновационными технологиями рекрутинга. Финансовые организации разрабатывают комплексные системы отбора кандидатов, учитывающие специфику отрасли и растущие требования к профессиональной квалификации специалистов. Многоступенчатый процесс найма позволяет банкам формировать команды экспертов, обладающих необходимыми компетенциями для решения сложных финансовых задач.

Классические способы поиска сотрудников сохраняют эффективность благодаря универсальности применения во всех профессиональных сферах. Размещение объявлений о вакансиях на специализированных пор-

талах трудоустройства позволяет компаниям привлекать широкий круг кандидатов. Популярные платформы HeadHunter, Зарплата.ру и SuperJob предоставляют работодателям возможность прямого взаимодействия с соискателями при минимальных рисках [5, с. 395]. Многолетняя практика использования данных методов подтверждает их надежность и результативность в решении кадровых задач. Активное использование социальных платформ «ВКонтакте» и «Одноклассники» значительно расширяет возможности банковских HR-специалистов в поиске квалифицированных кадров. Грамотное сочетание таргетированной рекламы и контент-маркетинга в digital-пространстве позволяет кадровым службам эффективно привлекать перспективных специалистов на вакантные позиции.

Ярмарки вакансий зарекомендовали себя как результативный инструмент рекрутинга в банковской сфере. Представители финансовых организаций проводят первичные собеседования непосредственно во время мероприятий, знакомя кандидатов с актуальными вакансиями. Молодые специалисты и недавние выпускники вузов особенно активно откликаются на возможность прямого диалога с потенциальными работодателями.

Цифровизация кадровых процессов значительно преобразила методологию рекрутинга, расширив возможности поиска и привлечения квалифицированных специалистов. Современные технологические инструменты найма персонала позволяют оптимизировать процедуры отбора кандидатов при минимальных временных затратах.

Современные банковские организации активно внедряют автоматизированные системы управления персоналом в процессы рекрутинга. Многочисленные рекрутинговые платформы, среди которых «GoTalent», «Контур. Воронка найма», «Experium», «МегаФон Рекрутика», «Huntica», «Хантфлоу», предлагают работодателям эффективные инструменты найма [3, с. 682]. Каждая платформа обладает уникальным набором функций, позволяющих оптимизировать все стадии работы с соискателями – от привлечения кандидатов до их адаптации в компании.

Реферальные программы набирают активную популярность среди современных методов подбора персонала. Сотрудники компаний получают возможность рекомендовать квалифицированных специалистов из своего профессионального окружения на актуальные вакантные позиции. Механизм реферального найма позволяет привлекать надежных кандидатов с проверенной репутацией, одновременно усиливая мотивацию и заинтересованность штатных работников в развитии организации.

Банковский сектор активно развивает практику внутреннего найма персонала, предоставляя действующим сотрудникам приоритетное право занимать открывающиеся позиции. Реализация программ карьерного продвижения значительно усиливает вовлеченность персонала, формируя устойчивую мотивацию к профессиональному росту [4, с. 2]. Возмож-

ность перехода между подразделениями компании создает благоприятную среду для раскрытия потенциала специалистов и укрепления их лояльности к работодателю.

Современная банковская отрасль сталкивается с комплексом острых кадровых проблем, требующих оперативного вмешательства и применения эффективных управленческих решений. Современные банковские организации, наряду с множеством работодателей российского рынка, сталкиваются с вызовами стремительно меняющейся деловой среды. Кандидаты на рабочие места все чаще используют предложения о трудоустройстве от банков (офферы) в качестве инструмента переговоров с действующими работодателями, что влечет существенные временные и ресурсные затраты для рекрутирующих компаний.

Современный рынок труда в банковском секторе демонстрирует значительный разрыв между запросами работодателей и ожиданиями специалистов. Банковские учреждения активно продвигают возвращение к офисному формату работы, в то время как профессионалы отрасли отдают предпочтение дистанционной занятости. Квалифицированные сотрудники при выборе места работы уделяют особое внимание расширенному социальному пакету, медицинскому страхованию и дополнительным компенсациям, которые существенно повышают привлекательность потенциального работодателя в финансовой сфере.

Упрощенная система проверки соискателей вакансий становится распространенной практикой во многих небанковских организациях. Однако банковский сектор сохраняет комплексный подход к верификации кандидатов, включая обязательное предоставление паспорта и заполнение детальных анкет, что нередко вызывает негативную реакцию у претендентов на должности. Бумажное оформление документов замедляет процесс трудоустройства из-за множества мелких погрешностей в анкетах, отсутствующих подписей и неточностей в паспортных данных. Медлительность проверок нередко приводит к потере квалифицированных специалистов. Оперативное согласование кандидатов и своевременное оформление офферов определяют конкурентное преимущество банковских организаций на современном рынке труда.

Ускоренная адаптация банковского сектора к меняющимся условиям рынка труда требует внедрения комплексных решений. Современные финансовые организации нуждаются в разработке многоступенчатых стратегий найма персонала, учитывающих растущую популярность дистанционных собеседований и цифровых коммуникаций. Сегодня соискатели активно выбирают дистанционный формат занятости, что существенно влияет на рынок труда. Работодателям необходимо, к примеру, внедрять смешанный режим работы с возможностью чередования офисного и удаленного форматов [2, с. 233].

Современные компании активно внедряют цифровые технологии в процессы подбора персонала. Передовые автоматизированные решения, например, системы GoTalent и Experium, позволят оптимизировать сбор и анализ информации о соискателях. Интеграция рекрутинговых инструментов с корпоративными системами значительно ускорит процедуру отбора кандидатов на всех уровнях найма, сокращая административные затраты. Оптимизация документооборота служит ключевым фактором развития банковского сектора. Модернизация механизмов проверки и оформления банковских форм позволит минимизировать временные затраты, привлекая квалифицированных специалистов эффективностью процедур. Реферальные программы служат эффективным инструментом привлечения профессионалов. Материальное поощрение персонала за успешные рекомендации потенциальных кандидатов усилит вовлеченность коллектива в процессы подбора новых сотрудников [1, с. 115].

Оперативная адаптация банковского сектора к актуальным тенденциям рынка труда становится возможной благодаря комплексному совершенствованию механизмов подбора персонала. Модернизация процессов рекрутинга позволит привлекать профессионалов высокой квалификации, полностью отвечающих запросам финансовой отрасли. Таким образом, модернизация системы рекрутинга в банковском секторе становится ключевым фактором успешной конкуренции на современном рынке труда. Медленные темпы адаптации к переменам, несоответствие запросов работодателей ожиданиям соискателей и бюрократические препятствия создают серьезные преграды для развития. Решение кадровых задач требует внедрения цифровых инструментов, оптимизации рабочих процессов и применения гибких форматов занятости. Способность банков быстро трансформировать HR-стратегии, создавать привлекательные условия труда и поддерживать высокую мотивацию команды определяет результативность процессов найма квалифицированного персонала.

Список использованных источников

1. Гужина, Г.Н. Современные технологии подбора персонала и методы мотивации в процессе управления / Г.Н. Гужина, В.Г. Ежкова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2021. – Т. 16, № 2. – С. 112-124. – DOI 10.22394/2071-2367-2021-16-2-112-124. – EDN KIQLCO.

2. Даниленко, Е.А. Удаленный формат работы как фактор изменения трудового поведения человека / Е.А. Даниленко // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2022. – Т. 12, № 5. – С. 225-241. – DOI 10.21869/2223-1552-2022-12-5-225-241. – EDN XFCPWQ.

3. Курочкина, А.А. Влияние инновационных рекрутинговых платформ на эффективность деятельности предприятия / А.А. Курочкина, О.В. Лукина, К.Е. Артемьева // Стратегическое управление цифровой трансформацией интеллектуальной экономики и промышленности в новой реальности: Монография. – Санкт-

Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2024. – С. 676-693. – DOI 10.18720/IEP/2024.3/27. – EDN IGAWYQ.

4. Фиклеева, В.И. Совершенствование системы ротации персонала с учетом современных тенденций / В.И. Фиклеева, О.М. Комарова // Студенческая наука Подмосковью: Сборник материалов Международной научной конференции молодых ученых, проводимой в рамках Года педагога и наставника в России, Орехово-Зуево, 10–29 апреля 2023 года. – Орехово-Зуево: Государственный гуманитарно-технологический университет, 2023. – С. 547-550. – EDN XDLIGE.

5. Чередникова, Э.А. Job-сайты как тренд современного трудоустройства / Э. А. Чередникова // Актуальные проблемы социального развития. Философские и социологические исследования: Материалы VI Всероссийской научной конференции молодых ученых, Архангельск, 14–15 апреля 2023 года. – Архангельск: Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова, 2023. – С. 394-398. – EDN CMGRPQ.

УДК 331.103

Бабинчук Дмитрий Игоревич
Babinchuk Dmitrii Igorevich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Прикладная информатика»
Master program «Applied informatics»
e-mail: babinchuk888@gmail.com

ВНЕДРЕНИЕ TMS-СИСТЕМЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ С ЦЕЛЬЮ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ГРУЗОПЕРЕВОЗОК

IMPLEMENTATION OF TMS SYSTEM IN THE ACTIVITIES OF A LOGISTICS COMPANY TO OPTIMIZE THE FREIGHT TRANSPORTATION PROCESS

В статье рассматривается проект внедрения системы управления перевозками (TMS) в логистической компании ООО «Е-Лайн». Описан системный подход к автоматизации и оптимизации процессов грузоперевозок с использованием гибкой методологии управления проектами Agile. Представлены ключевые этапы реализации проекта, затраты и ожидаемые результаты внедрения, направленные на повышение эффективности работы компании.

The article discusses a project for implementing a Transportation Management System (TMS) in the logistics company LLC "E-Line". The paper describes a systematic approach to automating and optimizing freight transportation processes using the Agile project management methodology. Key implementation stages, costs, and expected outcomes aimed at improving the company’s operational efficiency are presented.

Ключевые слова: TMS, управление перевозками, логистика, автоматизация, Agile, проект внедрения, оптимизация бизнес-процессов
Keywords: TMS, transportation management, logistics, automation, Agile, project implementation, business process optimization

В современном мире управление процессами грузоперевозок играет важную роль в логистических компаниях [1]. Внедрение систем управления перевозками является важным этапом в развитии логистических предприятий [2]. В данной статье рассматривается проект по внедрению TMS (Transportation Management System) с целью оптимизации процесса грузоперевозок, на примере ООО «Е-Лайн». Компания ООО «Е-Лайн» – логистическая компания, основным видом деятельности компании является деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками и другими видами деятельности, связанными с транспортом, логистикой, складированием и т.д.

Суть проекта по внедрению TMS-системы в логистическую компанию состоит в автоматизации и оптимизации процессов грузоперевозок. Внедрение системы позволит эффективно планировать и контролировать перевозки, а также четко распределит ответственность, снизит издержки и улучшит качество обслуживания клиентов.

Процесс внедрения TMS системы требует системного подхода к управлению проектом [3]. В качестве методологии управления проектом была выбрана гибкая методология Agile (Agile Project Management), которая используется для управления проектами, в которых требования (сроки, бюджет, содержание) меняются во время реализации проекта [4]. Данная методология позволит быстро адаптировать систему к изменяющимся условиям, тем самым позволит эффективно управлять ресурсами, учитывать требования заказчиков, а также оптимизировать сроки выполнения задач. Далее был составлен план-график проекта по внедрению TMS в логистическую компанию ООО «Е-Лайн» при помощи MS Project 2019 (рисунок 1). Проект по внедрению TMS-системы в логистическую компанию включает 7 ключевых этапов. Первым этапом является предпроектное обследование, в котором проводится глубокий анализ деятельности компании, а также существующих бизнес-процессов. Следующим этапом идет формализация требований, в ходе которого происходит разработка ТЗ, эскизных и технический проект. Тем самым технические условия становятся яснее и снижаются риски на последующих стадиях. Третьим этапом является закупка оборудования, в котором все аппаратные обеспечения будут соответствовать требования проекта и нуждам компании.

Параллельно закупке оборудования происходит приобретение лицензий. На данном этапе определяется необходимое количество лицензий. Одним из самых важных этапов ввод в действие и тестирование системы. Производится подготовка объекта автоматизации, адаптация системы под специфику бизнеса, установка программного обеспечения и настройка

учетных записей с правами доступа. Проводятся предварительные испытания для проверки корректной работы ПО.

Название задачи	Длительнос	Начало	Окончание	Предшественни	Названия ресурсов
Предпроектное обследование	**27 дней**	**Пн 07.04.25**	**Вт 13.05.25**		
Анализ деятельности предприятия и бизнес-процессов	15 дней	Пн 07.04.25	Пт 25.04.25		Руководитель проекта
Планирование проекта	10 дней	Пн 28.04.25	Пт 09.05.25	2	Руководитель проекта
Заключение договора	2 дней	Пн 12.05.25	Вт 13.05.25	3	Руководитель проекта
Формализация требований	**55 дней**	**Ср 14.05.25**	**Вт 29.07.25**	**4;1**	
Техническое задание	10 дней	Ср 14.05.25	Вт 27.05.25	4	Бизнес-аналитик
Эскизный проект	10 дней	Ср 28.05.25	Вт 10.06.25	6	Разработчик
Технический проект	15 дней	Ср 11.06.25	Вт 01.07.25	7	Бизнес-аналитик;Разработчик
Рабочая документация	20 дней	Ср 02.07.25	Вт 29.07.25	8	Разработчик
Закупка оборудования	**12 дней**	**Ср 30.07.25**	**Чт 14.08.25**	**9;5**	
Определение технических требований	4 дней	Ср 30.07.25	Пн 04.08.25	9	Специалист материально-технического обеспечения [50%]
Составление спецификаций и выбор поставщика	6 дней	Вт 05.08.25	Вт 12.08.25	11	Специалист материально-технического обеспечения [50%]
Заключение договора с поставщиками	2 дней	Ср 13.08.25	Чт 14.08.25	12	Руководитель проекта;Специалист материально-технического обеспечения
Приобретение лицензий	**6 дней**	**Ср 30.07.25**	**Ср 06.08.25**	**9;5**	
Определение количества необходимых лицензий	2 дней	Ср 30.07.25	Чт 31.07.25	9	Специалист материально-технического обеспечения [50%]
Выбор поставщика лицензий	2 дней	Пт 01.08.25	Пн 04.08.25	15	Руководитель проекта;Специалист материально-технического обеспечения
Заключение договора на приобретение	2 дней	Вт 05.08.25	Ср 06.08.25	16	Руководитель проекта;Специалист материально-технического обеспечения
Ввод в действие и тестирование	**81 дней**	**Чт 07.08.25**	**Чт 27.11.25**	**14;17**	
Подготовка объекта автоматизации	10 дней	Чт 07.08.25	Ср 20.08.25	17	Системный администратор
Адаптация системы под разработанные требования	20 дней	Чт 21.08.25	Ср 17.09.25	19	Разработчик
Установка ИС	30 дней	Чт 18.09.25	Ср 29.10.25	19;20	Системный администратор [50%]
Создание учетных записей персонала и настройка прав доступа	20 дней	Чт 18.09.25	Ср 15.10.25	19;20	Системный администратор [50%]
Проведение предварительных испытаний	21 дней	Чт 30.10.25	Чт 27.11.25	21;22	Специалист по тестированию
Обучение персонала	**23 дней**	**Пт 28.11.25**	**Вт 30.12.25**	**18;23**	
Разработка инструкций конечного пользователя	3 дней	Пт 28.11.25	Вт 02.12.25	23	Специалист по обучению
Обучение кадров по работе с внедренным решением	20 дней	Ср 03.12.25	Вт 30.12.25	25	Специалист по обучению
Проведение опытной эксплуатации	**30 дней**	**Ср 31.12.25**	**Вт 10.02.26**	**26;24**	
Подготовка к опытной эксплуатации	10 дней	Ср 31.12.25	Вт 13.01.26	26	Специалист по поддержке
Проведение опытной эксплуатации	20 дней	Ср 14.01.26	Вт 10.02.26	28	Специалист по поддержке

Рисунок 1 – План график проекта

Следующим этапом для быстрого и качественного использования системой проводится обучение персонала. Прохождение тренингов, разработка инструкций и методических материалов. Тем самым сотрудники компании эффективно используют новые программные инструменты. Завершающим этапом является опытная эксплуатация. Система запускается в реальных условиях, осуществляется мониторинг её работы, выявляются и устраняются проблемы. По итогам опытной эксплуатации оценивается эффективность автоматизации, проводится оптимизация бизнес-процессов для обеспечения лучших результатов. Затраты на проект представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Затраты на проект

Название	**Затраты**
Предпроектное обследование	216 000 ₽
Формализация требований	484 000 ₽
Закупка оборудования	637 700 ₽
Приобретение лицензий	377 800 ₽
Ввод в действие и тестирование	508 000 ₽
Обучение персонала	110 400 ₽
Проведение опытной эксплуатации	156 000 ₽
ИТОГО	**2 489 900 ₽**

В результате реализации проекта по внедрению TMS-системы в ООО «Е-Лайн» ожидается значительное улучшение управляемости процессов грузоперевозок, повышение оперативности принятия решений и сокращение расходов, связанных с логистикой. Автоматизация основных этапов перевозок позволит снизить количество ошибок, ускорить обработку заказов и повысить уровень удовлетворенности клиентов. Кроме того, внедрение системы способствует формированию единой информационной среды, что облегчает обмен данными между различными подразделениями компании и партнёрами.

Список использованных источников

1. Макарчук Т.А., Демченко А.О., Демченко С.А. Цифровизация аналитики договорных отношений компании// Инновации и инвестиции. – 2025. – №2. – С. 165-169. EDN: LQPWZT
2. Волчуков Н.А., Наавгуст В.Р. Перспективы развития системы управления перевозками (TMS) в Российской Федерации // Цифровая трансформация промышленности: современные формы устойчивого развития. Сборник научных трудов по материалам 4-й Всероссийской научно-практической конференции. – Москва, 2023. – С. 363-368. EDN: MQDGUI
3. Трофимов В.В., Макарчук Т.А. Бизнес-аналитика для территориально распределенных корпораций в секторе социально-экономического развития населённых пунктов // Инновации и инвестиции. – 2025. – №1. – С. 320-323. EDN: EBEYYH
4. Трофимов В.В. Управление проектами: учебное пособие / В.В. Трофимов. – 2-е изд. испр. и доп. – СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 174 с.

УДК 35.071

Баранов Михаил Ильич
Baranov Mikhail Ilich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Государственное и муниципальное управление»
Master program «State and municipal administration»
e-mail: mikhailbaranov.spb@gmail.com

ИНТЕРГАЦИЯ МОЛОДЕЖИ В ИНСТИТУТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

INTEGRATION OF YOUTH INTO PUBLIC AND MUNICIPAL SERVICE INSTITUTIONS IN THE RUSSIAN FEDERATION

В статье рассматривается система интеграции молодежи в институты государственной и муниципальной службы в Российской Федерации. Анализируется стати-

стика трудоустройства молодежи на государственную службу, изучена потребность рынка труда в новых кадрах. В работе автор систематизировал проблемы и барьеры для при трудоустройстве молодых специалистов и предложил меры решения проблем, включающие создание портала с элементами геймификации.

Abstract: The article examines the system of youth integration into public and municipal service institutions in the Russian Federation. The statistics of youth employment in the civil service are analyzed, the need of the labor market for new personnel is studied. In his work, the author systematized the problems and barriers for young professionals and proposed his own solutions, including the creation of a portal with gamification elements.

Ключевые слова: молодежная политика, госдуартсвенная служба, кадровая политика, интеграция молодежи, цифровизация

Keywords: youth policy, civil service, personnel policy, youth integration, digitalization

Молодежь играет важную роль в развитии страны. Государственная и муниципальная службы имеют высокую потребность в привлечении новых кадров, в том числе и со стороны выпускников профильных высших учебных заведений. Вовлеченность молодежи в социальную, экономическую и политическую жизнь общества является актуальной темой для современной России на данном этапе развития страны. Перед государственным и муниципальным управлением стоит задача не только интегрировать молодежь, но и создать комфортные условия для личного и профессионального развития.

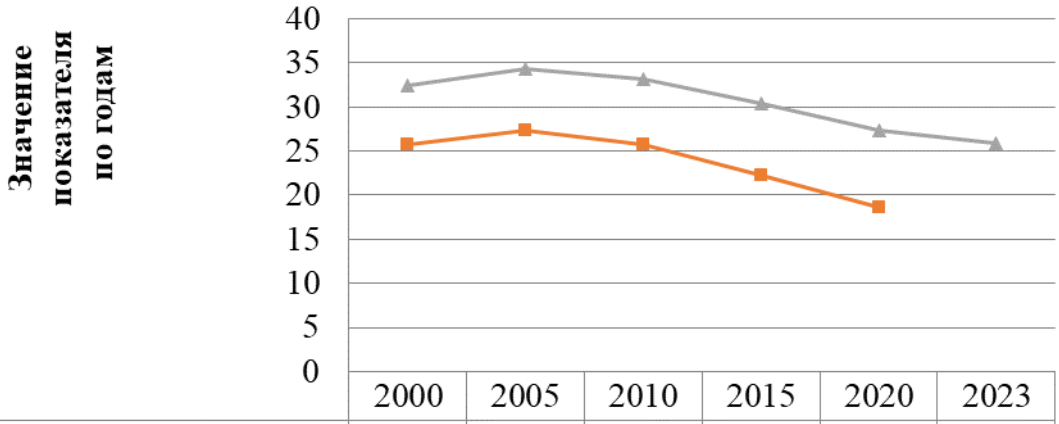
Согласно Федеральному закону №489-ФЗ «О молодежной политике в РФ» молодежью является социально-демографическая группа лиц с 14 до 35 лет, имеющих гражданство страны. Можно говорить о разнообразной структуре данной группы и достаточно затрудненном выстраивании путей взаимодействия с разными направлениями и сообществами внутри категории «молодежь». В связи со своим возрастом данная группа отличается активностью и энергичностью, потребностью в возможности реализовать амбиции [1, с. 77].

Неоднократно Президент Российской Федерации В.В. Путин отмечал важность и ценность молодежи для будущего страны. В обращениях Президента молодежь выступает залогом будущего. Помимо этого, упоминается важность преемственности в развитии данной группы, выстраивание жизненных ориентиров. Все это должно происходить в рамках традиционных ценностей и идти на благо общества и страны.

С каждым годом доля молодежи от общей численности населения в Российской Федерации снижается (рисунок 1).

Это обусловлено, в первую очередь, многолетними проблемами в области демографии во многих регионах страны. До принятия в 2020 году ФЗ №489-ФЗ, молодежью считалась группа граждан с 14 до 30 лет и анализируя данные, виден большой долевой прирост граждан 30-35 лет. Эти граж-

дане как раз наиболее привлекательны для кадрового пополнения государственных и муниципальных служб. Кадровый дефицит на государственной и муниципальной службе сохраняется и обусловлен растущими вызовами перед организациями государственного сектора в условиях динамичного рынка и меняющейся политической обстановки. Стоит отметить и сформированный за долгое время негативный образ работы в анализируемой сфере. Кадровый голод – дефицит квалифицированных работников, отражается на эффективности работы государственных учреждений. В последнее время прослеживается негативный тренд к снижению заинтересованности молодых специалистов к выстраиванию карьеры в органах власти. Можно выделить имиджевые, финансовые и бюрократические проблемы и вызовы перед молодыми сотрудниками данной сферы.



	2000	2005	2010	2015	2020	2023
Доля, % (по Постановлению ВС РФ № 5090-1)2	25,7	27,4	25,7	22,3	18,6	
Доля, % (по ФЗ № 489-ФЗ)2	32,4	34,3	33,2	30,4	27,3	25,9

Рисунок 1 – Доля молодежи в общей численности населения, % [3]

Основными проявлениями финансовых ограничений выступают относительно невысокие заработные платы, в сравнении с некоторыми направлением частного сектора, попасть в который так желают многие представители молодежи. Имиджевые проблемы, в свою очередь, связаны с постоянным кадровым дефицитом, который вызывает неэффективность работы многих служб, тем самым молодежь видит негативные стереотипы о данном виде деятельности. Бюрократические проблемы, в свою очередь, связаны с самим процессом принятия на работу и достаточно длительный процесс документного сопровождения новых кадров [2, с. 76]. Молодежь достаточно востребована на рынке труда во всех сферах, связанных с государственным и муниципальным управлением. Наиболее заинтересован-

ными направлениями выступают муниципальные службы, социальная сфера, включающая в себя образование и здравоохранение, а также службы, связанные с цифровыми технологиями.

В Санкт-Петербурге основными работодателями для молодежи в сфере государственной и муниципальной службы уже достаточно продолжительный период времени являются районные администрации, отраслевые комитеты и администрация, которые включают в себя не только должности с чинами, но и технические, которые могут заинтересовать молодежь с профильными направлениями подготовки. Как отмечалось выше, в одной из самых востребованных возрастных групп выступают лица с 30 до 35 лет, а также в возрасте от 23 до 29. Данные группы можно поделить на группу с уже имеющимся опытом работы и значительными амбициями и на группу молодых специалистов без опыта работы, но большими теоретическими знаниями и интересом в освоении практического опыта. Для молодежи в Санкт-Петербурге существуют разные каналы трудоустройства. Основным выступает молодежный кадровый резерв, который был создан для набора кадров и их первичной подготовки. Так же нередко практикуется прямой набор из высших учебных заведений через заключения различных договоров с образовательными учреждениями на прохождение практики, тем самым можно оценить того или иного студента в рамках рабочих процессов. Последним методом выступает конкурсный отбор, который достаточно редко применяется для поиска кандидатов.

Одной из основных инициатив в нашем городе является образовательная. Она заключается в запуске в региональных учебных заведениях высшего образования расширенных и специализированных магистерских программ по направлениям, связанным с государственной и муниципальной службами. В числе таких высших учебных заведений выступают Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербургский государственный университет, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации и многие другие, что поможет в подготовке и адаптации молодежи.

Однако можно выделить наиболее острые проблемы и барьеры для интеграции молодежи. В первую очередь, это низкая информированность студентов образовательных программ о возможности стажировки в государственном секторе, что снижает приток образованных кадров через различные службы. Мешают интеграции и описанные выше бюрократические преграды, которые лишь отталкивают заинтересованных лиц. В-третьих, существует явная конкуренция с опытными кадрами, которая с одной стороны создает благоприятные условия для личного и профессионального роста по месту работы, с другой стороны создает высокую кон-

куренцию. И если молодой специалист не сможет преодолеть конкурентный барьер, то он будет заинтересован найти себе место работы вне государственного сектора.

Для решения озвученных проблем необходимо повысить сотрудничество региональных и муниципальных служб с высшими учебными заведениями, чтобы скорректировать учебные программы с ориентацией ряда дисциплин на практический опыт в органах государственной власти, подготовить будущие кадры для узкоспециальных и специфических направлений деятельности. Тем самым будет возможность актуально и своевременно заполнять кадровые пробелы. После введения данной меры произойдет насыщение рынка востребованными и высококвалифицированными кадрами.

Одним из решений может стать упрощение процедуры отбора через цифровые платформы. Необходимо использовать все доступные способы, чтобы облегчить сам процесс интеграции молодежи в государственную и муниципальную службу. Элементы геймификации на такой платформе помогут упростить и повысить заинтересованность будущих и действующих кадров. Помимо самой системы прогресса и уровней, геймификация будет заключаться в стимулировании развития и продвижения. Рейтинговые таблицы смогут дополнительно мотивировать людей на продолжение обучения, а представители отделов кадров смогут подобрать себе перспективного работника, анализируя его компетенции. Также необходимо добавлять различные интерактивные элементы, которые бы позволили удержать внимание пользователя. Для эффективной реализации потребуется система структуризации и хранения данных пользователей и система аутентификации. В дальнейшем подобные системы могут быть дополнены системами квестов, виртуальной валютой и специализированными разделами для повышения квалификации действующих государственных и муниципальных служащих. Подводя итог вышесказанному, можно утверждать, что интеграция молодежи в институты государственной и муниципальной службы в Российской Федерации демонстрирует системный подход. Однако, имеется ряд барьеров, которые можно преодолеть через рост информированности молодежи, создания комфортных условий для развития и повышение взаимодействия образовательных учреждений с органами власти.

Список использованных источников

1. Журавлев Н.Ю. Молодежь в структуре населения России в контексте изменения возрастных границ / Н.Ю. Журавлев. – Текст: непосредственный // Парадигмы и модели демографического развития: сборник статей XII Уральского демографического форума: в 2-х томах. – Том II. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2021. – С. 76-81. (дата обращения: 16.04.2025).

2. Левченко, Н.А. Совершенствование кадровой политики в органах государственного и муниципального управления / Н.А. Левченко // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). – 2023. – Т. 16. – № 5. – С. 75–80. (дата обращения: 16.04.2025).

3. Федеральная служба государственной статистики: Доля трудоустроенных [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/IMfUxfCG/met_vps3.docx (дата обращения 16.04.2025 г.).

УДК 331.103

Барбо Даниил Владимирович
Barbo Daniil Vladimirovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Стратегическое управление предприятием индустрии гостеприимства»
Master program «Strategic management of the hospitality industry enterprise»
e-mail: danilabarbo@mail.ru

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ KPI ДЛЯ СЛУЖБЫ ПРИЕМА И РАЗМЕЩЕНИЯ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

DEVELOPMENT OF A KPI SYSTEM FOR THE RECEPTION AND ACCOMMODATION SERVICE OF A HOTEL COMPANY

В статье рассматривается влияние корректно разработанных ключевых показателей эффективности (KPI) на деятельность службы приёма и размещения в гостиницах. Анализируется традиционный подход к KPI в российской практике и предлагается дифференцированная модель KPI, адаптированная к операционной специфике.

The article examines the impact of well-developed key performance indicators (KPIs) on the activities of reception and accommodation services in hotels. The traditional approach to KPI in Russian practice is analyzed, compared with international experience, and a differentiated KPI model adapted to operational specifics is proposed.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, мотивация персонала, гостиничный бизнес, система премирования.

Keywords: key performance indicators, staff motivation, hotel industry, incentive system

Эффективность работы службы приема и размещения во многом определяется уровнем мотивации персонала. В этом контексте ключевые показатели эффективности (KPI) становятся инструментом, позволяющим установить измеримые критерии результативности и создать систему стимулов, направленную на повышение производительности труда [1; 4]. Цель данного исследования – продемонстрировать, как правильно разработанные KPI могут повысить эффективность работы службы приема и размещения гостиничного предприятия.

Необходимость внедрения ключевых показателей эффективности (KPI) обусловлена многокомпонентной природой гостиничного бизнеса. Особенно это актуально для службы приёма и размещения, где контакт с гостем начинается с первого момента пребывания и где даже незначительные ошибки могут негативно повлиять на общее впечатление от отеля.

Использование системы KPI позволяет решать сразу несколько ключевых управленческих задач, в частности:

- количественно измерять и анализировать эффективность работы отдельных подразделений и предприятия в целом;
- повышать мотивацию сотрудников за счёт объективной и прозрачной системы оценки, в которой вклад каждого становится видимым и соизмеримым с поощрением;
- выстраивать процессы стратегического планирования, прогнозирования и принятия решений на основе реальных данных, а не субъективных представлений о качестве работы [5, с. 29].

При этом важно понимать, что KPI не могут быть универсальными для всех гостиниц – набор показателей должен разрабатываться индивидуально с учётом специфики операционной деятельности, уровня сервиса, бизнес-модели, категории объекта, особенностей целевой аудитории, сезонности и даже географических и культурных факторов. На практике, однако, в российской гостиничной индустрии часто возникают трудности с соблюдением данных принципов. Это проявляется в формализации показателей, отсутствии механизмов регулярной корректировки целей, а также в слабой обратной связи между управлением и исполнителями. Даже при наличии чётких метрик, система часто не работает в полную силу. Причина – в отсутствии глубокого анализа причин отклонений: выполнение KPI зачастую отслеживается только топ-менеджментом, без вовлечения рядовых сотрудников, что снижает их мотивацию и делает KPI формальностью. Ключевой проблемой остаётся также формирование целевых показателей на основе среднегодовых данных без поправок на локальные рыночные реалии. Существенным отличием международного подхода является то, что KPI в этих системах работают как реальный инструмент мотивации. Сотрудники понимают, как именно оценивается их работа, какие цели перед ними стоят и каким образом достижение этих целей влияет на систему бонусов, карьерный рост и признание в команде. KPI становятся не только мерой контроля, но и механизмом вовлечения. Адаптация международных практик требует не столько механического переноса показателей, сколько их переосмысления с учётом реальных условий работы отечественных гостиниц.

На основе анализа международного опыта и существующих подходов в российских гостиницах [1, с. 464] в данной статье предлагается

дифференцированная модель KPI, ориентированная на специфику службы приёма и размещения, динамику спроса и персональную мотивацию сотрудников. Одним из ключевых аспектов внедрения KPI для сотрудников службы приёма и размещения является не только сам факт постановки планов, но и корректность их формирования. Неверно заданные ориентиры могут демотивировать сотрудников и лишить гостиницу дополнительных доходов. Именно этот аспект стал первостепенным предметом анализа на примере отеля «Mercure Hotel and Residences Saint-Petersburg», где были рассмотрены сформированные на основе опыта прошлых периодов три различные реальные модели планов продаж дополнительных услуг: завышенная, заниженная и сбалансированная.

В первом сценарии план продаж был сформирован с существенным завышением показателей. Общая сумма плана составила 511 200 руб., при этом фактически было реализовано услуг на 332 295 руб. – что соответствует лишь 65% выполнения. Очевидно, что подобная модель не только искусственно занижает мотивацию сотрудников, но и искажает представление о реальных возможностях отдела. В результате завышенный KPI ведёт к эффекту выгорания и снижению вовлеченности персонала, так как сотрудники воспринимают цель как недостижимую и перестают стремиться к её выполнению.

Вторая модель представляет собой обратную крайность. Здесь совокупный план составил 248 600 руб., а фактический результат – 392 173 руб., что даёт 158% выполнения. Таким образом, заниженные планы не только создают иллюзию высокого достижения, но и лишают руководство возможности объективно оценить потенциал роста и внедрять грамотную мотивацию. Наиболее эффективной оказалась третья модель, в которой план составил 219 300 руб., а фактическая реализация – 220 635 руб. (101% выполнения). Несмотря на умеренные отклонения по отдельным услугам, общая картина показывает сбалансированный подход: основные услуги (завтраки, фитнес, массаж) перевыполнены в пределах 5-45%, в то время как по другим позициям видны реальные зоны роста. Такая модель стимулирует сотрудников преодолевать план, не вызывая демотивации или ложного ощущения «лёгкой победы». В итоге рассмотренные три модели подтверждают, что точная настройка KPI – это неформальность и не подход, основанный только на опыте прошлых период, а управленческий инструмент, влияющий на доходность отеля.

На следующем этапе была поставлена задача перейти от качественной оценки к формализованному количественному анализу эффективности мотивационной системы. С этой целью предложен оригинальный алгоритм расчёта стоимости однопроцентного пункта перевыполнения плана продаж дополнительных услуг, который на сегодняшний день не при-

меняется в управлении персоналом гостиницы, но обладает высокой практической ценностью и инновационным потенциалом.

Суть предложенной модели заключается в сопоставлении объёма дохода, который отель получает при выполнении плана на 100%, с фактическим доходом при его перевыполнении. Исходя из базовой схемы мотивации (4000 руб. за выполнение плана), рассчитываются общие затраты на премирование всего персонала при базовом сценарии. Далее, та же схема применяется к фактическому доходу, пропорционально пересчитывая размер премии в зависимости от уровня перевыполнения. Это позволяет рассчитать дополнительную сумму премий, потребовавшуюся в результате роста продаж. Сопоставив её с приростом дохода, можно определить удельную стоимость однопроцентного пункта перевыполнения – показатель, отражающий, во сколько отелю обходится каждый дополнительный шаг, сделанный персоналом за пределами установленного плана. Для демонстрации работоспособности модели и её адаптивности были выполнены экспериментальные расчёты на основе собранных данных за 2024 год в отеле. Так яркими периодами для анализа стал период с мая по июль (таблица 1).

Таблица 1 – Пример расчёта стоимости перевыполнения плана

Месяц	**Май**		**Июнь**		**Июль**	
	План	**Факт**	**План**	**Факт**	**План**	**Факт**
Совокупный доход, руб.	124 423	149 044	235 569	353 644	177 546	206 220
Размер премии для 1-го сотрудника, руб.	4000	4791	4000	6004	4000	4646
Кол-во сотрудников	11		11		11	
Доля затрат на премии от совокупного дохода, %%	35,36		18,68		24,78	
Затраты на выплату премий, руб.	44 000	52 707	44 000	66 054	44 000	51 106
Выполнения плана, %%	174,04		142,24		101,25	
Увеличение совокупного дохода, %%	19,79		50,12		16,15	

В мае перевыполнение составило 74%, при этом доход увеличился на 19,79%, а затраты на премии могли вырасти всего на 8 707 руб. В июне было более умеренное перевыполнение (1,25%), которое сопровождалось ростом дохода на 16,15%, с возможным увеличением премий на 7 106 руб. В июле наблюдался наиболее выраженный рост: перевыполнение составило 42,24%, а доход увеличился на 50,12%, что могло предоставить возможность для прироста затрат на премии в размере 22 054 руб.

Средняя стоимость однопроцентного пункта перевыполнения плана по итогам расчётов составила 29,29 руб. Эта цифра может стать основой для построения обоснованной модели поощрения, где размер премии не задаётся произвольно, а вытекает из экономической логики. Более того, это открывает возможность гибко планировать бюджеты на мотивацию, основываясь на фактической эффективности работы сотрудников, а не только на установленных нормативных планах. Предложенная система расчётов обладает высокой степенью адаптивности и применима не только для оценки текущей эффективности, но и для стратегического прогнозирования.

В продолжение анализа важно подчеркнуть, что предложенная система KPI должна быть дополнена новыми показателями мотивации [4, с. 82], которые более точно соответствуют задачам сотрудников службы приёма и размещения. Предлагаемая дифференцированная система мотивации должна включать в себя как ежемесячные, так и квартальные премии, основанные на достижении конкретных целей, связанных с продажами дополнительных услуг и внутренними проектами. Такое распределение премий позволяет учитывать, как краткосрочные успехи, так и более стратегические инициативы, влияющие на долгосрочную эффективность.

Таким образом, предложенная дифференцированная система мотивации, основанная на KPI, становится важным дополнением к существующим моделям и направлена на создание гибкой и адаптивной структуры, которая будет стимулировать не только ежедневные усилия сотрудников, но и поддерживать долгосрочное стратегическое развитие бизнеса.

Список использованных источников

1. Котенко, Д.А. Анализ показателей и критериев эффективности службы приема и размещения в гостинице / Д.А. Котенко // Экономика и социум. – 2017. – №11 (42). – С. 426-465.

2. Корсунова, В.Д. Критерии эффективности работы службы приема и размещения в гостинице / В.Д. Корсунова, Г.П. Синькевич // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления: региональный аспект: Материалы IV Всероссийской научнопрактической конференции, Анапа, 18–19 марта 2021 года. – Краснодар: ООО «Издательский Дом – Юг», 2021. – С. 59-61.

3. Скобкин, С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе / С. С. Скобкин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 197 с.

4. Шутова, И.Г. Мотивация сотрудников службы приема и размещения в гостиничных предприятиях / И.Г. Шутова // Устойчивое развитие науки и образования. – 2020. – № 4(43). – С. 81-84.

5. Жуйкова А.А. Внедрение системы KPI как инструмента повышения эффективности гостиничного предприятия // Вестник науки. – 2019. – Т.1. – №5(14). – С. 29-31.

УДК 658.7

Басклеев Владислав Борисович
Baskleev Vladislav Borisovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Логистические технологии управления нефтегазовым бизнесом»
Master program «Logistics technologies for oil and gas business management»
e-mail: baskleev@list.ru

УСТОЙЧИВОСТЬ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК НЕФТЕГАЗОВОГО ОБОРУДОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

OIL AND GAS SUPPLY CHAIN RESILIENCE UNDER SANCTIONS PRESSURE

В статье исследуется роль импортозамещения в обеспечении устойчивости нефтегазового сектора России в условиях санкционного давления, идентифицируются стратегии снижения зависимости от иностранных технологий, включая развитие отечественных производств, перестройку логистических цепочек и внедрение цифровых решений, а также приведены примеры («Роснефть», «Газпром») локализации критически важного оборудования. Выявлены ключевые направления повышения устойчивости цепочек поставок, к которым относятся диверсификация партнёров, создание стратегических запасов и государственная поддержка инноваций.

The article examines the role of import substitution in ensuring the sustainability of Russia’s oil and gas sector under sanctions pressure, identifies strategies to reduce dependence on foreign technologies, including development of domestic production, Restructuring of logistics chains and implementation of digital solutions, as well as examples ("Rosneft", "Gazprom") of locating critical equipment. Identified key areas of supply chain sustainability, which include partner diversification, strategic stockbuilding and government support for innovation.

Ключевые слова: нефтегазовый сектор, импортозамещение, устойчивость цепочек поставок, санкционное давление.

Keywords: oil and gas sector, import substitution, supply chain resilience, sanctions pressure.

Нефтегазовая отрасль занимает центральное место в экономике России, определяя динамику ВВП, наполнение бюджета и энергетический суверенитет государства. Согласно статистике [1] около трети доходов казны формируется за счёт налоговых отчислений, таможенных пошлин и экспортной выручки от продажи углеводородов. Валютная прибыль от экспорта энергоресурсов способствует стабилизации национальной валюты. Удерживая лидирующие позиции в мировой добыче нефти и газа [2], Россия не только полностью покрывает внутренние потребности ключевых секторов (промышленность, транспорт, АПК), но и остаётся главным поставщиком энергоносителей на глобальный рынок [3]. В свете совре-

менных геополитических вызовов задача импортозамещения в нефтегазовой сфере становится приоритетной: зависимость от зарубежных технологий, оборудования и сервисов угрожает устойчивости отрасли. Развитие отечественных производственных цепочек и цифровых решений позволяет снизить уязвимость экономики к внешним кризисам.

Импортозамещение – это замена на внутреннем рынке страны товаров и услуг зарубежного происхождения на аналогичные, но местного производства. Оно не может быть осуществлено без логистической трансформации существующих цепей поставок. Санкционные ограничения вынуждают Россию модернизировать транспортные потоки, перенаправляя их на внутренний рынок и тем самым обусловливая необходимость развития национальной логистической инфраструктуры (трубопроводов, портов, железных дорог, распределительных центров и пр.). Эти меры минимизируют зависимость от иностранных поставщиков и повышают гибкость цепочек в условиях внешнего давления. Кроме этого, сотрудничество с государствами, не поддержавшими санкции, вынуждает перестраивать логистические потоки на новые центры сбыта и закупок продукции. Сложная геополитическая обстановка и санкционное давление повлекли полную перестройку экономических процессов в нашей стране. В новых реалиях отечественные компании ускоренно создают собственные инновационные продукты, стремясь обеспечить технологический суверенитет РФ. Государство активно поощряет компании, которые занимаются производством альтернативных решений в стратегических сферах.

Устойчивость – это способность компании осуществлять свою деятельность без существенных изменений результирующих параметров при проявлении негативных и непредвиденных событий во внешней среде (или шоков). К мерам повышения устойчивости можно отнести: гибкость логистики, диверсификацию поставщиков, создание резервных мощностей и стратегических запасов, использование цифровых технологий.

Развитие собственных производственных мощностей стало ключевым элементом стратегии укрепления устойчивости нефтегазовой отрасли. За период 2022-2024 гг. российские предприятия добились значительных результатов. Например, налажен выпуск буровых комплексов, насосных станций и других критически важных компонентов, ранее закупавшихся за рубежом. В рамках обеспечения цифровой независимости созданы отечественные программные продукты для моделирования месторождений и управления производственными циклами, заменяющие иностранные аналоги. Кроме этого, запущены образовательные инициативы по подготовке специалистов, работающих с российским ПО, что снижает зависимость от иностранных экспертов. Согласно за-

явлению премьер-министра РФ Михаила Мишустина в 2024 году Россия достигла примерно 50% импортозамещения в основных программных продуктах. Это говорит о том, что страна успешно продвигает процесс перехода на отечественные решения и создает прочную основу для развития собственной IT-индустрии. Государственная поддержка играет решающую роль в этом процессе. Реализуется отраслевой план импортозамещения, включающий налоговые преференции, целевое финансирование и субсидирование НИОКР для стимулирования технологического суверенитета. В частности, речь идет о выделении дополнительных средств (субсидий) для компенсации части затрат организаций на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по современным технологиям).

В качестве примеров проектов по импортозамещению в нефтегазовой сфере России приведем следующие:

1) в 2023 году «Роснефть» запустила производство отечественных катализаторов для нефтепереработки, что обеспечило снижение зависимости от импорта на 90%;

2) компания «Газпром» повысила эффективность добычи на 15%, внедрив российские системы автоматизации на свои месторождения;

3) компания «Невский завод», входящий в группу компаний «Газпром Энергохолдинг», в кооперации с другими отечественными производителями успешно локализовали компоненты основного и вспомогательного оборудования ГТУ Т32 «Ладога», в том числе, компоненты камеры сгорания и лопаточного аппарата турбин высокого и низкого давления, технология изготовления которых освоена в России впервые.

В условиях санкционного давления традиционные цепочки поставок нефтегазового оборудования становятся уязвимыми. Ограничения на импорт технологий, логистические барьеры и финансовые блокировки вынуждают отечественные компании пересматривать свои стратегии. В данной статье представлены примеры локализации оборудования как способа повысить устойчивость цепочек поставок нефтегазового оборудования, однако для дальнейшего развития устойчивости цепочек поставок отечественные компании могут рассмотреть такие перспективные направления развития как: установление долгосрочных партнёрских отношений со странами, не поддержавшими санкции, создание стратегических запасов комплектующих, цифровизация логистики, включающая в себя разработку, внедрение и использование стремительно развивающегося в наше время искусственного интеллекта. Повышение устойчивости цепочек поставок в нефтегазовой отрасли – это не просто эффективное решение противодействия санкциям, а возможность перестроиться на принципах гибкости, технологической независимости и глобальной кооперации в динамично меняющихся экономических условиях

Список использованных источников

1. Милькин В. Доля нефтегазовых доходов бюджета в 2024 году растет выше плана / В. Милькин // Ведомости. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy_plan/articles/2024/10/30/1071779-dolya-neftegazovih-dohodov-byudzheta-2024-rastet-vishe-plana (дата обращения 05.04.2025).
2. 10 Largest Oil Producing Countries in the World // GeeksforGeeks, Top. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https/www.geeksforgeeks.org/top-oil-producing-countries/ (Reference date 05.04.2025).
3. Погудин С. Какие страны являются самыми крупными экспортерами нефти в мире / С. Погудин // Финам. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.finam.ru/publications/item/kakie-strany-yavlyayutsya-samymi-krupnymi-eksporterami-nefti-v-mire-20240111-1935/ (дата обращения 05.04.2025).

УДК 338.48

Беклямишев Максим Олегович
Beklyamishev Maxim Olegovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Организация управления туристскими дестинациями»
Master program «Tourist destinations management»
e-mail: beklyamishev.m@unecon.ru

ИННОВАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ТУРИЗМА ДЛЯ МОЛОДЕЖНОЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

INNOVATIVE MODELS OF INTERREGIONAL INDUSTRIAL TOURISM TARGETED AT THE YOUTH AUDIENCE

В статье представлены подходы к моделированию интегрированных и комбинированных межрегиональных промышленных туров для разных сегментов молодежной целевой аудитории в контексте решения задач геостратегического и технологического развития России.

The article shows approaches to modeling integrated interregional industrial trips targeted at different segments of the youth audience to address Russia’s geostrategic and technological development challenges.

Ключевые слова: промышленный туризм, научно-познавательный туризм, молодежь, межрегиональный туристский маршрут.

Keywords: industrial tourism, scientific and educational tourism, youth, interregional tourist route.

Успех развития внутреннего туризма в России во многом зависит от трансформации традиционных маршрутов национального туризма в раз-

нообразные креативные межрегиональные туристские маршруты, чтобы заинтересовать молодежную целевую аудиторию и стимулировать приток доходов в регионы с низкой туристкой привлекательностью. Такие действия являются частью комплексной государственной задачи геостратегического развития страны. За счет регулирования турпотока планируется выровнять социально-экономическое положение регионов, перераспределить нагрузку на население и экологическую ситуацию, связанную с «чрезмерным туризмом» в отдельных наиболее популярных регионах. С другой стороны, стоит задача путем развития креативных туров на межрегиональных маршрутах стимулировать интерес молодых туристов к достижениям отечественной промышленности и передовым научно-исследовательским разработкам в целях популяризации отечественной продукции и производителей, поддержания мобильности молодежи, привлечения молодых кадров на перспективные промышленные производства и в научно-исследовательские институты для обеспечения технологического лидерства страны.

Перспективная целевая аудитория индустрии туризма – это молодежь, по законодательству лица в возрасте от 14 до 35 лет включительно, имеющие гражданство РФ. По данным Росстата в 2024г. доля молодежи в общей численности населения России составляла 25,3%. Однако, специфика данной группы заключается в разнородности ее социального статуса, материального положения, интересов и мотивов путешествий. Первый сегмент – это школьники 14-16 лет (14,6% в общем числе молодежи). По результатам всероссийского опроса, проведенного Банком ДОМ.РФ в 2023 г., школьники чаще всего путешествуют в период каникул, когда у них много свободного времени, они не имеют привязанности к какому-либо месту и путешествуют группой в сопровождении взрослых или с родителями. Именно взрослые выбирают туристские маршруты и оплачивают туристские услуги.

Второй сегмент – студенты (курсанты) вузов и колледжей 17-19 лет и 20-24 лет (12,3% и 19,0% соответственно в общей численности молодежи России). Студенты путешествия считают неотъемлемой частью жизненного опыта, поэтому самостоятельно выбирают маршруты по своим желаниям и потребностям, не возвращаются в дестинации, где ранее побывали, стремятся к коммуникационной активности, новым знакомствами, к активному и познавательному отдыху. Часто путешествуют кампаниями с друзьями далеко от места учебы или от дома, самостоятельно выбирают бюджетные варианты отдыха (средняя зарплата в 2024 г. составила 57,4 тыс. руб.), при оплате туров часто пользуются финансовой помощью родителей.

Наиболее многочисленный и экономически привлекательный для туриндустрии сегмент – это специалисты, руководители и другие представи-

тели работающей молодежи 25-29 лет (19,4%) и 30-35 лет (34,7%), из которых 4,6% уже имеют семьи и детей. По данным о зарплатах в разных возрастных группах сервиса Работа.ру и «СберАналитики», в 2024 г. средний заработок молодежи 25-34 лет в России составил в среднем 85,4 тыс. руб. (+17,3% к уровню 2023 г.). Эта группа активных молодых туристов имеет финансовые ресурсы и личный транспорт для путешествий.

По результатам социологических исследований российская работающая молодежь предпочитает ехать в путешествие на машине с друзьями и отдыхать от повседневности несколько раз в год в течение 3-7 дней. До 79% молодых путешественников лично составляют маршруты без обращений в турагентства [1, с. 37]. По данным национального туроператора «Алеан» при поездках на природу в лидерах спроса глэмпинги и эко-отели, в поездках по городам выбираются бюджетные варианты проживания: хостелы и гостевые дома, предпочтение отдается скидкам и низкобюджетным предложениям.

Исходя из различий в потребностях, мотивах потребительского поведения, наличия финансовых ресурсов, а также в целях организации знакомства молодежи с уровнем технологического развития страны перспективными представляются две модели межрегионального промтуризма.

Первая модель – редизайн действующих межрегиональных туристских маршрутов и создание интегрированных промышленных туров, базирующихся на сочетании традиций и инноваций. Сохранение в их основе уникальности действующих маршрутов обусловлено тем, что, во-первых, путешественник посещает не только предприятия, но также культурные, природные достопримечательности и пользуется преимуществами интеграции промышленных объектов в городскую инфраструктуру [2, с. 394]. А во-вторых, использование уже имеющихся у туроператоров ресурсов и технологий существенно снижает себестоимость разработки и реализации промышленных туров. Концепция маршрута встраивается по отраслевому или продуктовому принципам путем добавления новых объектов показа – действующих предприятий и объектов промышленного наследия, таких как креативные пространства в помещениях бывших цехов, индустриальных парков, необычных сооружений и полуразрушенных промышленных объектов, интерактивных промышленных музеев и выставок, событийных мероприятий с реконструкциями в исторических промышленных декорациях.

Интегрированные промышленные туры ориентированы на работающих молодых путешественников 24-35 лет, предпочитающих получить новые впечатления и сильные эмоции. Подобные туры предусматривают посещение труднодоступных мест и районов, необычных зданий и сооружений, которые не популярны у остальных групп туристов, использование нестандартных видов транспорта (личные автомобили, велосипеды, элек-

тросамокаты) или времени проведения мероприятий (ночь), создание интерактивных карт путешествий и мобильных приложений для бронирования и оформления пропусков на предприятия.

Например, «Государева дорога» – туристический маршрут, проходящий по 4 из 8 областей туристкой макротерритории «Из г. Москва в г. Санкт-Петербург». В рамках данного маршрута может быть реализован молодежный автомобильный туристический маршрут «Авантюристы Государевой дороги» (aventure (фр.) – «приключение»), предполагающий знакомство с малоизвестными или труднодоступными объектами маршрута. Путешественники познакомятся с историями купцов и предпринимателей, с действующими производствами, начинавшими работу в XIX веке, такими как фабрика «Крестецкая строчка», Конаковский завод товарного осетроводства и сапожная фабрика в Кимрах, современными производствами – птицефабрикой «Войсковицы» в Ленобласти, производством минеральных удобрений в компании «Акрон» в Новгородской области и Гжельский фарфоровый завод в Московской области, а также смогут стать участниками культурных и развлекательных мероприятий в формате квестов, арт-выставок Центра современной культуры «Рельсы» в Твери, в Великом Новгороде посетить креативное пространство «Трест» и лаборатории ИНТЦ «Интеллектуальная электроника – Валдай», или провести «Ночь на заводе» в рамках проекта «Открой#Моспром», в которой участвуют свыше 140 промышленных предприятий Москвы. Это российский аналог проекта Factory Night View, реализуемого в Японии с 2011 г., где проект объединил заводы, грузовые порты и ряд промышленных предприятий из 13 муниципалитетов для проведения ежегодных экскурсий и деловых встреч.

Вторая модель – комбинированные промышленные туры на стыке промышленного и научно-познавательного туризма (НПТ), ориентированные на школьников и студентов, где экскурсии на предприятия выполняют профориентационную функцию [3, с. 7].

В частности, «демонстрация научных объектов с предоставлением информации о современных научных достижениях и перспективах развития технологий» (услуга НПТ, ГОСТ Р 71846-2024) происходит при посещении «действующих промышленных предприятий, позволяющих посетителям понять процессы и секреты производства, относящиеся к настоящему или будущему» (услуга промтуризма, ГОСТ Р ИСО 13810-2016). Несмотря на то, что НПТ набирает популярность с 2022 г. в рамках Десятилетия науки и технологий России, а промышленный туризм, существовавший еще 1930-е годы XX века, получил новую точку отсчета в 2016 г., эти два вида туризма имеют сопряжение по целям – познавательным, профессиональным, деловым, профориентационным, а также по объектам показа в случае, если промышленное предприятие занимается научными разработками и имеет научные лаборатории.

В Концепции развития научно-популярного туризма в РФ на период до 2035 года зафиксировано, что туризм по маршрутам НПТ является молодежным (для лиц в возрасте от 18 до 35 лет) и детским. С учетом сегментации целевой аудитории и указанных выше различий, при определении тематики, объектов показа и туристкой инфраструктуры межрегиональных туристских маршрутов промтуризма целесообразно выделить в отдельную категорию юношеский туризм для молодежи в возрасте 16-24 лет. Тогда приоритетными будут профориентационные активности, например, акции «Неделя без турникетов» или профориентационные экскурсии в рамках акции «Ты в хорошей компании» федерального проекта «Профессионалитет».

Анализ категорий объектов опубликованного на сайте Наука.рф Всероссийского реестра НПТ по данным на апрель 2025 г. выявил, что в 8 регионах макротерритории «Из г. Москва в г. Санкт-Петербург» туристам в научно-просветительских целях доступны только 5 промышленных предприятий, в том числе три в Москве (АО «Свобода», АО «Микрон», ООО Производственная компания «Экопласт»), в Санкт-Петербурге только АО «Силовые машины», в Ленинградской области – Ленинградская атомная электростанция. Промышленных предприятий в Московской, Тверской, Псковской, Новгородской областях и Республики Карелия в реестр не внесено. Несмотря на то, что формирование межрегиональных маршрутов, согласно Концепции, относится к перспективным направлениям развития НПТ, модель комбинированных промышленных туров может оказаться экономически эффективной и получить развитие при наличии субсидий и грантовой поддержки туроператоров и предприятий со стороны государства.

В целом подобный подход к моделированию межрегионального промышленного туризма, во-первых, расширяет возможности для инноваций в туристской сфере и позволяет изменить представления молодежной аудитории о традиционных межрегиональных национальных туристских маршрутах, в том числе повысить посещаемость ранее мало привлекательных мест и снизить срок окупаемости новых объектов туристкой инфраструктуры. Во-вторых, позволяет отойти от базовой модели построения турпродукта, основанного на промышленной экскурсии, в пользу мультипрофильных турпродуктов промтуризма, ориентированных на молодежную аудиторию.

Список использованных источников

1. Грунт, Е.В. Социокультурные практики молодежи в туризме / Е.В. Грунт, О.В. Ханькова // Теория и практика общественного развития. – 2024. – №12(200). – С. 34-39. – DOI 10.24158/tipor.2024.12.3.

2. Шевченко, Д.В. Промышленный туризм: исторические аспекты развития и инновационные подходы к организации на современном этапе / Д.В. Шевченко, Ю.Н. Никулина // Повышение управленческого, экономического, социального и ин-

новационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народно-хозяйственных комплексов: Сб. статей XV Международной научно-практической конф. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. – С. 390-395.

3. Танкиева, Т.А. Научно-популярный и промышленный туризм как инструменты технологического развития в РФ / Т.А. Танкиева, Д.С. Смолина, М.В. Пономарева // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2024. – № 4(80). [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://eee-region.ru/article/8025/ (дата обращения 05.04.2025 г.).

УДК 330.341.1

Бирюков Василий Ромуальдович
Biriukov Vasilii Romualdovitch
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Инновационный менеджмент»
Master program «Innovation management»
e-mail: vasil.biryukov@gmail.com

ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: ОТ ИНТЕГРАЦИИ IT-ТЕХНОЛОГИЙ К СОЗДАНИЮ НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ

INNOVATIVE STRATEGIES IN THE DIGITAL ECONOMY: FROM THE INTEGRATION OF IT TECHNOLOGIES TO THE CREATION OF NEW ECONOMIC MODELS

В статье анализируется эволюционный переход экономики от внедрения отдельных цифровых решений к глубинной трансформации бизнес-моделей. Рассматриваются ключевые аспекты цифровизации: технологические катализаторы изменений, капитализация данных и алгоритмизация управления.

The paper examines the evolutionary transition of the economy from the implementation of individual digital solutions to the deep transformation of business models. Key aspects of digitalization are considered: technological catalysts for change, capitalization of data and algorithmization of management.

Ключевые слова: инновационные бизнес-модели, цифровая трансформация экономики, алгоритмизация бизнес-процессов, технологические инновации.

Keywords: innovative business models, digital transformation of the economy, algorithmization of business processes, technological innovations.

Введение

Современная экономика характеризуется фундаментальными трансформациями, обусловленными интеграцией цифровых технологий во все сферы хозяйственной деятельности. Происходящие изменения затрагивают базовые принципы формирования ценности и природу экономических

отношений. По оценкам Р. Бухта и Р. Хикса, масштаб цифровизации сопоставим с промышленной революцией XVIII-XIX веков [1]. Актуальность исследования обусловлена необходимостью концептуального переосмысления традиционных подходов к формированию конкурентных преимуществ в условиях доминирования технологического фактора как определителя экономического роста, что требует не просто адаптации, а кардинальной реконфигурации существующих бизнес-моделей.

Методология исследования

Методологической основой исследования выступает систематизация и анализ актуальных исследований ведущих исследовательских центров и аналитических агентств.

Технологические детерминанты цифровой трансформации

Анализ экспертных исследований позволяет идентифицировать ключевые технологические детерминанты развития цифровой экономики: искусственный интеллект, распределённые реестры, интернет вещей и облачные вычисления. Их влияние на экономические процессы характеризуется синергетическим эффектом при комплексном применении.

Согласно моделям McKinsey за 2021 г., применение технологий искусственного интеллекта способно обеспечить инкрементальный рост глобального ВВП на 16% к 2030 г., что в абсолютном выражении эквивалентно 13 трлн долларов США. При этом фиксируется существенная дифференциация экономического эффекта в отраслевом и региональном разрезах.

Структурная реконфигурация рыночных отношений

Цифровизация ускоряет трансформацию архитектуры рынков: линейные цепочки создания стоимости замещаются экосистемными моделями с нечеткими межотраслевыми границами. В 2018 г. М.Г. Якобидес в своем исследовании раскрывает четкие отличительные черты экосистемных моделей относительно традиционных рыночных структур:

– мультисубъектность взаимодействий участников;

– функционирование технологических платформ как координационных механизмов;

– модульная архитектура процессов создания ценности;

– нелинейная масштабируемость бизнес-моделей.

Эмпирические исследования Accenture (2021 г.) демонстрируют, что в период 2015-2020 гг. среднегодовой темп роста выручки платформенных компаний превышал аналогичный показатель традиционных бизнес-моделей более чем в два раза (7,2% против 3,4%). Сравнительный анализ кейсов успешной цифровой трансформации позволяет определить ключевую закономерность: максимальный экономический эффект достигается при переходе от фрагментарной автоматизации к системной реконструкции бизнес-архитектуры. Дж. Вестерман, Д. Боннэ, Э. Макафи в своем фундаментальном исследовании акцентируют, что цифровая трансформа-

ция представляет собой прежде всего реконфигурацию бизнеса с использованием цифрового инструментария.

Эмпирическое подтверждение данного тезиса представлено в исследовании MIT Sloan и Capgemini (2020 г.). Согласно полученным результатам, организации, реализующие комплексные программы цифровой трансформации, демонстрируют на 33% более высокую рентабельность по сравнению с конкурентами.

В современной экономической парадигме информационные массивы трансформируются из операционного ресурса в стратегический актив. По данным IDC, объём рынка больших данных и аналитики в 2021 году составил 215,7 миллиардов долларов США, с прогнозируемым ростом до 298,5 миллиардов к 2025 году при среднегодовом темпе роста 8,5% [2].

Исследование Deloitte констатирует, что приблизительно 48% компаний из списка Fortune 500 уже используют данные как основу для генерации новых потоков доходов, фиксируя постепенное увеличение выручки в среднем на 12-15% в течение первых двух лет после применения соответствующих стратегий [3].

Третьим стратегическим вектором инновационного развития является формирование алгоритмических бизнес-моделей. Согласно исследованию Harvard Business Review Analytic Services, компании, интегрирующие алгоритмические системы принятия решений, демонстрируют на 23% более высокую операционную эффективность и на 19% более высокую рентабельность инвестиционного капитала по сравнению с конкурентами [4].

Применение инновационных стратегий неизбежно провоцирует структурные изменения на рынке труда. Согласно прогнозам Всемирного экономического форума, к 2025 г. автоматизация и цифровизация уничтожат около 85 миллионов рабочих мест, одновременно стимулируя создание около 97 миллионов новых позиций, требующих принципиально иных компетенций [5].

Эконометрические исследования OECD фиксируют положительную корреляцию между уровнем цифровизации и производительностью труда с ростом от 5% до 12% в зависимости от отраслевой специфики [6]. Экстраполяция текущих тенденций позволяет идентифицировать несколько перспективных векторов развития цифровой экономики:

1. Конвергенция физического и цифрового пространств посредством технологий иммерсивного опыта.
2. Развитие децентрализованных финансовых систем на базе технологий распределённого реестра.
3. Формирование специализированных решений в области регуляторных технологий.

Заключение

Инновационные стратегии в условиях цифровой экономики перестали быть просто инструментом интеграции IT-решений и становятся осно-

вой формирования новых экономических моделей. Эффективность таких стратегий обеспечивается за счёт системной цифровой трансформации, переосмысления бизнес-архитектуры, капитализации данных и алгоритмизации управления. Организации, стремящиеся к устойчивому развитию, должны ориентироваться не на локальные цифровые инициативы, а на комплексное внедрение экосистемных и алгоритмических подходов, формируя тем самым устойчивые конкурентные преимущества в новой цифровой реальности.

Список использованных источников

1. Бухт, Р. Определение, концепция и измерение цифровой экономики / Р. Бухт, Р. Хикс // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2018. – Т. 13, № 2. – С. 143-172.
2. IDC (2021). Worldwide Big Data and Analytics Spending Guide. IDC Market Research.
3. Deloitte (2020). Monetizing Data: Extracting Value from Your Digital Assets. Deloitte Digital.
4. Harvard Business Review Analytic Services (2022). The Business Value of Decision Automation. Harvard Business Review Research Report.
5. World Economic Forum (2020). The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum.
6. OECD (2021). The Impact of Digitalization on Productivity. OECD Digital Economy Papers.

УДК 331.5

Борискин Константин Алексеевич,
Бондарь Серафим Дмитриевич
Boriskin Konstantin Alekseyevich,
Bondar Seraphim Dmitriyevich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Инновационные технологии управления персоналом»
Master program «Innovative HR technologies and career management»
e-mail: k.alex.boriskin@gmail.com, norseserafim@gmail.com

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ КРИЗИС КАК ФАКТОР HR-ТРАНСФОРМАЦИИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

DEMOGRAHIC CRISIS AS A FACTOR OF HR-TRANSFORMATION IN RUSSIAN COMPANIES

В статье рассматривается влияние демографического кризиса на рынок труда в Российской Федерации, определяются проблемы, усиливающие кадровый дефицит в

условиях кризиса, обосновываются стратегии управления персоналом для минимизации негативных последствий демографического кризиса на свою деятельность.

The article considers the impact of the demographic crisis on the labor market in the Russian Federation, identifies the problems that increase staff shortage in the crisis, substantiates the strategies of personnel management to minimize the negative effects of the demographic crisis on its activities.

Ключевые слова: демографический кризис, оптимизация персонала, привлечение кадров, удержание кадров.

Keywords: demographic crisis, personnel optimization, employee engagement, employee retention.

На российский рынок труда все сильнее начинают влиять проблемы, связанные с демографическим кризисом, охватившим значительную территорию страны за последние годы. Общее снижение рождаемости, увеличение смертности, а также такие глобальные вызовы для населения, как пандемия, создают дефицит специалистов на самые разнообразные специальности. Дефицит кандидатов для замещения должностей вынуждает компании идти на различные уступки и применять инновации, касающиеся подбора персонала и управления им, менять свой подход к привлечению кандидатов, удержанию имеющихся кадров и обеспечению внутренней ротации специалистов.

Демографический кризис стал ключевым вызовом, стоящим перед российскими компаниями. Он выявил множество несовершенств и устаревших методов кадровой работы. Нехватка кандидатов открыла нюансы различий потребностей разных поколений сотрудников, оптимизации и цифровизации труда специалистов по подбору персонала, развития систем мотивации для удержания и внутреннего развития сотрудников.

Следует подчеркнуть, что демографический кризис в контексте изучения рынка труда является сложным социально-экономическим явлением, отражающим системный дисбаланс между численностью трудоспособного населения и текущими потребностями экономики. Теоретико-методологическим основанием исследования влияния демографического кризиса на рынок труда является концепция «демографического перехода», сформулированная в 1953 году американским демографом Фрэнком Ноутстайном: переход общества от высокой смертности и рождаемости к их низкому уровню сопровождается временными деформациями возрастно-половой структуры населения, включая сужение базовой «пирамиды» трудоспособного населения [9, с. 43].

Для России данная трансформация, начавшаяся в середине XX века, обострилась в 1990-е годы, когда социально-экономический кризис привёл к резкому падению рождаемости и увеличению смертности. Исследования показывают, что в настоящее время уровень безработицы в России достиг исторического минимума и свидетельствует о дефиците кадров на рынке.

Например, в Республике Башкортостан уровень безработицы за первое полугодие 2024 года составил всего 1,5% – это рекордно низкий показатель, число незанятых граждан на одну вакансию составило 0,2, что указывает на высокий уровень кадрового голода [2, с. 39]. Согласно прогнозам экспертов НИУ ВШЭ, к 2030 году численность рабочей силы уменьшится на 1,9 млн человек, а доля работников младше 40 лет снизится с 42% в 2019 году до 37,4% [3]. Этот процесс ускоряется из-за малочисленного поколения 1990-х и 2000-х годов, вступающего в трудоспособный возраст, а также повышения пенсионного возраста, которое увеличивает долю старших возрастных групп в рабочей силе. Пандемия усилила давление на систему здравоохранения, одновременно снижая привлекательность работы в данной сфере из-за высокой нагрузки и рисков для здоровья. Одной из особенностей демографического кризиса в России является её пространственная неоднородность. По данным FinExpertiza, к концу 2023 года кадровый резерв в России сократился до рекордного минимума, что особенно остро проявилось в промышленных регионах. В результате формируется дисбаланс, который сдерживает социально-экономическое развитие данных регионов. Однако крупные города, такие как Москва и Санкт-Петербург, продолжают концентрировать трудовые ресурсы, что усугубляет дисбаланс между регионами [6]. Проблема кадрового дефицита в России особенно остро ощущается в промышленности. Так, согласно исследованию О.А. Александровой [1, с. 151], несмотря на периодические декларации о важности развития промышленного сектора, реальных изменений в политике и организации рынка труда не происходит. Например, уже к началу 2024 года 47% руководителей промышленных предприятий указывали на острую нехватку квалифицированных кадров, в то время как меры, принимаемые на государственном уровне, часто имеют ситуативный характер и не предполагают долгосрочного планирования. Ключевой причиной трудностей кадрового дефицита оказывается недостаточная рентабельность предприятий. Это не позволяет предприятиям предлагать конкурентные условия труда, на создание которых требуются большие вложения. Важным нюансом является также то, что многие фирмы пока не готовы вводить инновационные и эффективные технологии, которые помогли бы преодолеть условия кризиса, повышая производительность труда и позволяя добиваться больших результатов при меньшем количестве рабочей силы.

Серьёзной проблемой, усиливающей кадровый дефицит в условиях кризиса, остается несоответствие системы профессионального образования потребностям рынка труда [4, с. 86]. С переходом на подушевое финансирование многие направления подготовки закрылись из-за недостаточного набора студентов. Работодатели также сталкиваются с тем, что качество и наполнение образования не соответствует актуальным требованиям производства.

Демографический кризис усугубляется изменениями предпочтений молодёжи в отношении выбора профессий и способов занятости. Молодые специалисты всё чаще выбирают фриланс и гибкие формы занятости, что не всегда соответствует потребностям традиционных рынков труда. Также важен акцент поколения на личную свободу и стремлении избегать воздействия жесткой корпоративной культуры. Молодые специалисты ожидают быстрых результатов и карьерного роста, что часто становится вызовом для работодателей, работающих по консервативным схемам. Зачастую представителей поколения Z готовы сменить место работы, если в течение года не видят перспектив для развития, что усиливает общую текучесть кадров на предприятиях

Еще одна немаловажная проблема, которая усугубила влияние демографического кризиса на российский рынок труда, связана с ростом оборонного сектора. Значительная часть трудоспособного населения покидает общий рынок труда, а предприятия не способны составить конкуренцию оборонному сектору по уровню заработной платы и социальных гарантий.

Демографический кризис и сопутствующие ему проблемы вынуждают компании применять комплекс разнообразных мер, которые помогают эффективно привлекать новых сотрудников и удерживать имеющихся в условиях большей конкуренции за кандидатов. Наиболее примечателен опыт таких компаний, как ПАО «ГМК Норильский никель», ПАО «Сбербанк», ПАО «Славнефть-ЯНОС», которые успешно преодолели негативные последствия кризиса, в разы улучшив свою систему управление персоналом.

Одним из ключевых инструментов, позволивших компаниям преодолеть негативные последствия демографического кризиса, выступает долгосрочное и сценарное планирование численности и структуры персонала. Традиционный тактический подход, заключающийся в реагировании на текущие потребности через размещение вакансий и сотрудничество с кадровыми агентствами, более не способен удовлетворять растущий спрос на квалифицированные кадры, поскольку рынок труда сужается, а требования к компетенциям специалистов возрастают. Прямой поиск (executive search) и системная работа с пассивными кандидатами (т.е. с теми, кто не ищет работу активно, но потенциально может заинтересоваться более привлекательными условиями) позволяют компаниям выходить на узкий круг высококлассных профессионалов, формируя так называемый «фонд человеческого капитала».

Особое место в новых стратегиях управления персоналом занимает формирование бренда работодателя. В условиях демографического спада и высокой конкуренции за таланты имидж компании на рынке труда становится ключевым фактором, определяющим приток кандидатов и их дальнейшую приверженность корпоративным ценностям. Развитие тренда компании в значительной степени помогает справиться с различиями в ценностях разных поколений сотрудников, а также привлечь к себе молодых кандидатов, уделяющим значительное внимание цифровому присут-

ствию фирмы. Важной составляющей современных кадровых стратегий становится формирование системы управления талантами (Talent Management), которая предполагает выявление перспективных сотрудников уже на этапе студенчества или младших должностей в компании, создание для них индивидуальных планов развития, а также поддержку карьерного роста и профессионального совершенствования [8].

Трансформация ценностных установок молодежи требует от работодателей применения новых управленческих методов: внедрения электронных систем контроля и управления задачами, организации интерактивных платформ для корпоративного обучения, пересмотра системы мотивации и компенсаций. Если компания в силу корпоративной культуры или отраслевых особенностей не готова к подобным изменениям, она рискует оставаться без притока молодых кадров, постепенно теряя конкурентные позиции. Формирование гибких форм занятости, включая удалённую и проектную работу, также выступает одним из факторов, позволяющих компаниям привлекать кадры из других регионов или даже стран, тем самым преодолевая местные демографические ограничения.

Крайне значимым и самым финансово затратным становится вопрос повышения производительности труда. Автоматизация и роботизация производственных линий, цифровизация документооборота, использование алгоритмов машинного обучения для аналитики данных – все эти инструменты позволяют в перспективе «делать больше меньшими силами». Накопленный опыт показывает, что экономическая выгода от оптимизации процессов со временем компенсирует эти затраты, повышая конкурентоспособность организации и позволяя ей продолжать работу даже при объективном сокращении предложения на рынке труда [7].

Демографический кризис в современной России, сопровождающийся сокращением и старением рабочей силы, территориальными перекосами, увеличивающимся разрывом между спросом и предложением квалифицированных специалистов, становится стимулом к комплексной трансформации систем управления персоналом.

Список использованных источников

1. Александрова, О.А. Проблема дефицита кадров в промышленном секторе экономики: причины и направления решения // Уровень жизни населения регионов России. – 2024. – Т. 20, № 2. – С. 150-162. – DOI 10.52180/1999-9836_2024_20_2_1_150_162. – EDN SLCFKI.

2. Вишневская Н.Г., Алешкина О.В. Дефицит рабочей силы на региональном рынке труда: причины и пути решения проблемы // Уфимский гуманитарный научный форум. 2024. №.3 С.35-46.

3. ВШЭ спрогнозировала уменьшение рабочей силы в России к 2030 году // Ведомости. URL: https://www.vedomosti.ru/society/news/2022/06/01/924574-vshe-umenshenie-rabochei-sili (дата обращения: 01.01.2025).

4. Гриднева, М.А. Профессиональные стандарты на рынке труда: особенности и практика их применения / М.А. Гриднева, О.Д. Маслюк, М.А. Петров // Социально-трудовые исследования. – 2020. – № 2(39). – С. 85-98. – DOI 10.34022/2658-3712-2020-39-2-85-98. – EDN QKXKHI

5. Интеллектуализация социально-экономических систем и императивы устойчивого развития цифровой экономики / А.Э. Мосияш, М.А. Петров, В.А. Спивак, Н.М. Фомичева // Императивы устойчивого развития социально-экономических систем в цифровой экономике. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – С. 101-107. – EDN JTOQOE

6. Кадровый резерв сократился до рекордного минимума // FinExpertiza URL: https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2024/kadr-rezerv-sokr/ (дата обращения: 01.01.2025).

7. Сулейманкадиева, А.Э. Менеджмент интеллектуальной компании / А. Э. Сулейманкадиева, М.А. Петров, Т.А. Попкова. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – 146 с. – ISBN 978-5-7310-4920-7. – EDN IFMHBF

8. Сулейманкадиева, А.Э. Управление знаниями и непрерывное развитие персонала: учебное пособие / А.Э. Сулейманкадиева, М.А. Петров, М.А. Гриднева. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – 128 с. – ISBN 978-5-7310-6059-2. – EDN JTEVFR

9. Notestein, Frank 1954. Some Demographic Aspects of Aging // Frank W. Notestein. Proceedings of the American Philosophical Society, Vol. 98, No. 1 (Feb. 15, 1954): 38-45.

УДК 336.02

Варман Максим Романович,
Сухоруков Александр Сергеевич
Varman Maxim Romanovich,
Sukhorukov Alexander Sergeevich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Корпоративные финансы и оценка бизнеса»
Master program «Corporate finance and business valuation»
e-mail: 5bvarmanmax@gmail.com, sanyok3183@mail.ru

ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССОВ ЭКСПАНСИИ ЭКОСИСТЕМ РОССИЙСКИХ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОРПОРАЦИЙ

FINANCIAL ASPECTS OF RUSSIAN HIGH-TECH COMPANIES ECOSYSTEMS EXPANSION

В статье рассматриваются вопросы финансирования инновационной деятельности в российских высокотехнологичных корпорациях. На примере ПАО «Группа Астра», лидера рынка инфраструктурного ПО в РФ, проводится анализ показателей экспансии экосистем ИТ-продуктов, определяются направления долгосрочного развития.

This article describes financial aspects of innovations made by Russian high-tech companies and considers Astra Group PJSC, a leader of the market, as an example of ecosystems expansion. Key features and forecast directions of development for these ecosystems are presented.

Ключевые слова: Экосистемы, экспансивное развитие, акционерное финансирование, первичное публичное размещение акций, сделки слияний и поглощений, нематериальные активы.

Keywords: Ecosystems, expansion, equity financing, initial public offering (IPO), mergers and acquisitions (M&A), intangible assets.

В процессе достижения национальных целей развития Российской Федерации (РФ) к 2030 г., согласно Указу Президента, технологическое лидерство отечественных компаний – разработчиков инфраструктурного программного обеспечения (ПО) – один из приоритетов государственной политики. [1] В связи с этим актуальная задача высокотехнологичных корпораций – формирование и ускоренная экспансия экосистем ИТ-продуктов.

В 2024 г. на инфраструктурном рынке ПО в РФ вследствие государственной поддержки отрасли (налоговых льгот, стимулирования проведения первичных публичных размещений, перевода государственных учреждений на отечественный софт и др.) наблюдался устойчивый рост объемов сделок поглощения с целью увеличения количества эффективных продуктов в B2B- и B2G-сегментах. Так, основной прирост выручки ПАО «Группа Астра» (+76,6% г/г), разработчика операционной системы (ОС) Astra Linux, обеспечивался выводом на рынок программ, созданных приобретенными дочерними компаниями при объединении в экосистему.

По данным Strategy Partners, доля отечественных вендоров в отрасли уже в 2023 г. превысила 53%, благодаря концентрации корпораций-лидеров (ПАО «Группа Астра», ООО «Базальт СПО» и ООО «Ред Софт»). Прогнозная емкость рынка к 2030 г. составит 248 млрд руб., в связи с чем стратегические цели инфраструктурных компаний основаны на принципе ускоренного увеличения объема отгрузок. Например, разработчик ОС Astra Linux за период 2024-2025 гг. планирует трехкратно увеличить выручку за счет модификаций ОС для различных групп пользователей и внедрения экосистемных продуктов – «коробочных решений» [2].

Качественное расширение масштабов операционной деятельности, стабильное финансирование исследований и разработок (R&D), а также обеспечение непрерывного роста финансовых результатов при сохранении принципов дивидендной политики создают условия для определения сущностных характеристик экспансивного развития экосистем (таблица 1).

Приведенные в таблице принципы объясняют реализацию российскими высокотехнологичными компаниями инвестиционных проектов по разработке новых программных продуктов. Так, капитальные вложения ООО «Ред Софт» выросли в 2023 г. в 2,46 раза до 115,5 млн руб., а инвестиции ПАО «Группа Астра» в разработки программных решений – в 2,2 раза до 986,9 млн руб.

Таблица 1 – Экспансия экосистем высокотехнологичных корпораций в РФ

Сущностные характеристики	Способы реализации	Примеры
Регулярная монетизация программных решений	M&A сделки для доработки перспективных продуктов	Приобретение ГК «Астра» доли в АО «Экзософт»
Абсолютное лидерство флагманского продукта	Оформление «коробочных решений» с постпродажным обслуживанием	Сервисные, десктопные, мобильные версии ОС Astra Linux; ОС Alt Образование для использования в вузах
Диверсифицированные каналы создания НМА	Синергия собственных разработок и мониторинга рынка ИТ-решений	В ГК «Астра» создание ПК СВ «Брест», ОС Astra Linux, преобразование RuPost (сделка с ООО «Ресолют»)
Эффективность вертикально интегрированной структуры	Рост сегмента выручки от экосистемных продуктов, обеспечивающий укрепление лидерства в отрасли	Для ГК «Астра» прирост выручки на 76% обеспечен трехкратным ростом продаж дополнительных решений

Финансовая политика инфраструктурных ИТ-компаний подразумевает привлечение долгосрочных источников с целью реализации программ по экспансии экосистем, формируемых двумя основными способами – результативными внутрикорпоративными разработками и совершением сделок с долями перспективных участников рынка. Например, в 2023 г. ПАО «Группа Астра» приобрела контрольную долю в ООО «Номари СиАйЭс», дистрибьюторе ПО в РФ и выкупила долю участия в ООО «Увеон», организации, специализирующейся на предоставлении облачных решений и услуг в области информационных технологий. Ниже на рисунке 1 на примере данной корпорации приводится сопоставление денежных потоков в ретроспективном периоде.

Долгосрочные планы развития быстрорастущих российских компаний в высокотехнологичном секторе, основанные на разработке нематери-

альных активов в форме инновационных продуктов, реализуются на основе акционерного финансирования, как показано на рисунке 1, поскольку оно позволяет обеспечить проведение экспансивной политики в течение нескольких последующих периодов, укрепляя активную позицию корпорации на рынке M&A и увеличивая роль R&D.

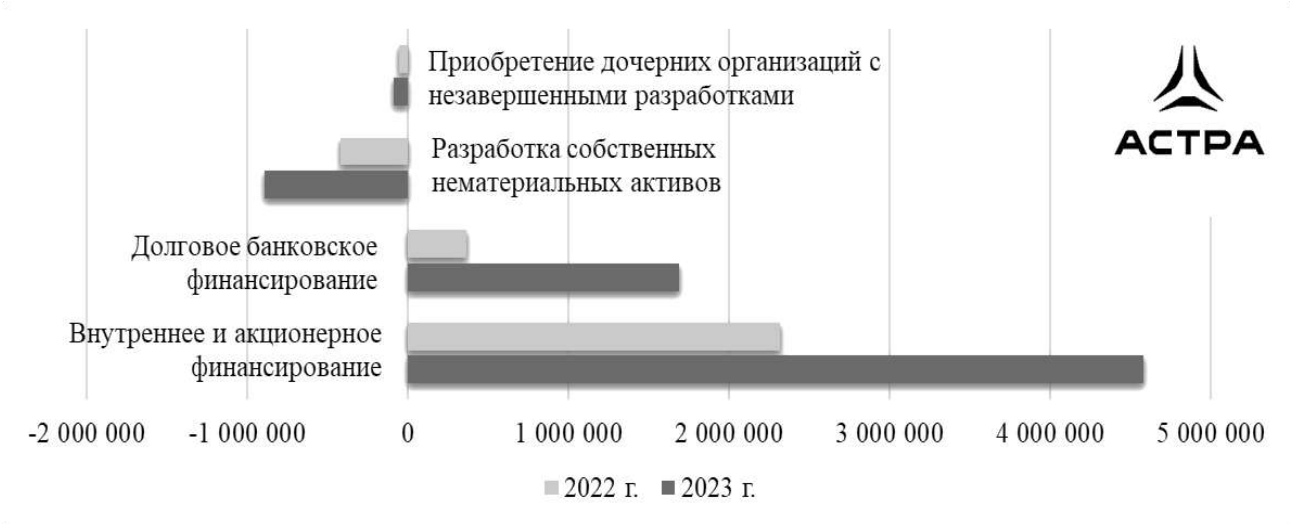


Рисунок 1 – Анализ денежных потоков компании с позиции экспансии экосистемных ИТ-продуктов на примере ПАО «Группа Астра» (показатели в тыс. руб.) [5]

Стратегическое значение проводимых мероприятий подтверждается целевыми установками в ключевых документах развития высокотехнологичных компаний. Как показано на примере ПАО «Группа Астра» (рисунок 2), при наличии в среднесрочном периоде плана по 18-кратному наращению доходов от продуктов экосистемы в среде для бизнеса и государственных учреждений, основным ориентиром являются признанные отраслевые стандарты на зарубежных рынках (в 2023 г. доля экосистемы в доходах Microsoft уже превысила показатель в 25,0%).

Таким образом, рынок инфраструктурного ПО в России растет благодаря акционерному финансированию высокотехнологичного корпоративного развития, что оказывает влияние на диверсификацию рисков, связанных с продажами флагманских продуктов (в примере компании на рисунке 2 – ОС Astra Linux), и позволяет адаптировать экосистемный подход лидеров мирового рынка (как американской компании Microsoft).

Экспансия экосистем на российском рынке инфраструктурного ПО – следствие формирования благоприятной конъюнктуры вовлечения розничных и институциональных инвесторов в акционерное финансирование проектов. Во исполнение поручений Президента РФ по повышению при-

влекательности публичных размещений высокотехнологичных компаний, озвученных на ПМЭФ в 2024 г., Банк России разработал в начале 2025 г. меры по обеспечению прозрачности деятельности и снижению волатильности рыночной капитализации публичных корпораций. В проспекте ценных бумаг раскрытие должны получать стратегические аспекты, определяющие долгосрочное развитие эмитента [3].

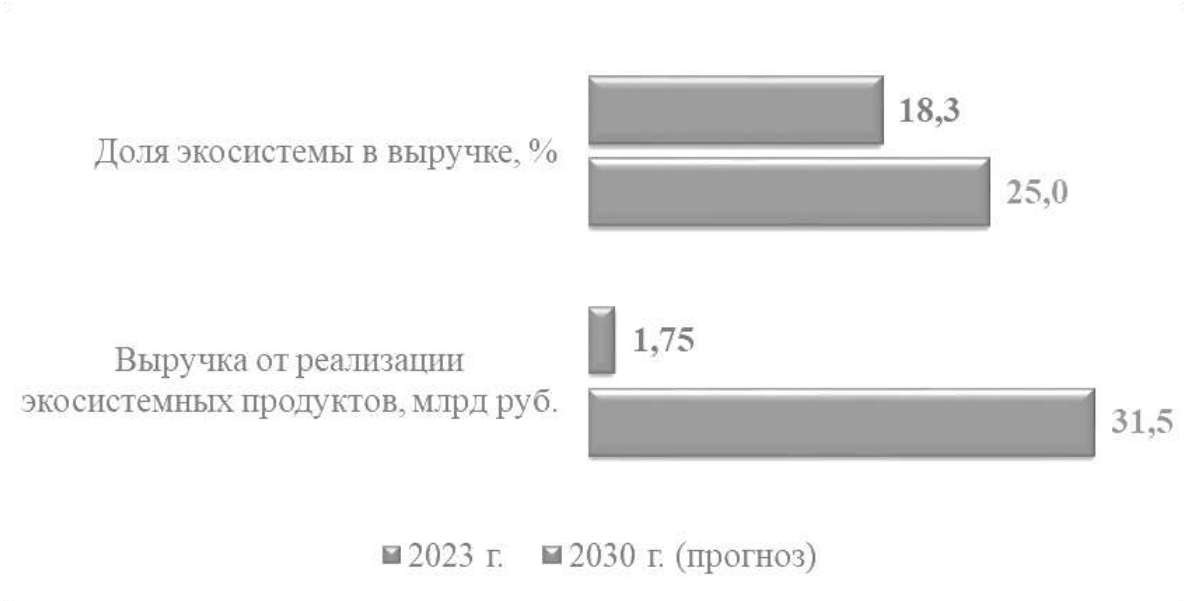


Рисунок 2 – Текущие и стратегические значения показателей развития экосистемы ИТ-продуктов (на примере ПАО «Группа Астра») [4, 5]

Кроме того, увеличение числа высокотехнологичных участников публичного фондового рынка в дальнейшем должно сопровождаться расширением налоговых льгот: ключевой является возможность учета в составе расходов для целей налогообложения прибыли затрат на организацию и проведение размещений (IPO и SPO) с повышающими коэффициентами. Итак, акционерное финансирование – наиболее адаптированный источник средств для инвестиционного развития и построения многоуровневых экосистем в долгосрочной перспективе.

Современные исследования российских высокотехнологичных корпораций подтверждают наличие потенциала и дополнительных ресурсов для экспансивного экосистемного развития [4]. Акселераторами экономического и структурного роста являются искусственный интеллект (AI) и машинное обучение (ML), на базе технологий которых разрабатывается комплекс взаимосвязанных решений. Значимость повсеместного систематического внедрения подобного подхода подтверждается необходимостью своевременного обновления не только основных, но и поддерживающих бизнес-процессов [2, с. 27]. Например, в россий-

ском сегменте разработчиков инфраструктурного ПО, кластеризация решений в области операционных систем может широкомасштабно реализовываться только при развитии инновационных платформ, хранилищ данных и облачных сервисов.

Таким образом, экспансивный характер развития экосистем российских высокотехнологичных компаний проявляется в двух основных направлениях:

1) в активной роли корпораций на рынке M&A при проведении непрерывного мониторинга результатов НИОКР самостоятельных участников рынка;

2) в увеличении расходов на проведение собственных исследований (в части оплаты труда, материально-технического обеспечения и объединения ресурсов для создания синергетических эффектов).

В перспективе до 2030 г., благодаря реализации комплексной поддержки данного сектора (в особенности, в развитии акционерных форм финансирования), прослеживается тенденция качественного увеличения объемов выделяемых средств с целью инвестиционного развития экосистемных ИТ-продуктов в высокотехнологичных корпорациях.

Список использованных источников

1. Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоёмких технологий: Указ Президента РФ от 18.06.2024 №529.

2. Иванова Н.И. Основы технологического суверенитета в контексте внешнеэкономических связей стран // Н.И. Иванова, В.В. Тимашова. Российский внешнеэкономический вестник. – 2025, №2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-tehnologicheskogo-suvereniteta-v-kontekste-vneshneekonomicheskih-svyazey-stran (дата обращения: 20.03.2025).

4. Информационная прозрачность на рынке ценных бумаг: эмитенты и условия первичного размещения их акций: Доклад для общественных консультаций. – Банк России, 2025. – Эл. ресурс. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/171925/Consultation_Paper_ 20012025.pdf (дата обращения: 20.03.2025).

5. Обзор российского рынка инфраструктурного ПО и перспективы его развития. – Strategy Partners, 2024. – Эл. ресурс. URL: <ai.gov.ru/knowledgebase> (дата обращения: 20.03.2025).

6. ПАО «Группа Астра» – Официальный сайт. Эл. ресурс. URL: https://astra.ru/ (дата обращения: 20.03.2025).

УДК 347.763.3

Василевская Евгения Фёдоровна,
Белов Илья Андреевич
Vasilevskaya Evgeniya Fedorovna,
Belov Ilya Andreevich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Логистические и маркетинговые стратегии клиентоориентированности транснациональной транспортно-логистической компании»
Master program «Logistics and marketing strategies for the customer orientation of a multinational transport and logistics company»
e-mail: vasilevskayaef@cfto.org.rzd.ru

МЕТОДЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВЫСОКОДОХОДНЫХ ГРУЗОВ СЕГМЕНТА МСП НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ ТРАНСПОРТ

METHODS OF ATTRACTING HIGH-YIELD GOODS FROM THE SME SEGMENT TO RAILWAY TRANSPORT

В статье рассматриваются ключевые стратегии взаимодействия с клиентами сегмента МСП, включая разработку специализированных сервисов, консолидацию грузов и внедрение цифровых решений. Особое внимание уделено электронному сервису заказа мест в контейнерных поездах, как инновационному инструменту повышения эффективности грузоперевозок.

The article discusses key strategies for interacting with SME segment customers, including the development of specialized services, cargo consolidation, and the implementation of digital solutions. Special attention is paid to the electronic booking service for container trains as an innovative tool for improving the efficiency of cargo transportation.

Ключевые слова: железнодорожный транспорт, контейнерные перевозки, электронные сервисы, субъекты малого и среднего бизнеса (МСП).

Keywords: railway transport, container transportation, electronic services, small and medium enterprises (SMEs).

Традиционно считалось, что основными клиентами железнодорожного транспорта являются крупные грузоотправители, которые осуществляют перевозку объемных грузов на большие расстояния. Анализ данных о погрузке на обширной сети Российских железных дорог показывает, что основной объем погрузки и общую динамику задают семь крупнейших номенклатур грузов. А система в текущем её состоянии выстроена таким образом, что компании, нуждающиеся в грузовых перевозках по железной дороге, формируют план отправления грузов заранее на определенный период, затем заявленные объемы согласовываются в ручном или автоматическом режиме с ОАО «РЖД».

Согласно данным из доклада Руководителя НОЦ «Независимые комплексные транспортные исследования» РУТ (МИИТ) Колина Алексея Валентиновича с 1991 к 2023 году произошло снижение объёмов перевозок прочих грузов почти в 6 раз, на 360 млн. т [1]. В большинстве своем это снижение коснулось высокодоходных грузов субъектов малого и среднего предпринимательства (сегмента МСП), не столько добавляющих объем погрузки, сколько доходы, в том числе на сопровождающие перевозку услуги. За рассматриваемый период изменилась и структура погрузки. Так, явно выделяется рост доли основных номенклатуры грузов (нефть, уголь, руда, мин. удобрения) с 38% до 62%, при этом доля прочих грузов уменьшилась с 22% до 6% [1].

Сегодня, несмотря на высокую загрузку инфраструктуры, на фоне общего снижения доходности и в недостаточной мере выполнения целевых финансовых показателей, перед Российскими железными дорогами стоит задача по привлечению именно высокодоходных грузов, в том числе высоко маржинальных грузов сегмента МСП, имеющих потребность не только в перевозке по конкретному направлению, но и в дополнительных услугах. Опыт Китая, демонстрирует, что внимание к данному сегменту способствует не только устойчивости транспортной системы в кризисных условиях, но и всей экономики в целом [2]. Так, в период пандемии COVID-19 экономика Китая показала самую высокую стабильность и восстановилась быстрее прочих, продемонстрировав рост ВВП уже на следующий квартал после введения первых ограничений [3]. Важно отметить, что и в России предприятия данного сегмента демонстрируют стабильный рост, что во многом обусловлено поддержкой государства, а также отсутствием прямого санкционного давления.

Необходимо отметить, что клиент сегмента МСП имеет свои особенности по сравнению с представителями крупного бизнеса, что необходимо учитывать при разработке предложения, направленного на данную категорию клиентов. Субъекты малого и среднего бизнеса привыкли к упрощенной системе взаимодействия (на примере упрощенного налогообложения), льготам, зачастую не располагают достаточным штатом высококвалифицированных сотрудников для самостоятельного обеспечения логистики, часто испытывают потребность в комплексных услугах «под ключ», и не готовы обеспечивать заблаговременное планирование предъявляемых к перевозке объемов (так как сами зависят от разовых контрактов). Они заинтересованы в экспорте своих грузов, отличаются небольшими объемами перевозок при множестве возможных направлений. Сегодня все перечисленные особен-

ности успешно учтены в работе и соответствуют портрету потребителя услуг автомобильного транспорта.

Понимание потребностей клиента сегмента МСП может позволить сформировать его основной запрос в отношении железнодорожной перевозки: в первую очередь подобный клиент заинтересован в железнодорожных перевозках в контейнерах, он ищет надежное и эффективное решение для транспортировки грузов, обеспечивающее высокую скорость и конкурентные цены. Он ценит простоту и удобство в работе с одним поставщиком услуг и одним договором, испытывает потребность в комплексных «пакетных» решениях.

Адаптация предложения услуг к потребностям субъектов МСП требует от железных дорог использования новых подходов, например:

- использование мелкой тары, что позволяет перевозить небольшие партии грузов, повышая гибкость услуг;
- объединение малых партий в полносоставные поезда с тарифными скидками (консолидация грузов);
- внедрение электронных сервисов для упрощения заказа и отслеживания грузов (цифровизация),
- внедрение специализированных услуг, то есть таких решений, которые исключают необходимость глубоких знаний логистики у клиентов;
- внедрение субсидированных тарифов и приоритетного доступа к инфраструктуре (что обеспечивается господдержкой).

Одним из инструментов привлечения высокодоходных грузов сегмента МСП на железнодорожный транспорт стал «Электронный сервис заказа мест в контейнерных поездах», который обеспечивает консолидацию грузов в удобном цифровом формате. Сервис предоставляет малым предприятиям возможность быстрого и удобного бронирования контейнеро-мест для их грузов в регулярных поездах через электронное табло, аналогичное системам продажи пассажирских билетов. Основные преимущества заключаются в сокращении сроков доставки, комплексности услуг, фиксированных ставках и работе с единым оператором.

Это решение направлено на снижение барьеров входа для небольших грузоотправителей и повышение эффективности использования подвижного состава. Особое внимание уделено механизмам формирования конкурентных тарифов, включая скидки, применяемые к полносоставным контейнерным поездам, экономический эффект от ускорения оборота вагона и контейнера при перевозках по графику, и динамическое ценообразование, применяемое за счет агентской схемы. Так, организаторы контейнерных поездов, размещая в личном кабинете клиента ОАО

«РЖД» ставки на свободные контейнеро-места, в зависимости от спроса, приближения даты отправления поезда и потребности в передислокации подвижного состава под следующую перевозку, могут предоставлять значительные скидки на железнодорожное плечо, тем самым при общей простоте заказа делая перевозку в ускоренном поезде для небольшого клиента экономически более предпочтительной, чем самостоятельная повагонная отправка. Предоставление скидок и динамическое ценообразование в рамках агентской схемы позволяет ОАО «РЖД» отойти от принципа работы государственной компании, предоставляющей скидки исключительно под большие гарантированные объемы в рамках тарифных коридоров.

Для компании-перевозчика использование рассматриваемого сервиса решает следующие задачи:

- повышение загрузки контейнерных поездов до 100%;
- привлечение грузов 2-го и 3-го класса с большей доходностью и снижение зависимости от сырьевых перевозок;
- повышение устойчивости и снижение санкционных рисков за счет диверсификации клиентской базы.

Подводя итог можно сказать, что рассмотренный сервис представляет собой значимый шаг в оптимизации контейнерных перевозок для МСП. Его внедрение дает возможность ОАО "РЖД" повысить эффективность использования инфраструктуры, снизить тарифную нагрузку на малый бизнес и укрепить позиции на рынке логистических услуг.

Список использованных источников

1. Колин А.В. Ускоренные перевозки грузов железнодорожным транспортом как альтернатива автомобильному транспорту [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://ur.hse.ru/data/2024/10/19/1943479066/Колин%20АВ_Ускор%20груз%20перев.pdf (Дата обращения: 05.04.2025).

2. Соловьева А.А. Сравнительный анализ мер государственной поддержки субъектов малого предпринимательства в Российской Федерации и Китайской Народной Республике: перспективы рецепции управленческого опыта // Научные записки молодых исследователей. – 2019. – №1.

3. Мусостова Д.Ш., Бисаева Д.И. Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в Китае // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – №1.

4. Услуги для МСП [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cargo.rzd.ru/ru/11575 (дата обращения: 05.04.2025).

УДК 336.11

Видонкина Юлия Владимировна
Vidonkina Yulia Vladimirovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Корпоративные финансы и оценка бизнеса»
Master program «Corporate finance and business valuation»
e-mail: vredulik@yandex.ru

ВНУТРЕННИЙ ФИНАНСОВЫЙ АУДИТ КАК НАПРАВЛЕНИЕ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СЕКТОРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

INTERNAL FINANCIAL AUDIT AS A DIRECTION FOR ASSESSING THE QUALITY OF FINANCIAL MANAGEMENT IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SECTOR

Статья посвящена рассмотрению процедур внутреннего финансового аудита как одного из методов оценки качества финансового менеджмента в государственном секторе Российской Федерации. Выявляются цели и особенности внутреннего финансового аудита, а также как следствие повышение результативности и экономности использования бюджетных средств, возможности улучшение финансовых показателей государственных органов Российской Федерации.

The article is devoted to the consideration of internal financial audit procedures as one of the methods of assessing the quality of financial management in the public sector of the Russian Federation. The objectives and features of the internal financial audit are identified, as well as, as a result, an increase in the effectiveness and economy of the use of budgetary funds, and the possibility of improving the financial performance of government agencies of the Russian Federation.

Ключевые слова. Финансовый менеджмент, внутренний финансовый аудит, государственное управление, государственные финансы.

Keywords. Financial management, internal financial audit, public administration, public finance.

Внутренний финансовый аудит (далее – ВФА) был включен в Бюджетный кодекс Российской Федерации (далее – БК РФ) в 2013 году вместе с принятием Федерального закона «О счетной палате Российской Федерации». Однако лишь в 2019 году были разработаны и утверждены нормативные правовые акты, регулирующие проведение этого вида аудита. Эти документы вступили в силу с 1 января 2020 года. Разработка и утверждение данных нормативных правовых актов осуществлялась в соответствии с Программой разработки федеральных стандартов внутреннего финансового аудита на 2018–2020 годы, утвержденной Министерством финансов Российской Федерации в 2018 году.

В соответствии со статьей 160.2-1 Бюджетного кодекса Российской Федерации ВФА – это особый вид деятельности по формированию и предоставлению руководству необходимой информации о результатах оценки исполнения бюджетных полномочий, в том числе заключения о достоверности бюджетной отчётности, а также предложений о повышении качества финансового менеджмента, в том числе о повышении результативности и экономности использования бюджетных средств, заключения о результатах исполнения решений, направленных на повышение качества финансового менеджмента.

В рамках ВФА осуществляется анализ достоверности бюджетной отчетности, а также разрабатываются предложения по повышению качества финансового менеджмента. Эти предложения включают в себя меры по повышению результативности и экономности использования бюджетных средств, а также оценку результатов исполнения решений, направленных на улучшение качества финансового менеджмента. Таким образом ВФА не является исключительно финансовым контролем, а представляет собой особый вид управленческой деятельности, направленный на улучшение организации и осуществления финансовой работы органа исполнительной власти. ВФА следует рассматривать как административный или управленческий контроль, включающий в себя отдельные элементы финансового контроля как института финансового права. Внутренний финансовый аудит осуществляется в целях:

- анализа надежности внутреннего процесса, осуществляемого главным администратором бюджетных средств и администратором бюджетных средств, в целях обеспечения соблюдения требований, установленных правовыми актами, регулирующими бюджетные правоотношения, при исполнении своих бюджетных полномочий, а также разработка рекомендаций по организации внутреннего финансового контроля.
- удостоверения в точности бюджетной отчетности и соответствии порядка ведения бюджетного учета единым методологическим принципам бюджетного учета, составления, представления и утверждения бюджетной отчетности, установленным Министерством финансов Российской Федерации, а также соответствующим ведомственным нормативным документам.
- повышения качества финансового менеджмента.

ВФА осуществляется в строгом соответствии с федеральными стандартами внутреннего финансового аудита, утвержденными Министерством финансов Российской Федерации.

ВФА проводится на основе принципа функциональной независимости и может быть осуществлен структурными подразделениями или уполномоченными должностными лицами, имеющими соответствующие пол-

номочия. В случае передачи полномочий, аудит может быть проведен структурными подразделениями или уполномоченными должностными лицами главного администратора бюджетных средств, которому переданы соответствующие полномочия.

Особенности ВФА:

1. Объектом исследования ВФА выступает не денежный эквивалент, а бюджетная процедура, а также составляющие её операции и действия, направленные на реализацию этой процедуры.

2. ВФА может быть реализован в виде аудиторских мероприятий, проводимых внутри органа исполнительной власти. К методам ВФА, в соответствии со стандартом, относятся аналитические процедуры, инспектирование, пересчет, запрос, подтверждение, наблюдение и мониторинг процедур внутреннего финансового контроля.

3. В результате проведения внутреннего финансового аудита могут быть приняты управленческие решения в рамках органа исполнительной власти. В стандарте четко определено, что внутренний финансовый аудит включает в себя мониторинг процедур внутреннего финансового контроля. Этот процесс представляет собой неотъемлемую часть деятельности главного администратора бюджетных средств и направлен на обеспечение соблюдения требований, установленных правовыми актами, регулирующими бюджетные правоотношения.

4. В случае если система внутреннего финансового аудита (ВФА) формируется в структуре органа исполнительной власти, участвующего в бюджетном процессе, должностное лицо, структурное подразделение или учреждение, уполномоченное осуществлять внутренний финансовый аудит, обязано предоставлять руководителю органа исполнительной власти информацию о функционировании структурных подразделений органа власти, ответственных за реализацию бюджетных полномочий. Кроме того, необходимо проводить анализ организации механизмов реализации указанных полномочий и представлять руководителю предложения по оптимизации бюджетной деятельности органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации.

Следует отметить, что требование об обязательной организации и проведении ВФА не учитывает специфику и потенциал отдельных органов исполнительной власти, такие как их структура, штатная численность, наличие или отсутствие подведомственных организаций и другие аспекты. В первую очередь это касается органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

В соответствии с федеральными стандартами внутреннего финансового аудита, регламентируется процесс планирования внутреннего финансового аудита, который включает в себя как годовое планирование меро-

приятий, направленных на разработку плана аудиторских процедур, так и планирование самого аудиторского мероприятия, а также формирование программы такого мероприятия.

В ходе проведения внутреннего финансового аудита формируется итоговая документация в виде заключений, содержащих информацию о результатах оценки исполнения бюджетных полномочий главного администратора (администратора) бюджетных средств, о надежности системы внутреннего финансового контроля, о достоверности бюджетной отчётности, а также предложения и рекомендации, направленные на повышение качества финансового управления. На основании полученных данных принимаются решения, направленные на улучшение качества финансового управления. Кроме того, составляется и представляется годовая отчетность о результатах внутреннего финансового аудита. В настоящее время в Российской Федерации происходит формирование основополагающих принципов организации внутреннего финансового аудита в органах исполнительной власти как на федеральном, так и на региональном уровнях.

Список использованных источников

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ// [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/.

2. Об утверждении федерального стандарта внутреннего финансового аудита «Определения, принципы и задачи внутреннего финансового аудита»: Приказ Минфина России от 21.11.2019 № 196н // [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс. – Режим доступа: https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=456583.

3. Об утверждении федерального стандарта внутреннего финансового аудита «Планирование и проведение внутреннего финансового аудита»: Приказ Минфина России от 05.08.2020 № 160н// [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс. – Режим доступа: https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n= 456585/.

4. Приказ Минфина России от 18.12.2019 №237н «Об утверждении федерального стандарта внутреннего финансового аудита «Основания и порядок организации, случаи и порядок передачи полномочий по осуществлению внутреннего финансового аудита».

5. Письмо Минфина России от 21.08.2020 №02-02-05/73579 «Об организации и передаче полномочий по осуществлению внутреннего финансового аудита».

6. Лагутин И.Б. К вопросу об организации внутреннего финансового аудита в органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации // Финансовое право. – 2020. – №5. – С. 11-14.

УДК 338

Винокуров Олег Владимирович,
Мазин Андрей Сергеевич
Vinokurov Oleg Vladimirovich,
Mazin Andrey Sergeevich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Международный бизнес»
Master program «International business»
e-mail: ol.vladimirovich.vinokurov@gmail.com, vorobey3051@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО КОМПЛЕКСА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ, ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

MANAGEMENT OF THE OIL REFINING COMPLEX IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: MODERN APPROACHES, CHALLENGES, AND PERSPECTIVES

В статье рассматриваются современные подходы к управлению нефтеперерабатывающими комплексами в условиях цифровизации, включая использование цифровых двойников, IIoT и искусственного интеллекта. Анализируются вызовы, такие как высокие затраты, дефицит кадров и кибербезопасность. Исследование подчеркивает значимость цифровизации для повышения конкурентоспособности и устойчивости предприятий.

The article explores modern approaches to managing oil refining complexes in the context of digitalization, focusing on tools like digital twins, IIoT, and artificial intelligence. It examines challenges such as high costs, workforce shortages, and cybersecurity risks. The study emphasizes the role of digitalization in enhancing enterprise competitiveness and sustainability.

Ключевые слова: цифровизация, нефтепереработка, искусственный интеллект, кибербезопасность

Keywords: digitalization, oil refining, artificial intelligence, cybersecurity.

Трансформация промышленных секторов сегодня во многом определяется динамикой цифровых изменений, охватывающих ключевые экономические отрасли, среди которых нефтегазовый комплекс занимает особое положение ввиду масштабности капиталовложений и технологической насыщенности. Активное интегрирование цифровых инноваций становится источником повышения управленческой эффективности и обеспечения нового уровня производственной рационализации. Исследование сосредоточено на анализе инструментального арсе-

нала цифровой модернизации, применяемого в отечественных компаниях нефтепереработки, а также на рассмотрении актуальных проблем, возникающих на пути внедрения передовых решений.

К числу технологических средств, признанных во всем мире как значимые факторы оптимизации производственного и управленческого цикла, можно отнести следующие разработки [1]:

1) Цифровые двойники – использование цифровых двойников месторождений открывает возможности для конструирования виртуальных аналогов инфраструктурных объектов отрасли – будь то скважины, объекты переработки нефти или магистральные трубопроводы.

2) Industrial Internet of Things – применение концепции IIoT (Industrial Internet of Things) связано с использованием интегрированной сети сенсорных приспособлений, способных осуществлять непрерывный сбор информации с технологических узлов, магистралей и вспомогательной инфраструктуры в режиме реального времени.

3) Роботизация – мониторинг труднодоступных инфраструктурных комплексов в нефтегазовой сфере осуществляется посредством автономных подводных роботов (ROV) и беспилотных летательных систем (дронов), что приобретает особое значение в условиях сурового климата и ограниченной доступности объектов.

4) Искусственный интеллект – в рамках предотвращения производственных инцидентов и сокращения временных потерь, использование моделей машинного обучения и искусственного интеллекта обеспечивает аналитическую обработку данных о техническом состоянии оборудования и точное предсказание возникающих неисправностей.

Ведущие отечественные нефтегазовые предприятия демонстрируют активное вовлечение в процессы цифровой трансформации [2]. Анализ стратегических инициатив крупнейших участников отрасли позволяет выделить их приоритетные векторы технологического развития.

«Газпром нефть» интегрирует цифровых двойников в цепочку нефтеперерабатывающих операций с целью повышения эффективности и создания реалистичных симуляций производственных процессов. «Лукойл» сосредотачивает усилия на развертывании концепции IIoT и программных решений на основе искусственного интеллекта, что обеспечивает высокий уровень контроля над функционированием техники и способствует укреплению стандартов бесперебойности и безопасности производственного процесса.

Многоуровневая цифровая трансформация нефтеперерабатывающего сектора предполагает не только внедрение технических новинок, но также необходимость преодоления существенных препятствий [3]. Значительные ресурсы требуются на всех этапах – от проектирования и закупки

решений до их настройки и дальнейшей эксплуатационной поддержки, что обусловливает необходимости крупных финансовых инвестиций. Параллельно с этим, остро ощущается нехватка квалифицированных специалистов: на стыке инженерных, программных и аналитических дисциплин востребованы профессионалы, способные обеспечивать безопасную и стабильную работу инновационных платформ.

Внедрение современных цифровых инструментов зачастую осложняется наличием на предприятиях ранее установленных информационных систем и программных комплексов, которые оказываются либо несовместимыми, либо требуют дорогостоящей модернизации для интеграции с новыми решениями [4]. Помимо технологических барьеров особое внимание уделяется вопросам кибербезопасности. Возрастающее число цифровых интерфейсов многократно увеличивает потенциальные уязвимости промышленных объектов, относящихся к категории критически значимых. На таких объектах малейший сбой может превратиться в катастрофу – как в экономическом, так и в экологическом аспекте.

Тем не менее, именно цифровизация становится катализатором для формирования гибких и высокоэффективных предприятий, способных противостоять изменениям глобального характера в энергетике. Российские нефтегазовые компании, стремясь обеспечить долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность, активно адаптируют инновационные подходы, демонстрируя способность преодолевать возникающие вызовы и удерживать ключевые позиции на мировой арене.

Список использованных источников

1. Тихопой Ю.М., Степаненко Д.А. Цифровая трансформация в нефтегазовой отрасли // Стратегии бизнеса. – 2021. – Т.9. – №2. – С. 58-61.

2. Поротькин Е.С. Проблемы и перспективы цифровизации нефтегазового комплекса России // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2022. – №2. – С. 15-23.

3. Дмитриевский А.Н. и др. Цифровизация нефтегазового производства: проблемы, вызовы и риски // Научные труды НИПИ Нефтегаз ГНКАР. – 2023. – №S2. – С. 1-8.

4. Управление сетевыми корпоративными структурами в условиях цифровой экономики / А.Н. Петров, А.Э. Сулейманкадиева, Л.В. Хорева, М.А. Петров // Социально-экономическое развитие в условиях цифрового общества: Сборник лучших докладов по материалам IX Национальной научно-практической конференция Института магистратуры с международным участием, Санкт-Петербург, 20–21 апреля 2020 года / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 97-107. – EDN NIPXGV

УДК 336.018

Гафаров Рафаэль Ирекович
Gafarov Rafael Irekovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Финансовые рынки и банковский бизнес»
Master program «Financial markets and banking business»
e-mail: gafarovrafael7@gmail.com

ЦИФРОВИЗАЦИЯ СФЕРЫ ПЛАТЁЖНЫХ УСЛУГ В РФ
DIGITALIZATION OF THE PAYMENT SERVICES SECTOR IN THE RUSSIAN FEDERATION

Статья посвящена анализу цифровизации платёжных услуг в России, рассмотрению ключевых вызовов и возможностей, связанных с внедрением новых технологий, таких как Система быстрых платежей (СБП). Оценены актуальные проблемы безопасности, мошенничества и регулирования в этой сфере. Предложены рекомендации для повышения эффективности и устойчивости цифровой платёжной системы в стране.

The article analyzes the digitalization of payment services in Russia, addressing key challenges and opportunities related to the implementation of new technologies such as the Fast Payment System (FPS). Current issues of security, fraud, and regulation are evaluated. Recommendations are provided to enhance the effectiveness and stability of the digital payment system in the country.

Ключевые слова: цифровизация платёжных услуг, система быстрых платежей, регулирование финансовых технологий, развитие цифровых платёжных систем.

Keywords: Digitalization of payment services, Fast Payment System, Financial technology regulation, Development of digital payment systems.

Цифровизация платёжных услуг в России представляет собой важный элемент реформ в финансовом секторе, направленных на повышение эффективности и безопасности транзакций. Внедрение новых технологий в сферу платежных услуг предоставляет значительные возможности для улучшения взаимодействия между банками, бизнесом и населением. Однако, несмотря на быстрые темпы внедрения цифровых решений, остаются важные задачи, такие как повышение безопасности и необходимость адаптации законодательной базы.

По данным Банка России, доля безналичных платежей в 2024 году достигла 85,3% от общего количества совершенных платежей, что подтверждает успешную тенденцию перехода к безналичному расчету в стране. Это является результатом роста доверия населения и бизнеса к цифровым платежным инструментам. Таблица 1 иллюстрирует рост доли безналичных операций в российской экономике за последние годы [1].

Таблица 1 – Динамика использования цифровых платежных технологий

Способ оплаты	**2020**	**2024**	**2026 (прогноз)**
Оплата по QR-коду (млрд. операций)	0,8	3,9	5,5
Оплата с использованием биометрии (% пользователей)	3	25	48
Оплата через мобильное приложение банка (% клиентов банка)	55	77	89
Оплата пластиковыми картами (% транзакций)	82	68	50

Не менее важным шагом является развитие Системы быстрых платежей (СБП), которая с момента своего запуска в 2019 году значительно ускорила межбанковские переводы. В 2024 году через СБП было проведено 21,8 млрд операций на сумму 104,3 трлн рублей [2]. Эти данные подтверждают, что СБП становится важной частью финансовой инфраструктуры России.

Таблица 2 – Показатели использования Системы быстрых платежей для совершения платежных операций (2024 г.)

Показатель	**Значение**
Количество операций, млрд	21,8
Сумма операций, трлн рублей	104,3
Торговые точки, млн	1,5

Мошенничество с платёжными картами и счетами в России демонстрирует устойчивый рост, как по объёму хищений, так и по числу операций без согласия клиентов. В 2024 году объём мошеннических операций достиг рекорда – 9,2 млрд рублей, а число таких операций увеличилось на 25,6% по сравнению с предыдущим годом. Основными методами мошенничества остаются фишинг и подмена номеров телефонов, что указывает на необходимость усиленной защиты данных и повышения осведомлённости пользователей о рисках.

По статистике мошеннических действий, связанных с цифровыми платежами, объём хищений (мошенничество с платежными картами и счетами) составил 9,2 млрд рублей за 3 кв. 2024 г. Число мошеннических операций с платежными картами и счетами за первые 9 месяцев 2024 года

составило 348,6 тысяч, что на 25,6% больше по сравнению с 2023 годом. Основными методами мошенничества являются: социальная инженерия, фишинг и подмена номеров телефонов [3].

Также увеличился объём утечек персональных данных: в первом полугодии 2024 г. утечка персональных данных составила 986 млн. записей, что на 33,8% больше по сравнению с 2023 годом. Отраслями с наибольшим количеством утечек ПД являются торговля и предоставление услуг.

Одной из главных задач остаётся обеспечение безопасности. С увеличением объёмов электронных транзакций повышается риск мошенничества и утечек данных. Для решения этой проблемы необходимо внедрение более защищённых методов аутентификации и усиление систем мониторинга транзакций. Современные защищенные методы аутентификации в РФ сочетают динамическую биометрию (распознавание голоса, лица) с квантово-устойчивыми криптографическими протоколами (ГОСТ Р 34.10-2012) и риск-ориентированными механизмами 3D-Secure 2.0, минимизируя компрометацию данных через токенизацию EMVCo. Системы мониторинга транзакций используют гибридные нейросетевые модели (LSTM, Transformers) для предиктивного анализа аномалий, интегрируя графовые метрики связей и энтропийные пороги в режиме квазиреального времени. Внедрение SIEM-платформ с блокчейн-аудитом цифрового рубля обеспечивает неизменяемость журналов операций, соответствуя стандартам FATF и ФЗ-115. Гомоморфное шифрование в архитектуре Confidential Computing исключает раскрытие данных при обработке, а Data-Centric DLP-решения предотвращают утечки через семантический анализ контекста.

Кроме того, существенным вызовом является недостаточное регулирование цифровых финансовых технологий. Нормативная база, особенно в отношении криптовалют и цифрового рубля, ещё не адаптирована к быстрым изменениям в технологиях. Регулятору предстоит разработать чёткие правила для новых инструментов и обеспечить их безопасность и эффективность.

Для минимизации рисков и эффективного развития цифровых платёжных систем предлагается несколько ключевых направлений:

1. Внедрение децентрализованных цифровых идентификаторов (DID) на основе блокчейна для сквозной верификации пользователей без хранения персональных данных в централизованных реестрах, снижая риски массовых утечек.

2. Развитие регулятивных песочниц для тестирования AI-моделей обнаружения мошенничества в реальной платежной среде с синтетиче-

скими данными, ускоряя адаптацию к новым типам атак (например, deepfake-транзакции).

3. Стандартизация постквантовой криптографии в национальных платежных шлюзах (включая цифровой рубль) для защиты от будущих угроз взлома RSA/ECC, с поэтапным переходом на алгоритмы NIST (CRYSTALS-Kyber).

Цифровая трансформация платежных систем требует системного подхода, объединяющего технологическую адаптацию, регуляторную гибкость и межотраслевую кооперацию. Успешное противодействие киберугрозам и мошенничеству возможно лишь через создание экосистемы, способной динамически реагировать на эволюцию рисков, сохраняя целостность данных и доверие пользователей. Критическую роль играет синхронизация национальных стандартов с глобальными трендами безопасности, обеспечивающая как защиту критической инфраструктуры, так и технологический суверенитет. Устойчивое развитие в этой сфере зависит от баланса инноваций и контроля, где превентивная аналитика дополняется прозрачными механизмами аудита, а цифровизация не становится компромиссом между удобством и безопасностью.

Представленные рекомендации формируют комплексный подход к развитию платежной экосистемы РФ, объединяя технологические инновации, регуляторные инициативы и социальную интеграцию. Внедрение биометрии в СБП и расширение функционала цифрового рубля усиливают безопасность и удобство транзакций, а технологии оффлайн-платежей обеспечивают доступность сервисов даже в условиях инфраструктурных ограничений. Международная экспансия карт МИР и образовательные программы для населения способствуют как глобальной конкурентоспособности, так и преодолению цифрового неравенства. Эти меры создают основу для инклюзивной, устойчивой и перспективной платежной системы, соответствующей вызовам цифровой экономики и потребностям всех категорий пользователей.

Список использованных источников

1. СБП: Основные показатели // Годовой отчёт Банка России за 2024 год.
2. Цифровизация платежей и внедрение инноваций на платежном рынке // Аналитический доклад ЦБ РФ, 2024.
3. Объём хищений с банковских счетов россиян оказался рекордным за 4 года // РБК. 09.12.2024.

УДК 519.862.6

Геворков Даниил Константинович
Gevorkov Daniil Konstantinovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Управление бизнесом в сервисной экономике»
Master program «Business management in the service economy»
e-mail: dk.gevorkov@edu.unecon.ru

Василиха Дмитрий Федорович
Vasilikha Dmitry Fedorovich
Кандидат экономических наук
Candidate of Economic Sciences
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
e-mail: vasilikha.d@unecon.ru

ИССЛЕДОВАНИЕ ХАРАКТЕРИСТИК ВРЕМЕННОГО РЯДА И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ВЫРУЧКИ РЕСТОРАНА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СЕЗОННЫХ И СТОХАСТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ

STUDY OF TIME SERIES CHARACTERISTICS AND RESTAURANT REVENUE FORECASTING USING SEASONAL AND STOCHASTIC MODELS

В статье исследуется влияние логарифмического преобразования на качество краткосрочного прогноза дневной выручки ресторана.

This paper examines how a logarithmic transformation improves short-term forecasts of daily restaurant revenue.

Ключевые слова: временной ряд, логарифмическое преобразование, SARIMA, ETS, GBM, сезонность, ресторанный бизнес.

Keywords: time series, log-transformation, SARIMA, ETS, GBM, seasonality, restaurant industry.

Динамика финансовых показателей предприятий общественного питания подвержена существенной случайной вариации из-за совокупного влияния цен, количества чеков, среднего чека и других факторов.

Выручка R_t в каждый момент времени представляет собой мультипликативную случайную величину:

$$R_t = Q_t P_t, \tag{1}$$

где Q_t – число продаж,

P_t – средняя цена единицы продукции.

Для решения задач прогнозирования мультипликативные эффекты целесообразно перевести в аддитивную форму путём логарифмирования, что одновременно стабилизирует дисперсию и приближает распределение к нормальному. Целью настоящего исследования является сравнительный анализ моделей прогнозирования дневной выручки небольшого ресторана на горизонте семи дней на основе логарифмированных данных и сравнения качества прогноза классических сезонных моделей.

Исходный набор данных взят из открытого источника [1] и содержит записи о дневной выручке за период с апреля 2022 г. по март 2023 г. (357 наблюдений). На рисунке 1, где визуализированы исходные данные, слева наблюдается ярко выраженная гетероскедастичность и правосторонняя асимметрия распределения. После преобразования на том же изображении справа можно увидеть, что дисперсия становится визуально постоянной, а гистограмма приближается к симметричной форме.

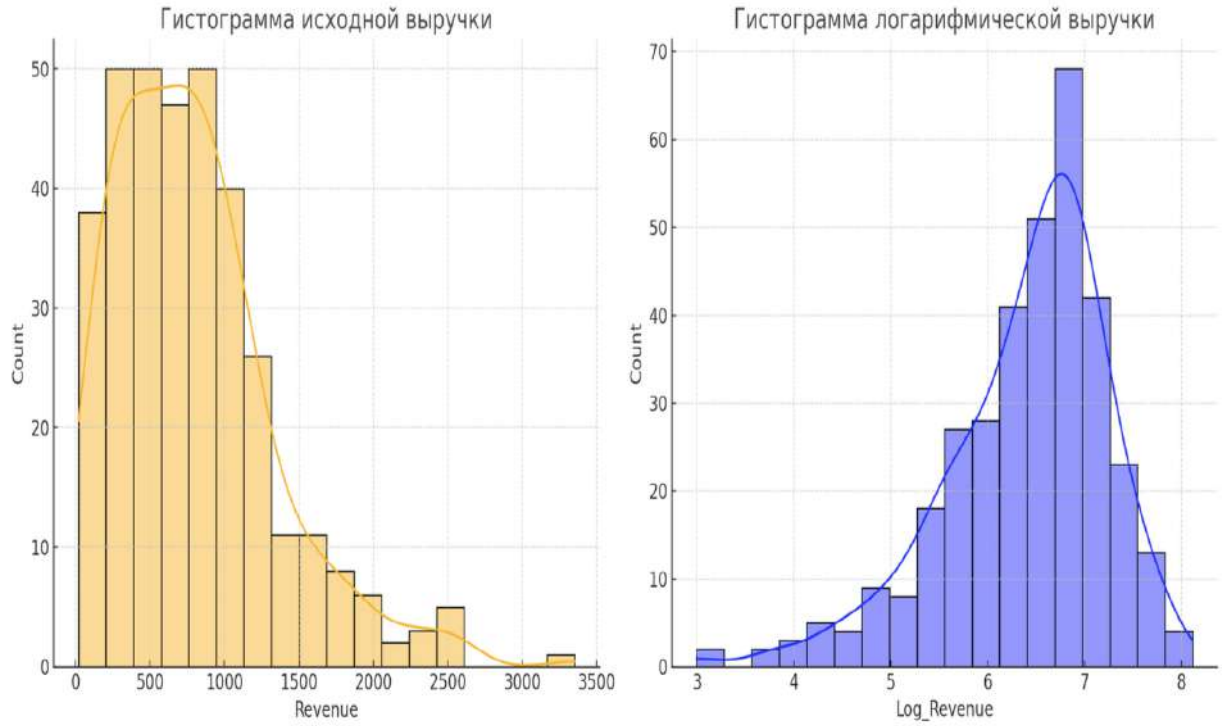


Рисунок 1 – Гистограмма распределения значений выручки

Проверка стационарности с помощью теста Дики Фуллера с ADF = = –17,10 и p < 0,001 подтверждает стационарность данных и позволяет моделировать ряд без дополнительного дифференцирования. При анализе функций автокорреляции и частичной автокорреляции проявляется заметный пик на лаге 12, что свидетельствует о наличии недельно-дневной сезонности, которая была включена в качестве параметра в модель SARIMA.

Для демонстрации взяты три сильно различающихся подхода:

1. Модель геометрического броуновского движения – Стохастический процесс с постоянным дрейфом и волатильностью, методом Монте-Карло было сгенерированы 1000 траекторий, произведено усреднение по медиане.
2. ETS – Классическая аддитивная схема без явной сезонности.
3. SARIMA – Сезонная авторегрессионная модель скользящего среднего с сезонным периодом 12 дней. Оценка параметров выполнена встроенным оптимизатором библиотеки Statsmodels.

Качество прогноза оценивалось метрикой RMSE, результаты по всем моделям представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Оценка качества прогноза использованных моделей

№	Модель	RMSE (log)
1	GBM	1,19
2	ETS	1,0017
3	SARIMA (на обычных данных)	0.7831
4	SARIMA (на логарифмированных данных)	0.5860

При лог-преобразовании выручки одна и та же SARIMA-модель становится значительно точнее: на лог-данных модель показала RMSE = = 0,586, тогда как при прогнозе на исходных данных (с последующим лог-переводом прогноза) RMSE вырос до 0,783.

Можно отметить, что данные модели, хоть и показывают качество прогноза выше обычного стохастического процесса, но не могут достаточно точно учитывать зависимости во временном ряде в той мере, в которой мог бы нуждаться бизнес. В следующих исследованиях целесообразно обратить внимание на более современные архитектуры работы с временными рядами, такие как LSTM или SARIMAX. Тем не менее эксперимент подтвердил: логарифмирование выручки – полезная практика, поскольку переводит мультипликативную природу показателя в аддитивную форму, которую проще моделировать, и обеспечивает более стабильные характеристики временного ряда.

Список использованных источников

1. Fast Food Sales Report / R. Surana // Kaggle. 2023. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.kaggle.com/datasets/rajatsurana979/fast-food-sales-report (дата обращения: 10.04.2025).
2. Brockwell, P.J. Introduction to Time Series and Forecasting / P.J. Brockwell, R.A. Davis. – New York: Springer, 2016.
3. Dabral, P.P. Modelling and forecasting of rainfall time series using SARIMA / P.P. Dabral, M.Z. Murry // Environmental Processes. – 2017. – Т. 4. – №. 2. – С. 399-419.

УДК 339.138

Главатских Роман Викторович
Glavatskikh Roman Viktorovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Маркетинг и цифровые коммуникации»
Master program «Marketing and Digital Communications»
e-mail: glav.rom@yandex.ru

АЛГОРИТМИЧЕСКАЯ ГИПЕРПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ: ЦИФРОВОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ АУДИТОРИИ, КОГНИТИВНОЕ ТАРГЕТИРОВАНИЕ И ТРАНСФОРМАЦИЯ СУБЪЕКТНОСТИ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ СТРАН ЕВРАЗИИ

ALGORITHMIC HYPERPERSONALIZATION IN SOCIAL MEDIA: DIGITAL AUDIENCE MODELING, COGNITIVE TARGETING, AND THE TRANSFORMATION OF SUBJECTIVITY IN EURASIAN SMM

В статье рассматривается гиперперсонализация как ключевой инструмент цифрового маркетинга, смещающий фокус с анализа пользователя на управление его поведенческой моделью. Показано, как алгоритмы, опираясь на симуляцию, когнитивное соответствие и акторно-сетевую логику, формируют коммуникации, ориентированные на предсказуемую вовлечённость. Материал актуален для специалистов по SMM и цифровым стратегиям.

The article examines hyperpersonalization as a key tool in digital marketing, shifting the focus from user analysis to behavioral model control. It demonstrates how algorithms use simulation, cognitive fit, and actor-network logic to construct communications aimed at predictable engagement. The material is relevant for SMM specialists and digital strategists.

Ключевые слова: гиперперсонализация, искусственный интеллект, симулякр, цифровой маркетинг, социальные медиа.

Keywords: hyperpersonalization, artificial intelligence, simulacrum, digital marketing, social media.

В 21 веке современные маркетинговые подходы всё меньше опираются на традиционные демографические или поведенческие типологии и всё больше на вероятностные конструкции, формируемые в цифровых экосистемах. Гиперперсонализация всё чаще воспринимается не как просто способ настройки цифрового контента, а как механизм формирования самого субъекта потребления. В этом контексте «аудитория» утрачивает свой привычный смысл и становится динамической моделью, которая создается в результате обработки большого массива поведенческих данных [5].

Для интерпретации данного сдвига необходимо обратиться к междисциплинарному аналитическому инструментарию. Концепция симулякрах Ж. Бодрийяра, социологическая акторно-сетевая теория Б. Латура и концепция когнитивного соответствия И. Весси сформулируют в совокупности теоретический каркас, позволяющий рассматривать алгоритмическую персонализацию как механизм переопределения субъектности и трансформации маркетинговых коммуникаций.

Иллюстрацией может служить платформа коротких видеороликов, функционирующая по логике непрерывного считывания сигналов: прокрутка, паузы, повторные просмотры – всё это используется системой для построения прогностической модели. Подобные платформы способны предугадывать характеристики, не артикулируемые самим пользователем. И генеративные алгоритмы, в свою очередь, формируют контент, не имеющий референтного источника – он создаётся как гипотетически релевантный, который может быть использован удержания внимания.

В терминах Бодрийяра, речь идёт о симулякре – автономной модели, подменяющей оригинал и оказывающей большее воздействие, чем реальный контент [1, с. 5-9]. В акторно-сетевой перспективе, алгоритм становится полноправным актором, влияющим на структуру цифрового взаимодействия и наделённым способностью модифицировать маршруты восприятия [2, с 72-81]. Концепция когнитивного соответствия объясняет, почему персонализированный контент столь эффективен: он адаптируется к структуре восприятия индивида. Платформы учитывают множество переменных – от временного контекста до характеристик устройства, – формируя сообщения, соответствующие когнитивным паттернам пользователя [3, с. 67-71].

В совокупности возникает модель «аудитории одного»: коммуникация адресуется не массовой группе, а симулированной единице, представляющей собой функциональную абстракцию реального субъекта. Согласно наблюдениям, эти модели обладают высокой прогностической точностью и используются для настройки маркетинговых сценариев. Таким образом, маркетинговая коммуникация в долгосрочной перспективе потеряет массовый вектор и сместится в сторону микротаргетации, опирающейся на индивидуализированные поведенческие репрезентации.

Ситуация усложняется с внедрением языковых моделей нового поколения, способных не только адаптировать, но и моделировать реакцию синтетических аудиторных профилей – персон, смоделированных на основе агрегированных поведенческих паттернов и культурных маркеров. Эти условные «цифровые субъекты» используются как площадка для когнитивного тестирования: ИИ может воспроизводить реакции на сообщения, предлагать вероятные поведенческие сценарии и выявлять риски фрейминга, которые были бы трудноуловимы при традиционном опросном подходе [5].

В случае с цифровыми платформами TikTok предоставляет один из наиболее наглядных примеров этой логики. Уже через несколько минут

после регистрации система начинает формировать первичную модель предпочтений и тестировать её, мгновенно адаптируя контент под обратную связь пользователя [4]. В отечественной практике, как показывает Александр Харламов, платформа «ВКонтакте» адаптирует форму контента в зависимости от контекста и времени взаимодействия [6].

В практическом измерении, применение LLM (большие языковые модели) в маркетинге в социальных сетях уже сегодня позволяет:

– автоматически создавать скрипты реакций на пользовательские сообщения;

– предлагать релевантные форматы в зависимости от темы поста и тональности;

– генерировать тестовые лендинги и офферы под симулированные «психологические типы» потребителей.

Систематизация подходов позволяет утверждать: симулякр, акторно-сетевая теория и когнитивное соответствие описывают разные аспекты единого процесса. Вместе они объясняют, как маркетинг превращается из инструмента представления в механизм алгоритмического производства субъектности. Специалист в этой системе выступает как архитектор симулированного взаимодействия, моделируя возможные реакции до их возникновения. Так возникает парадокс: реальный пользователь получает сообщение, предварительно протестированное на его цифровом двойнике. Стратегия строится не по факту, а до факта, при этом сам субъект – уже не инициатор, а отклик. В этих условиях понятие идентичности трансформируется. Индивид всё менее определяется внутренним «я» и всё более – стабильными алгоритмически детектируемыми признаками. Эффективность заменяет аутентичность, релевантность – подлинность.

Перспективным направлением представляется формализация методологии использования генеративных языковых моделей в качестве инструмента предварительного тестирования маркетинговых гипотез в социальных сетях. Имеется в виду моделирование поведенческих сценариев на симулированных когнитивных структурах, воспроизводящих вероятностную логику восприятия целевой аудитории. Такой подход трансформирует процедуру валидации сообщений: реакция анализируется не постфактум, а в фазе синтетического прогнозирования, до момента взаимодействия с реальным пользователем. Это открывает возможность более точного фрейминга, опережающей адаптации и минимизации коммуникативных искажений. Последующее исследование может быть сосредоточено на определении достоверности таких симуляций в сравнении с эмпирическими данными, а также на разработке этически обоснованных протоколов применения LLM в когнитивном моделировании маркетингового опыта.

Обобщая наблюдения, гиперперсонализация с использованием ИИ кардинально трансформирует природу цифрового маркетинга. Переход от классических демографических моделей к поведенчески детерминирован-

ным симулякрам аудитории обусловливает новые принципы таргетинга, вовлечения и прогнозирования. Искусственный интеллект выступает не только как инструмент оптимизации контента, но как механизм рефрейминга пользовательского опыта жителей Евразии, влияя на восприятие, предпочтения и даже идентичность.

Список использованных источников

1. Бодрийяр, Ж. Симулякры и симуляция. – М.: Постум, 2021.
2. Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory / Latour B. – Oxford: Oxford University Press, 2005.
3. Cognitive Fit: A Theory-Based Analysis of the Graphs Versus Tables Literature / Vessey I. // Decision Sciences. – 1991. – Vol. 22. – No. 2. – P. 219–240. – DOI: 10.1111/j.1540-5915.1991.tb00344.x
4. Why's Everyone on TikTok Now? The Algorithmized Self and the Future of Self-Making on Social Media / Bhandari V., Bimo D. // Social Media + Society. – 2022. – Vol. 8. – No. 1. – P. 1–11. – DOI: 10.1177/20563051221086241
5. The rise of synthetic respondents in market research: Why some will make it and some will fake it / NielsenIQ. – 26 сентября 2024. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://nielseniq.com/global/en/insights/education/2024/the-rise-of-synthetic-respondents/ (дата обращения 05.04.2025).
6. Восприятие и эффективность контента в социальных сетях: российский кейс / Харламов А.А., Пилгун М.А. // Речевые технологии. – 2020. – №1–2. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/perception-and-effectiveness-of-content-in-social-networks-russian-case (дата обращения 05.04.2025).

УДК 338.47

Глямжин Александр Дмитриевич
Glyamzhin Alexandr Dmitrievich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Логистические технологии управления нефтегазовым бизнесом»
Master program «Logistics technologies for oil and gas business management»
e-mail: glyamzhinsasha@yandex.ru

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В ЛОГИСТИКЕ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА: ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ

APPLICATION OF LEAN MANUFACTURING TOOLS IN THE LOGISTICS OF THE OIL AND GAS COMPLEX: INCREASING EFFICIENCY AND REDUCING COSTS

В статье исследуется применение инструментов бережливого производства в логистике нефтегазового комплекса. Анализируются ключевые проблемы отрасли:

высокие транспортные издержки, неэффективное управление запасами, простои оборудования и экологические риски.

The article explores the application of Lean Production tools in the logistics of the oil and gas sector. Key industry challenges are analyzed: high transportation costs, inefficient inventory management, equipment downtime, and environmental risks.

Ключевые слова: бережливое производство, логистика, нефтегазовый комплекс, оптимизация затрат, VSM, 5S, Канбан, JIT, цифровизация, устойчивое развитие.

Keywords: Lean production, logistics, oil and gas sector, cost optimization, VSM, 5S, Kanban, JIT, digitalization, sustainable development.

Повышение эффективности и снижение затрат – важные шаги в процессе оптимизации для любого предприятия. Одним из подходов к решению этой задачи является применение инструментов бережливого производства. Бережливое производство представляет собой методологию, направленную на минимизацию потерь и повышение ценности для конечного потребителя. Этот подход, изначально разработанный в автомобильной промышленности, может быть и адаптирован в других отраслях, включая и нефтегазовый комплекс.

Нефтегазовый комплекс является одной из наиболее ресурсоемких отраслей экономики, где логистические процессы играют ключевую роль в обеспечении бесперебойности поставок и минимизации затрат. Логистические процессы в нефтегазовом комплексе сталкиваются с рядом проблем:

- Высокие транспортные издержки.
- Неэффективное управление запасами.
- Простои оборудования и транспорта.
- Потери времени на согласование документов и таможенные процедуры.
- Экологические риски, требующие особого контроля логистических операций.

Данные проблемы приводят к увеличению себестоимости продукции и снижению конкурентоспособности компаний, что позволяет сделает вывод об актуальности выбранной темы.

Анализ практик применения инструментов бережливого производства в логистике нефтегазовых предприятий позволит оценить их влияние на эффективность и затраты. Гипотеза исследования заключается в следующем: применение инструментов бережливого производства позволяет повысить эффективность логистических процессов и снизить затраты. Подтверждение этого предположения может способствовать дальнейшему распространению данных методов и повышению конкурентоспособности компаний отрасли.

Бережливое производство – это концепция, направленная на устранение всех видов потерь и повышение эффективности процессов. Этот

подход был разработан в автомобильной промышленности Японии, в частности, компанией Toyota, и с тех пор нашел широкое применение в различных отраслях. Основные принципы бережливого производства включают: нахождение и устранение потерь, непрерывное улучшение, управление потоком создания ценности и вовлечение всех сотрудников в процесс улучшения. Основными инструментами бережливого производства являются: Кайдзен, 5S, Just-In-Time (JIT), Канбан и Систематизация потока ценности (VSM). Все они используются для оптимизации процессов и повышения их эффективности. Кайдзен фокусируется на непрерывном совершенствовании, начиная с процессов производства и заканчивая высшим руководством; методология 5S направлена на организацию рабочего пространства; JIT – на минимизацию запасов и повышение гибкости производства, Канбан используется для визуализации и управления потоком работ; VSM, в свою очередь, помогает визуализировать шаги необходимые для создания ценности.

Перейдем к конкретным примерам. Компания “Роснефть” столкнулась с высокими издержки на транспортировку нефтепродуктов из-за неэффективных маршрутов и избыточных запасов на промежуточных складах. Организация использовала VSM для цепочки поставок от НПЗ до АЗС. Были выявлены ключевые потери: простои танкеров в ожидании разгрузки (до 20% времени) и избыточные запасы на региональных складах (на 25% выше нормы). Внедрены следующие изменения: оптимизированы маршруты доставки с учетом загрузки обратного транспорта; внедрена система динамического планирования поставок на основе данных в реальном времени. Данное решение позволили снизить логистические затраты на 15%, а также сократить время доставки на 12% [3].

ПАО “Газпром” также прибегала к использованию инструментария бережливого производства. На складах был реализован проект 5S:

1. Сортировка – ликвидированы неиспользуемые материалы (вывезено 150 тонн металлолома).
2. Соблюдение порядка – введена система маркировки (QR-коды) и зонирования.
3. Стандартизация – разработаны регламенты размещения.

Итогом проекта стало сокращение времени поиска необходимых материалов на 30% (Внутренние материалы ПАО «Газпром» по проекту 5S (2020)) и уменьшение потерь от порчи материалов на 18% [4].

Что касается зарубежной практики, то мировые лидеры нефтегазового комплекса перешли на следующий этап, и применяют инструменты бережливого производства совместно с цифровыми инструментами. Так, фрагментированная логистика ExxonMobil в Европе и Азии вела к дублированию маршрутов и росту затрат на 22%. Внедрение VSM для глобальной сети поставок позволило устранить избыточные промежуточные хабы

(закрыто 8 из 24) и автоматизировать планирования перевозок с помощью искусственного интеллекта. Данные мероприятия привели к снижению затрат на $1.2 млрд за 2023 год [7] и уменьшить углеродный следа на 15% за счёт оптимизации маршрутов.

Танкеры компании “Shell” простаивали при доставке оборудования на шельфовые месторождения до 30% времени [8]. Решение так же было найдено в внедрение бережливого производства совместно цифровыми инструментами. Внедрение Канбан совместно с RFID-метками для отслеживания грузов и разработка цифрового двойника логистических маршрутов для моделирования сценариев позволило сократить время ожидания судов на 40%, а показатель точности прогнозирования поставок вырос до 90%.

Проведенное исследование подтверждает, что применение инструментов бережливого производства в логистике нефтегазового комплекса является эффективным инструментом повышения операционной эффективности и снижения затрат, а также демонстрирует значительный потенциал. Анализ практических кейсов ведущих компаний отрасли, таких как ПАО «Роснефть», ПАО «Газпром», ExxonMobil и Shell, показывает значительные результаты:

1. Снижение затрат на 15–22% за счёт оптимизации маршрутов (VSM), управления запасами (Канбан, JIT) и организации складских пространств (5S).

2. Повышение скорости логистических процессов – сокращение времени доставки на 12–40%, уменьшение простоев оборудования и транспорта.

3. Синергия Бережливого производства и цифровых технологий (ИИ, IoT, цифровые двойники) обеспечивает дополнительную эффективность, а также снижения экологического воздействия.

Таким образом, бережливое производство в сочетании с современными технологиями, не только позволяют снизить затраты, но и формирует основу для устойчивого развития логистики в нефтегазовом комплексе, обеспечивая преимущества в условиях растущих требований к эффективности и экологичности.

Список использованных источников

1. Вумек Дж. П., Джонс Д. Т. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 472 с.

2. Лукинский В. С. Логистика и управление цепями поставок. – СПб.: Питер, 2022. – 608 с.

3. Годовой отчёт ПАО «Роснефть» за 2022 год. – URL: https://www.rosneft.ru/reports/

4. Отчёт ПАО «Газпром» по внедрению системы 5S (2023). – URL: https://www.gazprom.ru/
5. Исследование SPE-205432: Применение Канбан в управлении запасами буровых растворов. – 2021.
6. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. – New York: Free Press, 2003. – 396 p.
7. ExxonMobil Logistics Optimization Report 2021. – URL: https://corporate.exxonmobil.com/
8. Shell Digital Transformation in Supply Chain 2023. – URL: https://www.shell.com/
9. McKinsey & Company. Digital in Oil and Gas: Lean Logistics Transformation. – 2023. – URL: https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas
10. BCG. Lean and Digital: The Future of Oil and Gas Logistics. – 2024. – URL: https://www.bcg.com/industries/energy
11. Lean Production Institute. Official Website. – URL: https://www.leanproduction.com/
12. Rystad Energy. Oil and Gas Logistics Cost Analysis. – 2023. – URL: https://www.rystadenergy.com/

УДК 622.1:005.332.4

Горбунов Евгений Павлович
Gorbunov Evgenii Pavlovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Международный бизнес»
Master program «International Business»
e-mail: gorbunov.eug@gmail.com

СТРАТЕГИИ СОЗДАНИЯ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫМИ ИНЖИНИРИНГОВЫМИ КОМПАНИЯМИ В ОБЛАСТИ ДОБЫЧИ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ

MODERN STRATEGIES FOR THE CREATION AND MANAGEMENT METHODS OF INTERNATIONAL ENGINEERING COMPANIES IN THE FIELD OF MINING

В данной статье рассматриваются современные стратегии создания и методы управления международными инжиниринговыми компаниями, анализируются ключевые факторы их конкурентоспособности в условиях изменении географии добычи минеральных ресурсов.

This article examines modern strategies for establishing and managing international engineering companies, analyzing key factors of their competitiveness amid changing geography of mineral resource extraction.

Ключевые слова: Международные инжиниринговые компании, горнодобывающая отрасль, глобализация, стратегии управления, кросс-культурные различия, локализация производства, Agile-методологии, ESG-стандарты.

Keywords: International engineering companies, mining industry, globalization, management strategies, cross-cultural differences, production localization, Agile methodologies, ESG standards.

В условиях усиливающейся глобализации мировой экономики горнодобывающая отрасль переживает период трансформации [1, с 45]. Международные инжиниринговые компании сталкиваются с необходимостью адаптации к новым реалиям глобального рынка, где традиционные границы между странами и регионами становятся все более прозрачными.

Процесс трансформации международных инжиниринговых компаний сопровождается:

1. формированием глобальных цепочек создания стоимости;
2. усилением международной конкуренции [1, с. 56];
3. развитием трансграничного сотрудничества в области технологических инноваций;
4. глобализацией рынка труда (привлечение лучших специалистов со всего мира, формируя международные команды с уникальным сочетанием компетенций).

Последние исследования «McKinsey» и «Boston Consulting Group» свидетельствуют о формировании принципиально новой географии мировой добычи, где традиционные горнодобывающие центры постепенно уступают лидерство новым игрокам [1, с. 34; 2, с. 23]. Особый интерес представляют:

1. регионы с исключительными геологическими преимуществами, где содержание полезных компонентов в рудах в 3-5 раз превышает среднемировые показатели [5, с. 77];
2. территории с благоприятными горно-техническими условиями разработки месторождений;
3. страны, предлагающие конкурентные фискальные режимы для инвесторов;
4. рынки с развитой инфраструктурой и доступными трудовыми ресурсами.

Глобализация создает как новые возможности для роста, так и дополнительные риски, требующие разработки комплексных стратегий управления. Особую актуальность приобретают вопросы гармонизации стандартов, управления международными командами и оптимизации трансграничных операций.

Международные инжиниринговые компании становятся ключевыми драйверами трансформации отрасли, предлагая комплексные решения – от геологоразведки до рекультивации месторождений.

Смещается фокус на новые географические регионы с уникальным сочетанием богатых месторождений и низкой себестоимости добычи [5, с. 77]. Как показывают последние исследования, такие регионы как Центральная Африка, Юго-Восточная Азия и Гвианский щит предлагают беспрецедентные экономические преимущества – от исключительно высокого содержания полезных компонентов в рудах до благоприятных регуляторных условий. В Демократической Республике Конго, себестоимость добычи меди на 30-40% ниже Чилийских показателей. Эти новые "Горнодобывающие гавани" не только перекраивают глобальную карту минеральных ресурсов, но и создают принципиально новые возможности для повышения рентабельности добывающих операций на 15-25% выше отраслевых стандартов. Однако успешное освоение этих перспективных регионов требует комплексного подхода, учитывающего как их технологические преимущества, так и специфические социально-политические особенности.

Для выхода на новые рынки инжиниринговые компании используют различные модели: от слияний и поглощений (M&A) до создания совместных предприятий с локальными ключевыми игроками [3, с. 78]. Например, Датская компания «FLSmidth» активно расширяется в Африке и Латинской Америке, адаптируя свои решения под местные условия [2, с. 67]. Локализация производства и персонала позволяет снижать издержки и соответствовать регуляторным требованиям.

Ключевым элементом успеха выступает глубокая локализация, выходящая далеко за рамки простой адаптации оборудования. Речь идет о создании полного производственного цикла – от размещения сборочных мощностей (с уровнем локализации до 40-60% компонентов) до формирования национальных инженерных кадров и локальных менеджеров через длительные программы стажировок (от 1 года и более) в головных офисах. Не менее важным направлением является развитие экономики замкнутого цикла в горнодобывающей отрасли. Современные технологии позволяют перерабатывать до 85% отходов обогащения, превращая их в ценные строительные материалы – геополимеры, добавки в бетон, дорожные покрытия. Эти инновации не только снижают экологическую нагрузку на регион, но и приносят дополнительный доход, превращая отходы в коммерческие продукты.

Современные международные горнодобывающие проекты сталкиваются со сложностью управления, обусловленной сочетанием технических, регуляторных и культурных факторов. В этих условиях традиционные подходы к управлению проектами демонстрируют свою ограниченность, требуя внедрения более гибких и адаптивных методик [4, с. 56]. «Agile»-подходы, заимствованные из IT-сектора, находят все более широкое применение в управлении горнодобывающими проектами. Их ключевые преимущества включают:

1. Итеративное планирование – разбивка проекта на короткие спринты (2-4 недели) с возможностью оперативной корректировки задач;

2. Гибкое распределение ресурсов – возможность перераспределения специалистов между рабочими группами по мере изменения приоритетов;

3. Непрерывная интеграция изменений;

4. Фокус на ключевых результатах.

В условиях сложности и многогранности современных международных проектов по добыче полезных ископаемых наиболее эффективным доказало себя комбинирование «Agile» и «Waterfall» методологий. Такой гибридный подход позволяет сочетать гибкость и адаптивность с чёткой структурой и последовательностью выполнения работ. Для геологоразведочных работ оптимально подходит Scrum-методология, которая организует процесс в виде серии спринтов [4, с. 89]. Каждый спринт начинается с планирования, где мультидисциплинарная команда (геологи, геофизики, инженеры) определяет перечень задач. Управление логистическими цепочками успешно осуществляется с помощью Kanban-метода. Все потоки поставок визуализируются на цифровых досках, что обеспечивает прозрачность для всех участников проекта независимо от их географического расположения. Ключевой принцип – ограничение количества задач в работе (WIP), что предотвращает перегрузку цепочки поставок. Австралийская компания «Rio Tinto» успешно применяет гибридную методологию (Agile+Waterfall) при разработке месторождений в Монголии, где 30% задач решается по Agile, а 70% – по традиционной схеме.

Кросс-культурные различия международных команд участвующие в реализации комплексных, сложных по своей структуре проектов, являются также являются одним из ключевых фактором успеха, что требует постоянного внимания со стороны топ-менеджеров и ключевых стейкхолдеров. Первым шагом становится глубокий культурный анализ всех участников проекта с использованием проверенных методик, таких как модель «Хофстеде» [3, с. 45], позволяющая оценить шесть ключевых параметров культурных различий. Это создает основу для разработки индивидуальных подходов к работе с каждой национальной группой в проекте.

Опыт успешных международных проектов показывает, что грамотное управление культурными различиями дает измеримые результаты. Например, в австралийско-китайском горном проекте внедрение двуязычной системы KPI, создание смешанных рабочих групп и введение позиции культурного координатора позволили сократить сроки проекта на 18% при сохранении 97% бюджета.

Успех в современных условиях определяется способностью компаний сочетать глобальные стандарты с локальной адаптацией, создавать гибкие организационные структуры и инвестировать в культурную компе-

тентность персонала. Технологическая интеграция на всех уровнях, от операционной деятельности до стратегического управления, становится ключевым дифференцирующим фактором. Компании, реализующие эту комплексную стратегию, получают возможность не только успешно конкурировать на глобальном рынке, но и формировать новые стандарты отрасли, определяющие ее развитие в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников

1. Schwaber, K., & Sutherland, J. The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum. Scrum.org. 2020 – 19 с.
2. McKinsey & Company. Global Mining Report: Trends and Challenges in the Mining Sector. 2023 – 54 с.
3. Boston Consulting Group (BCG). ESG in Mining: From Compliance to Competitive Advantage. С. 2022 –32 с.
4. Hofstede, G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill. 2010. – 561 с.
5. World Bank Group. Mining for the Future: Sustainable Resource Extraction in Developing Countries. 2021 – 215 с.

УДК 336

Гриц Полина Юрьевна,
Карпунина Елизавета Валерьевна
Grits Polina Yurievna,
Karpunina Elizaveta Valerievna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Корпоративные финансы и оценка бизнеса»
Master program «Corporate finance and business valuation»
e-mail: polina5114@mail.ru, lizakarp11@gmail.com

ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ В СТРОИТЕЛЬНЫХ ХОЛДИНГАХ В СОВРЕМЕННЫХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ РЕАЛИЯХ НА ПРИМЕРЕ ПАО «ГРУППА ЛСР» И ПАО «ГК «САМОЛЕТ»

TRANSFORMATION OF CORPORATE FINANCIAL MANAGEMENT IN CONSTRUCTION HOLDINGS IN MODERN GEOPOLITICAL REALITIES ON THE EXAMPLE OF PJSC "LSR GROUP" AND PJSC "GC "SAMOLET"

Рассматриваются вопросы, связанные с управлением финансами в период экономической и геополитической нестабильности на примере двух крупнейших строительных холдингов России, имеющих противоположные бизнес-модели.

The article examines issues related to financial management during periods of economic and geopolitical instability using the example of two of Russia's largest construction holdings, which have opposite business models.

Ключевые слова: строительный сектор, управление финансами, строительный холдинг, геополитическая нестабильность.

Keywords: construction sector, financial management, construction holding, geopolitical instability.

В современных условиях неопределенности компании все чаще сталкиваются с проблемой поиска баланса между устойчивостью и непрерывным ростом. Ярче всего данный феномен можно проследить на примере строительной отрасли, которая вносит значительный вклад в российскую экономику. В процессе своего функционирования данный сектор параллельно задействует множество смежных направлений, основными из которых являются: металлообрабатывающие предприятия, цементные заводы и оконные предприятия. Геополитическая и экономическая нестабильность оказывают одно из наиболее сильных влияний на строительную отрасль, так, основными проблемами, с которыми сталкивается строительный сектор в последние годы, являются: рост себестоимости строительства ввиду значительной части импортной составляющей; снижение платежеспособного спроса; ипотечные ограничения; волатильность рынка недвижимости и трудности с получением банковского финансирования, при помощи которого реализуется основная часть строительных проектов. Ввиду высокой чувствительности строительного сектора к изменяющимся внешним условиям, проанализируем процесс адаптации управления финансовым состоянием на примере лидеров сектора по текущему объему строительства – ПАО «ГК «САМОЛЕТ» (1 место на 01.08.2024 г.) и ПАО «Группа ЛСР» (3 место на 01.08.2024 г.) [1], использующих противоположные подходы к управлению бизнесом и финансами.

Динамику развития двух компаний в последние годы может быть прослежена по такому показателю, как объём строительства. На 1 марта 2025 г. видно, что ГК «Самолет» продолжает сохранять лидерские позиции, в то время как «Группа ЛСР» опустилась на шестое место в рейтинге. Данная тенденция свидетельствует о том, что на протяжении шести месяцев, когда сохранялась крайне высокая ключевая ставка (19-21%), ключевым образом влияющая на строительный сектор, «Группа ЛСР» сконцентрировалась на исполнении текущих обязательств, не увеличивая при этом возводимые площади, в отличие от ГК «Самолет», которая демонстрирует приращение строительного портфеля на 10%.

Также «Группа ЛСР» активно сокращала свой земельный банк, что в 2024 г. позволило зафиксировать прибыль и повысить ликвидность, не входя в новые проекты. Это подтверждается и финансовым рычагом компании, который снизился за прошлый год до 2,9, что является показателем

стабильности в отрасли, где нормативное значение составляет 7,5 [5]. В то же время ГК «Самолет» по итогам 3 кварталов 2024 г. демонстрирует снижение прибыли на 71% и показывает завышенный показатель финансового рычага, который равняется 19,5, что свидетельствует о высокой долговой нагрузке компании, которая в условиях плавающих ставок по кредитам и ужесточения ДКП снижает финансовую устойчивость компании и рентабельность ее проектов. Таким образом, предварительный анализ показывает, что «Группа ЛСР» в настоящее время является более устойчивой к рыночным изменениям и их стратегия может способствовать сохранению баланса в условиях неопределенности.

Анализируемые строительные холдинги входят в список системообразующих организаций российской экономики, ввиду чего они были выбраны для анализа, однако при этом структуры их бизнеса значительно отличаются. Модель бизнеса «Группы ЛСР» является одной из наиболее диверсифицированных в строительном секторе. Она имеет в своей структуре 12 бизнес направлений, которые принято делить на три основные сферы деятельности:

- недвижимость и строительство;
- строительные материалы;
- прочие направления (рисунок 1).

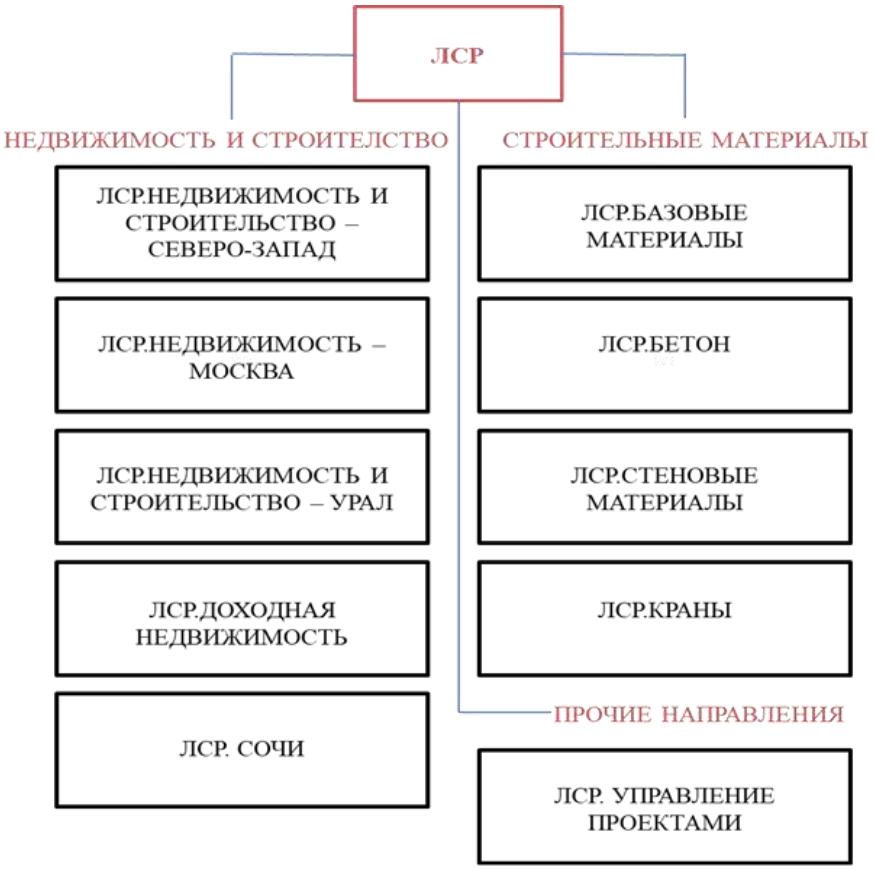


Рисунок 1 – Структура бизнеса ПАО «Группа ЛСР» [3]

На рисунке 1 наглядно видна вертикальная интегрированность группы, благодаря которой компания является менее зависимой от рыночных колебаний цен внешних поставщиков, что особенно важно в условиях геополитической нестабильности и санкций. Также, выстроенная бизнес-модель «Группы ЛСР» предоставляет возможность осуществлять контроль практически за всеми этапами цепочек поставок, что позволяет соблюдать сроки строительства и обеспечивать контроль качества. Таким образом, данная структура положительно влияет на конечную себестоимость, оптимизируя затраты и снижая зависимость от иностранных поставщиков.

Также необходимо отметить, что такое преимущество позволяет компании иметь наиболее стабильный денежный поток от различных направлений бизнеса, а в проектной деятельности сохраняет большее количество средств внутри контура холдинга, которые являются буфером и позволяют не терять устойчивость в периоды сильной турбулентности.

ГК «Самолет» использует иную стратегию ведения бизнеса. Группа выстраивает горизонтальную структуру, которая не концентрируется исключительно на строительной деятельности, но и включает в себя различные технологические решения, развивая тем самым экосистему вокруг строительства, что делает ГК «Самолет» Prop Tech компанией. Одним из наиболее ярких примеров является онлайн-платформа сервисов с недвижимостью «Самолет Плюс», которая позволяет выстраивать более долгосрочные отношения с контрагентами. Такая модель бизнеса позволяет диверсифицировать источники получения прибыли от различных направлений – строительство, IT, однако при этом под большим давлением находится основной вектор деятельности компании – строительство, поскольку наблюдается высокий уровень зависимости от внешних игроков рынка.

У группы «Самолет» эффективность управления затратами достигается за счет типовых проектов с ориентацией на массовый рынок, что позволяет экономить на проектировании и сокращать сроки реализации. Однако данный аспект свидетельствует о высокой зависимости «ГК «Самолет» от ставок по ипотечным сделкам. В 2023 г. доля данного вида сделок составляла 89% от всех проданных квартир. В результате чего объем продаж в годовом выражении снизился на 45%. Однако финансовое состояние и уровень ликвидности удалось сохранить за счет продажи крупного проекта «Квартал Герцена», расположенного на юге Москвы.

В тоже время продажи «Группы ЛСР» также имели тренд к снижению, они сократились на 60%, однако компании удалось сохранить уровень выручки на уровне 2023 г. за счет роста стоимости квадратного метра. Поэтому именно благодаря диверсификации ЛСР удалось сохранить текущий уровень прибыльности и ликвидности даже в период сильной нестабильности.

Анализируемые компании также имеют противоположные взгляды на региональную экспансию бизнеса. Так, «Группа ЛСР», созданная в 1993 г., представлена лишь в 6 регионах России таких, как Москва, Московская область, Санкт-Петербург, Ленинградская область, Екатеринбург и Сочи. И на данный момент не ставит перед собой целей по расширению регионов присутствия. В то время как ГК «Самолет», созданная в 2012 году, помимо столичных городов, также ведет свою деятельность в таких городах, как Сахалин, Ростов-на-Дону, Нижний Новгород, Екатеринбург и Уфа. И, несмотря на кризисные явления в строительной отрасли, активно готовится наращивать свою географическую диверсификацию – в 2024 г. начали реализацию проектов проекты в Арктике и на Дальнем Востоке [2].

Подходы компаний к региональной диверсификации бизнеса оказывают значительное влияние на стратегии управления финансами, поскольку географическое расширение бизнеса требует дополнительного финансирования, что и обуславливает 95% заемных средств у ГК «Самолет» в структуре капитала, что значительно повышает рискованность бизнеса в период неопределенности. Таким образом, строительный сектор на современном этапе развития сталкивается с большим количеством вызовов и трудностей, которые приводят к необходимости пересмотра традиционных подходов к управлению финансами, что особенно заметно и важно в условиях экономической и геополитической нестабильности.

Неправильное управление финансами может привести к замораживанию проектов, убыткам или банкротству. Компании должны тщательно планировать бюджеты, контролировать расходы и обеспечивать своевременное финансирование, поддерживая уровень ликвидности. Однако на данный момент, благодаря внедрению системы эскроу счетов, риск банкротств строительных компаний сводится к минимуму. Банки, являясь основными кредиторами, проводят регулярные мониторинги и проверки состояния строительных объектов, что способствует снижению рисков увеличения недостроенных объектов. Созданные механизмы передачи проблемных объектов под управление финансово устойчивым подрядчикам помогает государству справляться с проблемой обманутых дольщиков.

На примере сравнения двух ярких представителей строительного сектора – ПАО «Группа ЛСР» и ПАО «ГК «Самолет» можно сделать вывод о достаточно разнообразном подходе к развитию и адаптации компаний в условиях геополитической и экономической нестабильности. Однако объединяющим критерием стратегий анализируемых компаний является запас прочности, который компании смогли накопить за последние годы получения сверхприбыли, что позволяет им гибко подстраиваться под рыночную конъюнктуру и сохранять рентабельность собственного производства.

Список использованных источников

1. Единый ресурс застройщиков «Рейтинг Застройщиков Российская Федерация по объему текущего строительства». – 2024. – [Электронный ресурс]. – URL: https://erzrf.ru/top-zastroyshchikov/rf?topType=0&date=240801&regionKey=0&isAllDevelopersShown=true (дата обращения 14.03.2025 г.).
2. ПАО «ГК «Самолет». – 2025. – [Электронный ресурс]. – URL: https://samolet.ru/investors/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения 16.03.2025 г.).
3. ПАО «Группа ЛСР». – 2025. – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.lsrgroup.ru/ (дата обращения 18.03.2025 г.).
4. Smart lab «Доля ипотечных сделок в продажах квартир 2019-2023 гг.». – 2024. – [Электронный ресурс]. – URL: https://smart-lab.ru/q/SMLT/MSFO/mortage_sales _share/ (дата обращения 11.03.2025 г.).
5. Test firm «Строительство зданий: финансовые показатели в 2012-2023 гг.». – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.testfirm.ru/otrasli/41/?size=5 (дата обращения 10.03.2025 г.).

УДК 324

Громская Наталья Александровна,
Геврасев Никита Сергеевич
Gromskaia Natalia Alexandrovna,
Gevrasev Nikita Sergeevich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Государственная и муниципальная служба»
Master program «State and municipal service»
e-mail: Groza989@yandex.ru, gevrasev02@mail.ru

ТЕХНОЛОГИИ ДИСТАНЦИОННОГО ЭЛЕКТРОННОГО ГОЛОСОВАНИЯ В СИСТЕМЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЯ ВЫБОРОВ В РФ

REMOTE ELECTRONIC VOTING TECHNOLOGIES IN THE SYSTEM OF ELECTION ADMINISTRATION IN RUSSIA

В статье анализируется механизм функционирования дистанционного электронного голосования (ДЭГ) в рамках организации электоральных процессов в России. Рассматривается роль министерств и ведомств, принимающих участие в организации ДЭГ. Отмечается значительный потенциал ДЭГ в области борьбы с электоральным абсентеизмом. Отмечается позитивное влияние ДЭГ на транспарентность избирательного процесса за счет исключения «человеческого фактора».

The article analyzes the mechanism of functioning of remote electronic voting (REV) within the framework of the organization of electoral processes in Russia. The role of ministries

and agencies involved in the organization of the REV is considered. The significant potential of REV in the field of combating electoral absenteeism is noted. The positive impact of the REV on the transparency of the electoral process by eliminating the “human factor” is noted.

Ключевые слова: администрирование выборов, цифровизация электоральных процессов, дистанционное электронное голосование, автоматизированные информационные системы.

Keywords: election administration, digitalization of electoral processes, remote electronic voting, automated information systems.

В настоящее время государственное управление в России характеризуется широкомасштабным внедрением информационных технологий по всей вертикали управления. Имплементация новейших технологий не обошла стороной и избирательную систему РФ: использование специального программного обеспечения и ГАС "Выборы", а также иных государственных и/или региональных информационных систем стало основой для развития нового формата голосования – дистанционного электронного голосования (ДЭГ).

Применение ДЭГ определило принципиально новый формат реализации активного избирательного права: избирателям, идентифицируемым при помощи государственной информационной системы «Единая система идентификации и аутентификации», стала доступна дистанционная анонимизированная передача «голоса» при помощи технологий блокчейн. Программно-технический комплекс дистанционного электронного голосования призван, в первую очередь, обеспечить гражданам возможность наиболее комфортно, без временных затрат на посещение избирательного участка, проголосовать на выборах. Такой подход не только ускоряет процесс голосования ввиду автоматического подсчета голосов системой, но и обеспечивает избирателю большую мобильность – человек может находиться в любой точке страны и при этом принять участие в голосовании без подачи заявления о голосовании по месту нахождения. ДЭГ имеет значительный потенциал в борьбе с избирательным абсентеизмом и уже продемонстрировало позитивные результаты. Так, тенденция к снижению явки на парламентских выборах в России наблюдалась с 1995 года, а на выборах 18 сентября 2016 года явка достигла рекордного минимума – 47,88%. Перелом этой тенденции в положительную сторону произошел на выборах депутатов Государственной Думы 17–19 сентября 2021 года, в рамках которых в 7 субъектах Российской Федерации впервые широко применили дистанционное электронное голосование – в рамках этой кампании в голосовании приняли участие уже 51,72% избирателей, внесенных в списки.

Российская Федерация как организатор выборов заинтересована в привлечении граждан к участию в избирательной кампании: высокая явка сама по себе способствует эффективному функционированию института

выборов, так как повышает уровень доверия граждан к избирательной системе и снижает вероятность манипулирования поведением избирателей, соответственно, способствуя легитимации и воспроизведению, либо справедливой смене политических режимов и формируемых ими институтов государственной власти. В связи с этим применение ДЭГ, как одного из инструментов стимулирования участия населения в выборах и референдумах, активно расширяется в рамках кампаний всех уровней.

В организации процесса дистанционного электронного голосования задействовано значительное количество министерств и ведомств. В первую очередь, это Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, которое выступает в качестве оператора федеральной государственной информационной системы «Единая система идентификации и аутентификации» (ЕСИА). В процессе ДЭГ ЕСИА используется в качестве внешней системы идентификации и аутенфикации участника ДЭГ [1, с. 4]. Также, Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ действует как оператор федеральной государственной информационной системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» (ЕГПУ), через которую гражданин РФ в электронной форме подает заявление для участия в ДЭГ, подтверждая подачу вводом СМС-кода, направленного на номер мобильного телефона, указанный в профиле пользователя. Все полученные через ЕГПУ заявления направляются в Центральную избирательную комиссию России при помощи системы межведомственного электронного взаимодействия. ЦИК РФ, в свою очередь, как регистратор, осуществляет обработку поступивших заявлений и, исходя из них, формирует списков участников ДЭГ.

Далее организатор выборов обеспечивает процесс голосования на основе компонентов программно-технического комплекса ДЭГ: через анонимную зону Портала ДЭГ проверяется использование криптографических ключей участников ДЭГ (подтверждающих предварительно пройденную идентификацию и наличие данного участника в полученном от ЦИК списке голосующих при помощи ДЭГ), избирателю передается текст бюллетеня, а затем заполненный бюллетень в зашифрованном виде обратно принимается системой. Для минимизации возможности искажений результатов ДЭГ в процессе расшифровки российские организаторы выборов предусмотрели процедуру официального разделения ключа расшифровки на несколько частей – в присутствии СМИ производится торжественная процедура разделения ключа расшифрования между держателями частей ключа. В 2024 году на выборах Президента РФ 15–17 марта каждый из двух ключей расшифровки (два общих ключа для двух часовых поясов – Москва и Калининград) был разделен на семь частей. Части были распределены между представителями пяти парламентских партий – «Единой России», ЛДПР, КПРФ, «Новые люди», «Справедливая Россия –

За правду», а также представителям ЦИК РФ и территориальной избирательной комиссии ДЭГ.

Стремясь обеспечить транспарентность избирательного процесса и обеспечить доверие граждан к новейшим технологиям в электоральной сфере, государство также организует в рамках ДЭГ наблюдательные контуры для гражданского контроля за ходом избирательной кампании. Программно-технический комплекс ДЭГ предусматривает возможность внутреннего и внешнего наблюдения за процессом голосования. Внутренние наблюдатели осуществляют из специализированного помещения, оснащенного средствами доступа к отдельным узлам баз данных, содержащих сведения о поступивших «голосах»: они могут просматривать списки избирателей ДЭГ, искать и просматривать находящие в базе данные (в анонимизированном виде, т.к. для сохранения тайны голосования «голоса» граждан, полученные посредством технологии блокчейн, обезличены). В целях контроля стабильности функционирования системы внутренние наблюдатели могут выгружать и проверять корректность расшифровки итогового бюллетеня. Внешним наблюдателем ДЭГ может стать любой пользователь, осуществляющий наблюдение за процессом голосования с портала наблюдения за ДЭГ, публикующего статистические данные в информационно-телекоммуникационную сеть Интернет. Используя программный инструментарий с открытым кодом, внешний наблюдатель может просматривать корректность криптографической шифровки и передачи данных о «голосах» на сервера их хранения. Однако, для этого наблюдателю необходимы базовые знания о технологии блокчейн и навыки работы со специальным программным обеспечением, что ставит перед государством задачу целенаправленной подготовки таких наблюдателей для обеспечения общественного контроля «прозрачности» алгоритмов голосования [2, с. 3].

В сущности, многочисленные преимущества технологий ДЭГ определяют стремление государства к активному внедрению их в систему администрирования выборов. С учетом территориальных особенностей России ДЭГ также могло бы стать решением проблемы организации голосования в труднодоступных местах. Также ДЭГ может потенциально сократить финансовые расходы для обеспечения голосования в местах временного пребывания избирателей (на судах, в военных частях, санаториях и т.д.), ввиду отсутствия необходимости формирования там дополнительных избирательных участков и, соответственно, выплаты вознаграждения членам избирательных комиссий на таких участках [3, с. 869]. ДЭГ в России может рассматриваться как закономерный результат идущей трансформации системы институтов демократического государства, где технологические инновации поставлены на службу интересам общества и страны. При этом государство в лице организаторов выборов и референдумов не ожидает, когда применение информационно-коммуникационных технологий найдет свое место в избирательном процессе неким «естественным путем», а настойчиво и инициативно

поддерживает такое применение, создавая для него необходимые условия и направляя на это бюджетные средства [4, с. 26]. Таким образом, ДЭГ является перспективной технологией, имеющей много преимуществ и для избирателей, и для государства. Для ее дальнейшего развития необходимо совершенствовать не только технологии голосования, но и механизмы общественного контроля, обеспечивающие выявление и предотвращение нарушений избирательного процесса.

Список использованных источников

1. Программно-технический комплекс, обеспечивающий дистанционное электронное голосование избирателей (участников референдума) вне зависимости от места их нахождения (Описание ПТК ДЭГ). [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://evoting.digitaldem.ru/wp-content/uploads/sites/2/2021/07/ptkdeg_general_description_2021-07-15.pdf (дата обращения 02.04.2025 г.)
2. Доклад Ассоциации «Независимый общественный мониторинг»: Институционализация общественного контроля на российских выборах – этапы, формы и механизмы, перспективы развития. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://nom24.ru/upload/iblock/4ab/4ab126113ae4337d06c894e3b39e7819.pdf (дата обращения 02.04.2025 г.)
3. Montjoy R.S. The Changing Nature and Costs of Election Administration // Public Administration Review. – 2010. – Vol. 70. – №6. – P. 867-875.
4. Наблюдение за дистанционным электронным голосованием в государствах – участниках МПА СНГ / С.Л. Ткаченко, Р.А. Амбурцев. – Санкт-Петербург: Секретариат Совета МПА СНГ, 2024. – 120 с.

УДК 339.138

Дабалаева Диана Юрьевна,
Полякова Анастасия Александровна
Dabalaeva Diana Yurievna,
Polyakova Anastasia Alexandrovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Организация управления туристскими дестинациями»
Master program «Management of tourist destinations»
e-mail: didabalaeva@mail.ru, pol.nastya2001@mail.ru

ВЛИЯНИЕ БРЕНДА ДЕСТИНАЦИИ НА ЦЕНОВОЙ СЕГМЕНТ ЛЕЧЕБНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫХ КОМПЛЕКСОВ

THE INFLUENCE OF THE DESTINATION BRAND ON THE PRICE SEGMENT OF MEDICAL AND WELLNESS COMPLEXES

В статье исследуется влияние бренда дестинации на ценовой сегмент лечебно-оздоровительных комплексов (ЛОК). На основе анализа статистических данных рассматриваются ключевые факторы, определяющие ценовую стратегию ЛОК, включая

географическое расположение, инфраструктуру, уровень сервиса и маркетинговую активность дестинации.

The article examines the influence of the destination brand on the price segment of medical and wellness complexes (LOCS). Based on the analysis of statistical data, the key factors determining the pricing strategy of the LOC are considered, including the geographical location, infrastructure, level of service and marketing activity of the destination.

Ключевые слова: бренд дестинации, лечебно-оздоровительные комплексы, ценовой сегмент, курортный маркетинг, санаторно-курортные услуги, территориальный брендинг.

Keywords: brand destinations, medical and wellness complexes, price segment, resort marketing, sanatorium services, territorial branding.

В современных условиях развития туризма лечебно-оздоровительный туризм становится одним из самых распространенных видов туризма, под которым понимается осуществление выездов за пределы постоянного места проживания человека с целью укрепления или восстановления его здоровья, что делает этот вид туризма достаточно специфичным [1]. Люди тщательно выбирают места, способствующие восстановлению здоровья. Ключевую роль в этом процессе играет брендинг, формирующийся на основе уникальных характеристик дестинации. Бренд является гарантией качества и эффективности оздоровительных услуг, что в конечном итоге влияет на удовлетворенность туристов. При этом, наблюдается зависимость между тем, насколько успешен и устойчив бренд и стоимостью услуг в лечебно-оздоровительных комплексах дестинации.

Туристский бренд может оказывать влияние на ценовой сегмент лечебно-оздоровительных комплексов, т.к. имидж дестинации отражается на стоимости услуг, которые там предоставляются. Стоимость увеличивается за счет гарантированного качества, которое выражается в бренде. Она может варьироваться от силы бренда, его авторитета и популярности у целевых аудиторий [2].

Сегодня расширение предоставления услуг по оздоровлению в сфере туризма и гостеприимства различным категориям потребителей позволяет перейти к круглогодичному функционированию санаторно-курортных организаций. На рис. 1 представлен рейтинг регионов-лидеров по количеству организаций, предлагающих санаторно-курортное лечение.

В 2019 году туристы в выборе санатория отдавали предпочтение таким регионам как: Ставропольский край и Краснодарский край, а в 2024 году к ним добавились Алтайский край, Тюменская область, Республика Чувашия, Новосибирская область, Мурманск, Республика Адыгея, Республика Ингушетия, Ленинградская область, Подмосковье и Республика Башкирия. Туристы начали выбирать новые направления в связи с изменением потребностей: до начала пандемии COVID-19 основными крите-

риями были ценовая доступность, расположение вблизи моря с возможностью сочетать оздоровительный и пляжный туризмы, сегмент предоставляемых услуг, возможность получить льготную путевку.

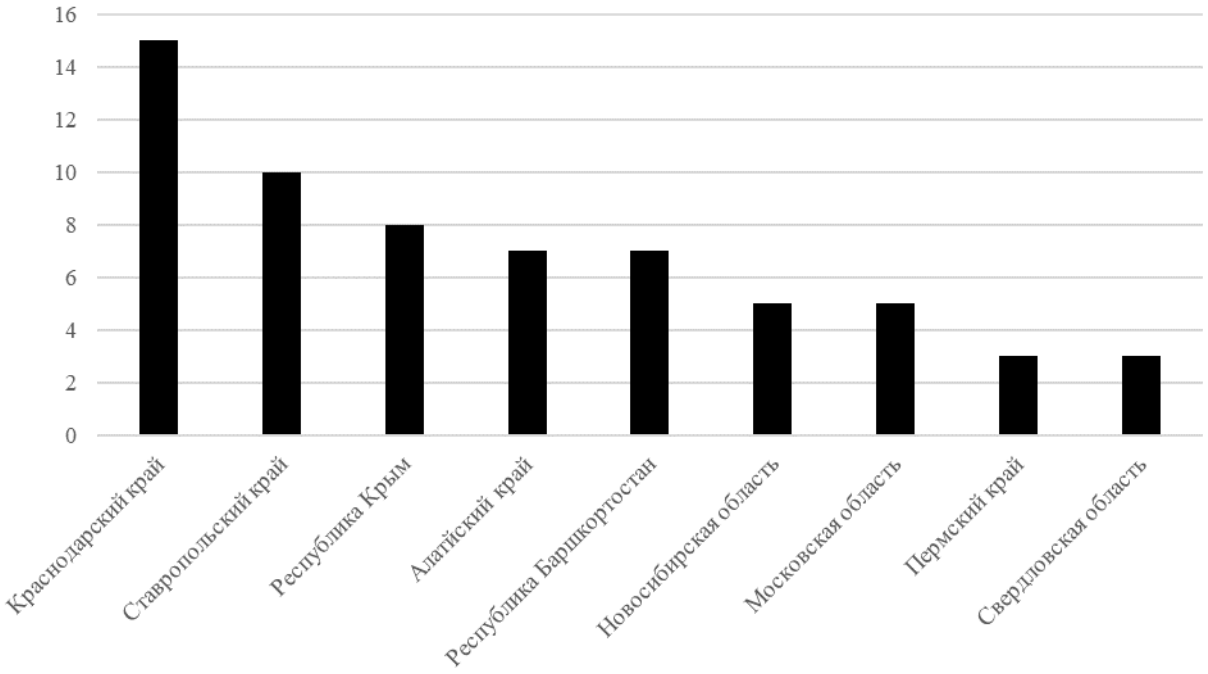


Рисунок 1 – Регионы-лидеры по кол-ву санаториев на 2023 г.
Источник: составлено авторами на основании данных [3]

Одним из известных не только в России, но и во всем мире брендов лечебно-оздоровительного туризма является бренд Кавказских Минеральных Вод (КМВ). Курорт включает в себя города: Кисловодск, Пятигорск, Ессентуки, и Железноводск. Каждый из этих городов предлагает уникальные лечебные процедуры и курортные условия. Благодаря чистому воздуху, разнообразию природных лечебных ресурсов и подтвержденному вековому опыту лечения, согласно премии Russian Traveler Awards 2024, Ставропольский край был признан лучшим оздоровительным курортом страны. Бренд Кавказских Минеральных вод включает в себя следующие ключевые характеристики дестинации: природу, жизнь и творчество М.Ю. Лермонтова, который стал символом культурного наследия Кавказских Минеральных Вод. Тем самым лечение в Кавказских Минеральных Водах стало исторической традицией. У бренда Кавказских Минеральных вод есть свой логотип, на котором изображены главные элементы, в полной мере характеризующие дестинацию: горы, реки, бьющие из-под земли минеральные воды, также указан год основания, демонстрирующий многовековый опыт курорта [4].

Проанализировав туристский поток в Ставропольский край, можно сделать вывод, что его основу составляют туристы, посещающие Кавказские Минеральные Воды, что напрямую связано с эффективностью и

узнаваемостью бренда. При этом, стоимость на санаторные услуги в Кавказских Минеральных Водах на 7 дней варьируется от 100 000 руб до 200 000 руб. с проживанием питанием и лечением. На рис. 2 представлен туристский поток в Ставропольский край.

Рисунок 2 – Туристский поток в Ставропольский край

Источник: составлено авторами на основании данных Росстата

Значительным потенциалом для развития лечебно-оздоровительного туризма обладает Республика Башкортостан. Башкирия славится не только живописной природой, обилием гор, рек и лесов, но и своими природными лечебными ресурсами. В Башкирии практикуется лечение минеральными водами и грязелечение. Интересный элемент бренда Башкортостана в контексте лечебно-оздоровительного туризма – национальные блюда в меню, башкирский колорит и кумысолечение. Сегодня Башкирия является лидером страны по производству одного из самых полезных напитков – кумыса, изготавливающегося из кобыльего молока, а кумысолечение практикуется с XIX века. Также башкирские санатории предоставляют возможность познакомиться с национальной башкирской кухней. В санаториях «Янган-Тау», «Карагай», «Якты-Куль» готовят мясные, рыбные и овощные блюда башкирской кухни. Каждую пятницу проводят дни национальной кухни с традиционными блюдами, такими как бишбармак, кулама, тукмас и другие. Проанализировав стоимость на услуги санаториев на 7 дней с проживанием, питанием и лечением в наиболее известных санаториях Башкортостана, можно сделать вывод, что они варьируются от 80 000 руб. до 90 000 руб. [5].

Одним из наиболее благоприятных регионов, развивающих лечебно-оздоровительный туризм, является Алтайский край, отличающийся большой санаторно-курортной базой, чистым воздухом, живописной природой, экологически чистыми продуктами. Здесь находится лучший федеральный город-курорт России «Белокуриха». Курорт славится не только горнолыжными трассами, но и уникальными лечебными ресурсами. Основные лечебные ресурсы на этом курорте – пантолечение и радоновые ванны. Главным брендом лечебно-оздоровительного туризма на Алтае стало пантолечение, алтайский мед и медицинская услуга «сон на пчелах». Стоимость медицинских услуг в санаториях Алтайского края на неделю варьируется от 60 000 руб. до 80 000 руб. [6]. Перспективной дестинацией для развития лечебно-оздоровительного туризма и формирования соответствующего бренда может стать Республика Бурятия. Бурятия характеризуется множеством минеральных источников. Регион подвержен постоянной сейсмической активности, из-за этого на поверхности земной коры образуются геотермальные источники. При этом, одним из главных факторов развития медицины в Бурятии стало распространение буддизма и укоренение уникальных тибето-монгольских лечебных практик. Уровень цен в санаториях Республики Бурятия остаётся низким (от 20 000 руб. до 50 000 руб.), поскольку в регионе не сформирован чёткий бренд дестинации, а также отсутствует эффективная маркетинговая стратегия [7]. Таким образом, туристский бренд лечебно-оздоровительного туризма формируется на основе уникальных природных характеристик территории, присущих именно данной дестинации, а также через гармоничное сочетание лечебных ресурсов и богатых культурных традиций региона. При этом, чем успешнее и уникальнее бренд дестинации, тем стоимость на санаторные услуги становится выше.

Список использованных источников

1. Медицинский туризм: сущность и перспективы развития [Электронный ресурс]: / О.Г. Крестьянинова / Технико-технологические проблемы сервиса. – 2019. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/meditsinskiy-turizm-suschnost-i-perspektivy-razvitiya/viewer (дата обращения: 05.03.2025).

2. Организация и брендинг туристических дестинаций / Л.В. Штефан; Белорус. гос. ун-т физ. культуры. – Минск: БГУФК, 2019. – Ч. 2: Брендинг туристических дестинаций.

3. Анализ рынка санаторно-курортных услуг РФ, 2023. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://strategy.ru/research/research/analiz-rynka-sanatorno-kurortnykh-uslug-rf-37/?ysclid=m9vulk7pwt888399160 (дата обращения: 15.03.2025).

4. Брендинг Кавказских Минеральных Вод РФ, 2024. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://dprofile.ru/case/69717/brending-kavkazskix-mineralnyx-vod?ysclid=m8q9a567ke771806257&utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru (дата обращения: 04.04.2025).

6. Лечение кумысом в Башкирии: санаторий «Юматово» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.medassist.ru/programms/resorts/lechenie-kumysom-v-bashkirii-sanatoriy-yumatovo/?ysclid=m94kx8ooak950836586 (дата обращения: 06.04.2025).
7. Оздоровительный туризм в Алтайском крае [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://dzen.ru/a/WWxNIIFGwS40-bNL?ysclid=m94mkorr8z546654411 (дата обращения: 06.04.2025).
8. Чем лечат туристов в Бурятии крае [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://tass.ru/obschestvo/4795427?ysclid=m9vuyjjvdo313456998 (дата обращения: 07.04.2025).

УДК 656

Давлятчин Рамиль Жаведатович
Davlyatchin Ramil' Zhavedatovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Логистические и маркетинговые стратегии клиентоориентированности транснациональной транспортно-логистической компании»
Master program «Logistics and marketing strategies for the customer orientation of a multinational transport and logistics company»
e-mail: davlyatchinr@mail.ru

ПРОБЛЕМЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КООРДИНАЦИИ И ПЛАНИРОВАНИЯ ВАГОНОПОТОКА НА ПОРТ УСТЬ-ЛУГА

PROBLEMS OF LOGISTICAL COORDINATION AND PLANNING OF WAGON TRAFFIC TO THE PORTS OF THE NORTH -WESTERN REGION

Статья посвящена вопросам логистической координации между железной дорогой и портом Усть-Луга, которая является базой для увеличения грузопотока, развития промышленности и торгово-хозяйственных связей, а также Северо-Западного региона в целом.

The article is devoted to the issues of logistical coordination between the railway and the port of Ust-Luga, which is the basis for increasing cargo traffic, developing industry and trade and economic ties, as well as the North-Western region as a whole.

Ключевые слова: портово-промышленные кластеры, логистическая координация, качество планирования подвода поездов, интеграцаия информационных систем.

Keywords: port and industrial clusters, logistical coordination, quality of train supply planning, integration of information systems

Сегодня, в условиях трансформации российского бизнеса с учетом санкционных ограничений, развития и активного внедрения цифровых тех-

нологий и прочих значительных изменений, вопросы логистической координации становятся все более значимыми. Кроме того, совершенствование логистических процессов является основой социально-экономического развития регионов, так как формирует связи между субъектами, предоставляя дополнительные возможности и повышая конкурентоспособность компаний на внутреннем рынке. При этом, портово-промышленные кластеры играют ключевую роль в данных процессах и являются основой не только совершенствования внутрихозяйственных связей отдельных регионов России, но и базовым элементом развития экономики страны [1].

Для Северо-Западного региона морской порт Усть-Луга выступает важным транспортно-логистическим узлом, оказывающим обработку 20 категорий грузов на основе работы 13 терминалов, обеспечивающих перевалку наливных, навалочных, генеральных и контейнерных грузов, с грузооборотом 110,6 млн. тонн по состоянию на 2024 год [2]. Необходимо отметить, что в 2022 году он занимал первое место среди портов Балтийского бассейна и второе по грузообороту среди всех портов в России. Дополнительные возможности для развития Северо-Западного региона должно предоставить планируемое строительство в порту Усть-Луга производственно-логистического комплекса, ориентированного на экспорт и импорт зерновых, пищевых и иных насыпных грузов, которое должно завершиться в 2026 году.

Железнодорожный транспорт играет ключевую роль в деятельности порта Усть-Луга, так как грузоперевозки по железной дороге в направлении него составляют по состоянию на 2023 год 88 млн. тонн и должны вырасти к 2030 году до 125,9 млн. тонн [3]. В связи с этим, вопросы логистической координации и планирования вагонопотока на порт Усть-Луга являются крайне значимыми в развитии порта и региона в целом.

Сдерживающим фактором для развития портово-промышленного кластера и увеличения грузопотока может стать состояние инфраструктуры, технической и пропускной способности Октябрьской железной дороги. На современном этапе развития торговых отношений предполагается дальнейший рост грузопотока по направлению государств ЕАЭС. Здесь можно выделить острую проблему пропуска поездов со стороны Белорусской железной дороги, которая после введения санкционных ограничений развернула весь грузопоток на порты Северо-Запада. Однопутные железнодорожные линии и морально устаревшая инфраструктура не позволяют принимать возрастающий поток поездов со стороны Белоруссии.

В целом, к основным факторам, влияющим на перерабатывающую способность железнодорожной станции, относятся следующие: сбои в работе морского флота, неравномерный подвод поездов к станции, развитие инфраструктуры железнодорожной сети для выполнения заявленного плана, недоукомплектованность штата сотрудников и некоторые другие.

Для снижения влияния перечисленных выше сдерживающихся факторов со стороны железной дороги и повышения качества планирования подвода поездов на порт Усть-Луга видится важным рассмотреть возможность и внедрить следующие решения:

- ввести учёт инфраструктурных ограничений по причине предоставления «окон», лимитирующих предупреждений об ограничении скорости, изменения плана формирования на время проведения летних путевых работ в части междорожных стыков;
- создать интеграцию с информационными системами, содержащими данные о работе локомотивной модели железной дороги (содержание парка локомотивов, наличие локомотивных бригад);
- для повышения уровня маршрутизации разработать раздел, позволяющий анализировать нарушение маршрутизации, ненормативные прицепки и отцепки вагонов, поступление поездов кружностью (сейчас эта работа ведется в ручном режиме);
- разработать прогноз отставления поездов от движения в адрес припортовых станций на основе среднего времени хода, инфраструктурных ограничений, информации о подходе флота и занятости емкостей, перерабатывающей способности и др.

В локомотивном хозяйстве ОАО «РЖД» необходимо создать благоприятные условия для работы локомотивных бригад. В этом году в дирекциях тяги на сети наблюдается дефицит машинистов и их помощников. Применяя технологию работы «в одно лицо», а также работу на удлиненных плечах, необходимо учитывать мнение профсоюзов и желание самих членов бригады, что в последствии послужит хорошим мотивирующим фактором для работы персонала.

Кроме того, цифровизация ряда процессов и интеграция информационных систем может позволить значительным образом повысить координацию при подводе поездов в порт Усть-Луга. В этой связи видится необходимым:

- установить цифровой логический контроль за погрузкой на железной дороге;
- предусмотреть интеграцию системы ЭТРАН с целью включения в план подвода поездов с учетом погрузки согласованной в текущих и предстоящих сутках;
- реализовать интеграцию информационных систем ОАО «РЖД» и сопредельных государств (Казахстан, Республика Беларусь) для организации планирования погрузки грузов на лимитирующие направления аналогично существующей технологии по согласованию суточного клиентского плана погрузки (СКПП) внутри дорог ОАО «РЖД».

Необходимо отметить, что реализация данных предложений невозможна без подготовки соответствующей нормативно-правовой базы. Также, крайне важной задачей, которую необходимо решить в процессе внедрения цифровых технологий и перехода к электронному документообороту, при этом становится обеспечение кибербезопасности.

Еще одним важным этапом логистической координации между железной дорогой и портом может стать применение системы по организации единого информационного пространства между ОАО «РЖД» и операторами морских терминалов на базе Дорожной информационно-логистической системы (ДИЛС). Работа ДИЛС предполагает обмен информацией между портом и железной дорогой. Со стороны порта предоставляются данные о подходе флота, состоянии перерабатывающих мощностей, занятости складских площадок и прочие. Железная дорога, со своей стороны, должна предоставлять информацию о дислокации на сети груза в адрес морских терминалов. В результате система составляет автоматизированный план подвода поездов исходя из состояния элементов логистической цепочки.

Сегодня для управления поездопотоком на транзитных дорогах (Северная, Горьковская, Московская, Свердловская) в ДИЛС реализована функция управления темпом продвижения поездов с указанием приоритетности по номенклатурам груза. То есть диспетчерский аппарат транзитных дорог имеет информацию о том, какие поезда необходимо подвести к стыку в первую очередь, а какие по возможности замедлить. Использование этого функционала позволяет снизить количество отставленных от движения поездов на железной дороге за счёт равномерного отставления поездов на всем пути следования груза.

Несомненно, подобная интеграция информационных систем отдельных участников логистических процессов необходима для повышения логистической координации, скорости реагирования и оптимизации работы всех участников процесса, сокращения длительности логистических операций и максимизации грузопотока [4]. Таким образом, организация продвижения грузов по железной дороге на порт Усть-Луга – это комплексная задача, объединяющая многие сферы деятельности, и решение которой будет способствовать уменьшению логистических издержек и развитию взаимоотношений между портом и железной дорогой, а также обеспечивать экономическое развитие региона и его торгово-хозяйственных связей как внутри страны, так и за рубежом.

Список использованных источников

1. Макрушина Е.А. Роль портово-промышленного кластера Усть-Луги в пространственном развитии региона // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – Т.8. – №2(2016). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://naukovedenie.ru/PDF/98EVN216.pdf (дата обращения: 20.03.2025).

2. Морской торговый порт Усть-Луга // Инвестиционный портал Ленинградской области. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://lenoblinvest.ru/o-regione/morskoy-torgovyy-port-ust-luga/ (дата обращения: 22.03.2025).
3. Объём грузоперевозок в порт Усть-Луга в Ленинградской области вырастет на 43% // Таможенно-логистический портал «Виртуальная таможня» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://vch.ru/event/view.html?alias=obem_gruzoperevozok_v_port_ust-luga_v_leningradskoi_oblasti_vyrastet_na_43 (дата обращения: 21.03.2025).
4. Щербаков В.В, Смирнова Е.А. Логистика и управление цепями поставок // Сборник научных трудов. – Выпуск 6. – № 19. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – 194 с.

УДК 659.4; 316.77

Далызина Алина Дмитриевна
Dalyzina Alina Dmitrievna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Стратегические коммуникации в бизнесе»
Master program «Strategic communications in business»
e-mail: dalyzina2017@yandex.ru

КОММУНИКАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ТУРИСТСКИХ ПРОЕКТОВ

COMMUNICATION STRATEGY FOR PROMOTING TOURISM PROJECT

В статье показана специфика коммуникационных стратегий продвижения туристских проектов на примере отдельных кейсов. В связи с актуализацией социальных сетей как основного канала коммуникации выделили наиболее популярные инструменты продвижения: бренд-комьюнити, короткие видео, и UGC-контент.

The article shows the specifics of communication strategies for promoting tourism projects using the example of individual cases. Due to the actualization of social networks as the main communication channel, the most popular promotion tools were identified: brand community, short videos, and UGC content.

Ключевые слова: коммуникационная стратегия, комьюнити, UGC-контент, туристский проект, коммуникационное продвижение

Keywords: communication strategy, community, UGC-content, tourism project, communication promotion

В условиях интенсивной информационной нагрузки и растущей конкуренции необходимо искать особый путь выстраивания коммуникации с клиентом. Коммуникационная стратегия является ключевым элементом успешного позиционирования бренда на рынке и взаимодей-

ствия с целевой аудиторией. Это предполагает разработку комплекса целенаправленных действий по созданию, поддержанию и укреплению имиджа бренда через различные коммуникационные каналы для достижения бизнес-целей.

Коммуникационная стратегия – это составляющая бизнес-стратегии, обеспечивающая информационную поддержку развития бренда в долгосрочной перспективе. Для бизнеса это возможность создавать уникальные предложения для своих клиентов и выстраивать наиболее эффективную коммуникацию бренда с аудиторией в связке с бизнес-стратегией. Понятие «коммуникационной стратегии» используется в разных сферах, но в данной работе понятие будет рассмотрено в контексте рекламы и связей с общественностью. Можно обратиться к ресурсу Business Study Notes, из материалов которого следует: «Коммуникационная стратегия – это схема планирования распространения информации. Коммуникационная стратегия связана с выбором наиболее полезных целей коммуникации, а также с формированием аттитюдов по отношению к конкретному бренду» [4].

Д.П. Гавра приводит следующие характеристики коммуникационной стратегии:

- тесная увязка со стратегическими целями субъекта;
- опора на миссию, философию и ценности субъекта стратегирования;
- нацеленность на управление сознанием и поведением значимых (стратегических) аудиторий;
- долгосрочный характер, расчёт на отложенный значимый эффект;
- использование информационно-коммуникационных ресурсов;
- способность интегрировать и координировать маркетинговую, креативную и медиа стратегии субъекта [1, с.71].

Следовательно, можно отметить, что коммуникационная стратегия – это стратегический последовательный план комплексной коммуникационной деятельности для достижения PR-целей организации как отражение бизнес-стратегии. Комплексный подход поможет поэтапно идти к повышению узнаваемости бренда, налаживанию коммуникаций с клиентами и обладать преимуществами перед конкурентами. Комплексный подход основан на глубоком изучении рыночных реалий, понимании преимуществ и недостатков продукта, что помогает находить инновационные решения в модернизации процесса производства и продвижения [2, с. 90].

Коммуникационные стратегии играют важную роль в продвижении туристских проектов, так как современная индустрия туризма сталкивается с высокими требованиями не только к сервису, но и характеру коммуникации с потребителем. Современные проекты стараются строить коммуникационную стратегию, в которую заложены смыслы и ценности бренда, близкие для клиентов. Изменение моделей потребления, рост значимости цифровых каналов, высокая конкуренция и персонализация услуг

требуют от участников рынка продуманных стратегий продвижения, а эффективная коммуникация становится основным фактором конкурентоспособности. Желание и мнение потребителей выходят на передний план, поэтому любому проекту важно заботиться о том, чтобы все инструменты работали с ориентацией на запросы потребителей. Стоимость привлечения новых клиентов значительно превышает удержание существующих. Поэтому, коммуникационные стратегии многих компаний направлены в первую очередь на сохранения клиентской базы и построения атмосферы доверия, и во вторую – на привлечение новой аудитории.

Социальные сети выходят на первый план в числе каналов продвижения. Визуальная и эмоциональная составляющая контента – это ключевая часть фасада стратегии продвижения многих проектов в сфере туризма. Такой контент формирует у клиента желание испытать подобный опыт, поэтому продвижение через видеоконтент (reels, сторис, shorts кружочки, длинное видео, влоги) рассматривается как наиболее эффективный и недорогой инструмент стратегии. Так, туристский проект «20-30 camp» в 2021 году продал свою первую туристическую смену с помощью TikTok благодаря видео, которое заинтересовало целевую аудиторию, и зрители захотели получить новый опыт. После закрытия TikTok в России проект стал продавать туры через reels в Instagram (принадлежит Meta, которая признана экстремистской и запрещена на территории РФ) и получил хорошие результаты – почти каждый ролик набирает больше 10 тысяч просмотров [3].

Развитие социальных сетей способствовало появлению долгосрочного тренда на создание виртуальных комьюнити в туристских проектах как инструмента долгосрочной коммуникации с аудиторией по переводу из статуса «клиент» в статус «партнер», «друг», «адвокат бренда». Так, в контексте эмоциональной экономики, проекты пересматривают отношения с потребителями, передавая им роль активного участника, вовлекая в коммуникацию с брендом, создания общей практики. Бренд-комьюнити – это формирование не просто отношений «бренд-клиент», это создание взаимодействия «бренд-клиент-клиент-бренд». Формирование сообщества подразумевает 4 структурных блока: правила входа; условия для выхода; комьюнити-менеджмент и социокультурная надстройка. Правило входа подразумевают, что могут быть разные условия функционирования и уровень сопричастности, может быть открытое сообщество, где свободный вход и выход, а может быть и закрытое участие для наиболее лояльных и активных людей, где необходимо продумать все условия входа и выхода. База любого сообщества – это комьюнити-менеджмент, который включает: структуру организации и управления сообществом; условия финансирования; каналы и платформы коммуникации; использование дополнительных сервисов.

Например, туристский проект «20-30 camp», позиционирующий себя, как лагерь для взрослых, уделяет большое внимание комьюнити вокруг своего проекта. Для них важно сохранять свое образовавшееся окружение и после путешествия, поэтому одним из их инструментов развития бренда является закрытый Телеграм-канал для тех, кто с ними уже ездил. Участие людей в жизни проекта порождает лояльность и желание пользоваться услугой дальше. Поддержка комьюнити идет с помощью офлайн-встреч, на которых люди могут лично пообщаться и обменяться новым опытом с уже знакомыми им людьми из интернета.

Хорошим примером также является проект Trip for students. Бренд создал комьюнити Trip Family для людей, которые с ними ездили в туры – 1500 человек. Для участников комьюнити предлагается: закрытый чат для общения, нетворкинг, мероприятия. Для людей, которые ездят в туристические туры важно чувствовать себя в комфортном обществе и находить своих единомышленников. Нами проведен сравнительный анализ трех бренд-сообществ в сфере туризма, который представлен в таблице 1. Мы отметили также, что важным инструментом коммуникационной стратегии рассмотренных туристских проектов является UGC-контент (пользовательских контент). Такой контент предлагается в формате коротких роликов (reels), постов, stories, фотографий, отзывов и обсуждений и показывает высокую вовлеченность.

Таблица 1 – Сравнительный анализ бренд-сообществ в сфере туризма

Параметры	Trip for students	Nezhno_travel	Teamtravel
География поездок	По России и миру	По России и миру	По России и миру
Позиционирование	Туры для молодежи	Туры для молодежи	Авторские туры для всех, кто любит путешествия
УТП	Бюджетно и качественно	Создавать эмоции от путешествий	Путешествия для всех
Бренд-сообщество в Telegram			
Название канала / адрес	@trip_for_students	@nezhnost_agency	@teamtravelme
Формат	Открытый канал + закрытое сообщество	Открытый канал	Открытый канал + закрытое сообщество
Количество подписчиков	7 293	3 025	16 731
Количество постов в месяц	134	81	104
Охваты: N	2100	1200	4170
Вовлеченность: N%	29%	40%	25%

Окончание табл. 1

Параметры	Trip for students	Nezhno_travel	Teamtravel
Организация офлайн-мероприятий	Для закрытого сообщества проводят регулярные встречи и мероприятия (мастер-классы, лагеря, вечеринки), куда можно пригласить всех желающих	Не проводят мероприятия для своих пользователей	Члены закрытого сообщества получают доступ к онлайн / офлайн мероприятиям, нетворкингам, прямым эфирам с организаторами, эксклюзивным предложениям, акциям

Многие проекты в рамках сотрудничества приглашают блогеров, они снимают свои впечатления от поездки в свой аккаунт. Но чаще всего и обычные клиенты делятся своими впечатлениями в социальных сетях. Визуальность и искренняя реакция лидера мнения становится для потенциального потребителя лучшим отзывом, который сможет повлиять на конечный выбор в пользу проекта. Например, зайдя на любой аккаунт туристского проект, можно найти множество UGC-контента с упоминанием бренда, что показывает эффективность данного инструмента.

Таким образом, в коммуникационные стратегии продвижения туристских проектов входят следующие показавшие эффективность инструменты: короткие видео, бренд-комьюнити и UGC-контент. Данные инструменты позволяют продвигать проекты через реальные эмоции людей, что является важным фактором в туристской сфере. Коммуникационная стратегия, построенная на смыслах и ценностях бренда, откликающихся у потребителей, принесет успех в продвижении.

Список использованных источников

1. Гавра, Д.П. Понятие и характеристики коммуникационной стратегии // Российская школа связей с общественностью. – 2019. – № 15. – С. 64-78.

2. Голубкова, Е.Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. Н. Голубкова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 344 с.

3. «Места на первую смену продали в Тиктоке»: как мы запустили лагерь для взрослых // Т-Ж: журнал. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://t-j.ru/lager-20-30/ (дата обращения: 08.04.25).

4. Communication Strategy Definition [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.businessstudynotes.com/others/businesscommunication/communication-strategy-types-of-communication-strategies/ (дата обращения: 08.04.25)

УДК 338.48

Данилов Данил Данилович
Danilov Danil Danilovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Управление бизнес-процессами в индустрии туризма»
Master program «Business process management in the tourism industry»
e-mail: danilovd.danilov2018@yandex.ru

КРИТЕРИИ И УСЛОВИЯ БЕЗОПАСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ ТУРОВ

CRITERIA AND CONDITIONS FOR THE SAFE ORGANIZATION OF EXTREME TOURISM TOURS

Статья посвящена актуальной проблеме обеспечения безопасности в сфере экстремального туризма, характеризующейся повышенным риском и требующей особого внимания к вопросам планирования и организации. Сформулированы требования к безопасной организации экстремальных туров.

The article addresses the pressing issue of ensuring safety in the field of extreme tourism, which is characterized by elevated risks and demands special attention to planning and organization. The requirements for the safe organization of extreme tours are formulated.

Ключевые слова: экстремальный туризм, безопасность, критерии безопасности, условия безопасности, организация туров, риски.

Keywords: extreme tourism, safety, safety criteria, safety conditions, tour organization, risks.

В мире с каждым днем становится все популярнее экстремальный туризм, считающийся одним из разновидностей активного отдыха. В России эта тенденция также приобретает обороты. Приключенческий туризм, объединяющий путешествия с активными формами отдыха на природе, направлен на получение новых ощущений, спортивные достижения и улучшение физической формы. Одним из специфических направлений приключенческого туризма является экстремальный туризм, который несет в себе элементы риска для туристов. Экстремальный туризм – это эмоционально яркая форма отдыха, которая способствует укреплению здоровья и разностороннему воспитанию человека. В настоящее время экстремальный туризм одинаково популярен как среди молодежи, так и среди опытных туристов или спортсменов [3, с.118].

Безопасность – это ключевой аспект экстремального туризма. Это связано с тем, что во время экстремального тура посещаются, как правило интересные, уникальные места (вулканы, водопады, места катастроф и другое. В процессе путешествия могут предлагаться различные активности: рафтинг по горным рекам, погружение под воду, спуски в пещеры,

сафари, фотографирование животных и много другое. Данный вид отдыха предполагает посещение уникальных локаций, оставляющих у туриста надолго яркие незабываемы впечатления. [1, с. 95].

Согласно данным Туристско-спортивного союза России и «Правилам проведения соревнований, туристских спортивных походов, путешествий и организаций спортивных туров» к экстремальному спортивному туризму относят туры на маршруты IV-V категории сложности по России и за рубежом, а также экспедиции и туры в труднодоступные зоны России и зарубежья, экзотические места [1, с. 97].

Проведение экстремальных маршрутов – многоступенчатая и очень сложная процедура, для которой необходимо обладать достаточно высокой квалификацией. Она является одним из главных элементов технологии обслуживания туристов в целом.

При проведении туристских экстремальных маршрутов необходимо стремиться к:

— оптимальной загрузке материальной базы туристских объектов и высокой финансовой эффективности маршрутов;

— обеспечению очень высокого качества обслуживания;

— разумному использованию туристско-экскурсионных ресурсов, насыщенному содержанию туристского, экскурсионного и культурно-массового разделов программ обслуживания;

— рациональной специализации и кооперированию туристских предприятий и организаций между собой, а также со смежными организациями и предприятиями, организациями, торговых, транспортных и других ведомств и министерств [2, с. 26].

Во время проведения экстремальных маршрутов рекомендуется соблюдать следующие правила:

— учитывать физические возможности туристов в зависимости от группы сложности и протяженности участок маршрута;

— наличие устойчивой мобильной связи;

— удобно расположенные места для длительных привалов и ночлегов;

— использование транспорта, личного, местного или принадлежащего туроператору;

— наличие поблизости жизненно важных ресурсов;

— при планировании маршрута учитывается резерв времени на случай непредвиденной задержки в пути [4].

Первый и самый важный критерий – компетентность организаторов. Команда должна обладать не только необходимыми сертификатами и лицензиями, но и реальным опытом, способностью быстро и адекватно реагировать на изменяющиеся обстоятельства, умением оказывать первую медицинскую помощь, что означает постоянное обучение, повышение

квалификации и, что не менее важно, честную оценку своих возможностей и отказ от организации туров, если уровень подготовки недостаточен.

Второй важный аспект – тщательная подготовка и планирование маршрута. Необходимо учитывать множество факторов: погодные условия, уровень сложности маршрута, физическую подготовку участников, наличие альтернативных путей эвакуации в случае экстренной ситуации. Маршрут должен быть детально проработан, проверен на безопасность, а все участники проинформированы о потенциальных опасностях и правилах поведения в экстремальных условиях [5, с. 64].

Третий критерий – обеспечение участников необходимым снаряжением и оборудованием. Это не просто предоставление инвентаря, это гарантия его качества, исправности и соответствия требованиям безопасности. Все оборудование должно регулярно проверяться и обслуживаться, а участники должны быть обучены правильному его использованию. Важно учитывать индивидуальные потребности каждого участника и подбирать снаряжение, соответствующее его физическим данным и уровню подготовки.

Наконец, неотъемлемым условием безопасной организации экстремальных туров является наличие четкого плана действий в чрезвычайных ситуациях. Необходимо разработать алгоритм действий при различных сценариях: травмы, потеря ориентации, ухудшение погодных условий. Участники должны быть проинструктированы о порядке действий в случае чрезвычайной ситуации и знать, как связаться со спасательными службами [4]. Организация безопасного экстремального тура – это сложная и многогранная задача, требующая профессионального подхода, внимания к деталям и неукоснительного соблюдения всех вышеперечисленных критериев и условий. Пренебрежение безопасностью в погоне за прибылью или пренебрежительное отношение к подготовке может привести к трагическим последствиям. Только грамотная организация, тщательная подготовка и ответственное отношение к безопасности могут гарантировать успешное и безопасное путешествие в мир экстремальных приключений. Поэтому представляется в качестве обязательного компонента в процесс разработки тура вводить блок «Проверка на безопасность».

Список использованных источников

1. Акимова М.А., Рубан Д.А. Экстремальный туризм: совершенствование классификации // Географический вестник. 2016. №1. С 95 – 103.

2. Иванов М.В. Сущностные характеристики экстремального туризма / М. В. Иванов // Культурные индустрии в контексте устойчивого развития Евразийского Севера: материалы Всероссийской студенческой конференции. – Мурманск, 2021. – С. 26-36.

3. Калабкина И.М. Организация экстремального туризма в России / И.М. Калабкина, В.М. Кицис, А.И. Кусерова // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т. 17, № 6(108). – С. 118-126.

4. Нарута Я.С., Ноликов В.Б. Экстремальный туризм: определения, виды, технология организации экстремальных маршрутов // Международный студенческий научный вестник. 2016. № 6. URL: https://eduherald.ru/ru/article/view?id=16761

5. Стасев М.А. Безопасность туризма / М.А. Стасев, Д.М. Кумова. – Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2024. – 64 с.

УДК 339.56

Данилова Анна Евгеньевна
Danilova Anna Evgenievna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Международная торговля»
Master program «International trade»
e-mail: ann.e.dan@yandex.ru

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В РОССИЙСКОМ ЭНЕРГОМАШИНОСТРОЕНИИ: АДАПТАЦИЯ К НОВЫМ УСЛОВИЯМ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ

IMPORT SUBSTITUTION IN THE RUSSIAN ENERGY MACHINERY INDUSTRY: ADAPTATION TO NEW CONDITIONS OF INTERNATIONAL TRADE

Энергомашиностроение является одной из ключевых отраслей российской промышленности, обеспечивающей производство оборудования для генерации, передачи и распределения энергии. В условиях глобальных экономических санкций и необходимости обеспечения технологического суверенитета развитие отечественного энергомашиностроения становится стратегическим приоритетом.

Power engineering is one of the key sectors of Russian industry, providing for the production of equipment for the generation, transmission and distribution of energy. In the context of global economic sanctions and the need to ensure technological sovereignty, the development of domestic power engineering is becoming a strategic priority.

Ключевые слова: энергомашиностроение, импортозамещение, локализация производства, технологический суверенитет энергетической отрасли

Keywords: power engineering, import substitution, localization of production, technological sovereignty of the energy industry

Актуальность темы обусловлена зависимостью отрасли от импортных технологий и комплектующих, что создает риски для энергетической

безопасности страны. Наиболее значимыми направлениями импортозамещения являются: развитие НИОКР для собственного производства оборудования, создание цепочки добавленной стоимости за счет кооперации между российскими предприятиями, финансовая поддержка со стороны государства, направленная на практическое образование специалистов рабочих и инженерных специальностей и обновления производственного оборудования предприятий. Цель статьи – исследовать текущий уровень импортозамещения в энергомашиностроительной отрасли России и предложить меры для повышения конкурентоспособности отечественной продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Россия обладает значительной научной базой и производственными мощностями в энергомашиностроении. Крупные предприятия, такие как АО «Силовые машины», «Уралэлектротяжмаш» и «Российские Электрические Двигатели», имеют опыт разработки и производства турбин, генераторов, трансформаторов и электрических машин [1]. Однако в ряде сегментах, представленных в таблице 1, как, например, производстве газовых турбинах высокой мощности и цифровых систем управления, сохраняется зависимость от иностранных технологий.

Таблица 1 – Характеристика энергомашиностроительной отрасли России

Проблемы, характерные для отрасли	• Подшипники для турбин (ранее поставлялись SKF, Schaeffler); • Электронные компоненты для систем управления; • Нехватка ~15–20 тыс. инженеров и рабочих; • ~60% станков на заводах старше 20 лет.
Доля импорта в критических компонентах	• Газовые турбины более 25 МВт ~ 70% (китайские и "серые" поставки); • Цифровые системы управления (АСУ ТП) ~50% (переход на российские решения, например, «Концерн Автоматика»); • Высоковольтные трансформаторы ~30% (основной производитель – «Уралэлектротяжмаш»).
Рост импортозамещения	• В 2023 г. «Силовые машины» увеличили локализацию производства паровых турбин до 85% (в 2020 г. – 60%); • «Росэнергомаш» заявил о выпуске первой полностью российской турбины 330 МВт (2025 г., пилотный проект). • В 2024 г. Русэлпром, «ОДК-Пермские моторы» и «Силовые машины» увеличили выпуск отечественных аналогов мощных газовых турбин (100+ МВт) производства Siemens и General Electric: ГТЭ-65 (65 МВт) – замена Siemens SGT-800 (используется на ТЭС «Таврическая»), ГТД-110М (110 МВт) – разработка ОДК и Ростеха (планируется установка на 5 ТЭС к 2026 г.).

Зависимость от внешней кооперации усилилась после событий 2022 года – введенных против России санкций и ухода западных компаний (Siemens, General Electric) с российского рынка. В частности, это касается ремонта импортного оборудования, аналогов которому не производят российские заводы-изготовители [2]. Для снижения этой зависимости необходимо активизировать научные исследования и модернизировать производственные линии. И здесь важную роль в стимулировании импортозамещения играет государство. Стоит отметить, что в последние годы был принят ряд мер, включая финансовую поддержку НИОКР, налоговые льготы и субсидии для промышленных предприятий, отображенные на рисунке 1.

Рисунок 1 – Условия и меры поддержки импортозамещения энергомашиностроения в России

Эти меры способствуют развитию отрасли, но требуют дальнейшей оптимизации для достижения максимального эффекта. Отдельно следует отметить создание «Силовыми машинами» первой серийной газовой турбины ГТЭ-170 с локализацией 95%. Оборудование предназначено для Каширской ГРЭС («Интер РАО – Управление электрогенерацией»). Ранее турбины такой мощности импортировались из-за рубежа. Для проекта ГТЭ-170 срок окупаемости составляет 15 лет при том, что такая газовая турбина эквивалентна по цене с импортными, если сравнивать ее стои-

мость на всем жизненном цикле эксплуатации. Проблема заключается в том, что российские компоненты часто обходятся дороже, чем импортные [3]. В частности, это касается корпусных стальных и чугунных заготовок российского производства, стоимость которых в разы выше аналогов из Китая. Решением проблемы может стать оптимизация затрат за счет расширения собственного производства. Например, Силовым Машинам нам удалось заменить литые лопатки ГТУ, которые раньше для турбин большой мощности ввозились из-за рубежа.

В планах Силовых Машин создание турбины мощностью 200 МВт. ГТЭ-210 будет дальнейшим развитием турбины ГТЭ-170 с мощностью 200-210 МВт. Выпуск планируется с 2030-х годов, в том числе на замену находящихся сейчас турбин Сименс 2000Е и ГТЭ-160 без замены фундамента и значимых схемных решений на станциях. Силовые машины планируются приступить к изготовлению первого образца в 2027 году с завершением в 2029-м. Сейчас проект находится в фазе проектирования. Также в рамках поставленной Правительством задачи по достижению технологического суверенитета в энергетике, «Силовые машины» приняли разрабатывать газовую турбину мощностью 300 МВт.

Вместе с тем российским предприятиям следует наращивать объем экспортных поставок оборудования. Объем экспорта энергооборудования из России в 2023 г. составил 1,2 млрд долларов США (рост на 20% к 2022 г.): на СНГ (Казахстан, Беларусь, Узбекистан) пришлось 45%, Азию (Индия, Вьетнам) – 30%, Африку и Ближний Восток (Египет, Иран) – 25%. Для расширения экспортного потенциала важно активнее продвигать российское оборудование в странах Азии, Африки и Латинской Америки за счет участия в международных выставках и промышленных форумах, развивать сервисные сети для обеспечения послепродажного обслуживания. Ключевым конкурентным преимуществом может стать сочетание приемлемой цены и надежности российских энергомашиностроительных решений [4]. Особое внимание следует уделить стандартизации и сертификации продукции, чтобы обеспечить ее соответствие международным требованиям.

Одним из критических факторов успеха является наличие квалифицированных кадров. ВУЗы и научные центры должны активнее сотрудничать промышленностью, чтобы готовить специалистов, соответствующих современным требованиям. Без решения кадрового вопроса невозможно обеспечить устойчивое развитие энергомашиностроения. В связи с чем важными направлениями являются: развитие дуального образования, создание центров компетенций на базе предприятий и привлечение молодых ученых к прикладным исследованиям [5].

Несмотря на имеющийся потенциал, отрасль сталкивается с рядом серьезных проблем: технологическое отставание, недостаток инвестиций в модернизацию производств и ограниченный доступ к международным рынкам из-за санкций. Эти вызовы требуют системного подхода и координации между государством, бизнесом и научным сообществом. Для укрепления позиций отечественных производителей необходимо увеличить долю российских компонентов в критически важных изделиях, развивать кооперацию между предприятиями для создания полных производственных цепочек и внедрять цифровые технологии для повышения эффективности. Таким образом, импортозамещение в энергомашиностроении представляет собой сложную, но достижимую задачу. Россия обладает необходимым научным, производственным и кадровым потенциалом для развития отрасли. Ключевыми направлениями должны стать ускоренная модернизация производств, развитие кооперации между наукой и промышленность, активная экспансия на новые рынки. Устойчивое развитие отрасли будет способствовать укреплению экономики и энергетической безопасности страны в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников

1. Моисеев, В. В. Импортозамещение в экономике России: монография. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Директ-Медиа, 2022. – 304 с.
2. Зайцев А.А., Шевко А.А., Малютин П.Н., Сиротин Э.Ю. Энергетическое машиностроение и атомная промышленность России в условиях санкций – возможности переориентации импортных поставщиков и перспективы сотрудничества с Китаем. – Москва: Издательский дом ВШЭ, 2022.
3. Овчинникова Ю.А., Шувалова Д.Г, Лыкова О.А. Сравнительный анализ отраслевых рынков энергомашиностроительной отрасли и энергетики // E-Management. – 2022. – Т. 5, № 2. – С. 109-120.
4. Белоусов Д.Р., Апокин А.Ю. Перспективы импортозамещения в высокотехнологичных отраслях промышленности России // Вопросы экономики. – 2023. – № 5. – С. 27-45.
5. Иванов А.А., Петров В.Г. Адаптация российского энергомашиностроения к санкционным ограничениям // Экономика и управление. – 2022. – № 8. – С. 56-68.
6. Кузнецов А.В. Влияние геополитической нестабильности на международную торговлю машиностроительной продукцией // Мировая экономика и международные отношения. – 2023. – № 3. – С. 34-49.
7. Смирнов Е.Н. Технологическая независимость и импортозамещение в энергетическом машиностроении // Инновации. – 2022. – № 12. – С. 45-53.

УДК 336.763

Дейкина Арина Александровна,
Крюков Егор Андреевич
Deykina Arina Alexandrovna,
Kryukov Egor Andreevich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Корпоративные финансы и оценка бизнеса»
Master program «Corporate finance and business valuation»
e-mail: kriykov.egor@yandex.ru

ПРИМЕНЕНИЕ ЦФА В ЦЕЛЯХ РЕФИНАНСИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО ДОЛГА

THE USE OF DFA TO REFINANCE CORPORATE DEBT

В статье рассматриваются ключевые аспекты применения цифровых финансовых активов (ЦФА) для рефинансирования корпоративного долга, включая их преимущества и ограничения. Особое внимание уделено влиянию неразвитости вторичного рынка в РФ и краткосрочности выпусков на эффективность ЦФА.

The article examines key aspects of using digital financial assets (DFA) for refinancing corporate debt, including their advantages and limitations. Particular attention is paid to the impact of the underdevelopment of the secondary market in Russia and the short-term nature of issues on the effectiveness of DFA.

Ключевые слова: цифровые финансовые активы, финансовые инструменты, рефинансирование, корпоративный долг, токенизация.

Keywords: digital financial assets, financial instruments, refinancing, corporate debt, tokenization.

Современные финансовые рынки претерпевают значительные изменения, связанные с развитием цифровых технологий. Не менее сильно они подвержены и влиянию геополитических рисков. Однако потребности компаний, в частности в вопросах привлечения капитала, остаются. В таких условиях, когда развитие технологий сочетается с рыночными изменениями, активно разрабатываются новые методы и инструменты для решения стандартных корпоративных задач. Одной из таких ключевых инноваций становятся цифровые финансовые активы (ЦФА), которые открывают новые возможности для привлечения капитала и рефинансирования долговых обязательств. В условиях растущей потребности компаний в оптимизации финансовой структуры, использование ЦФА становится актуальным инструментом для рефинансирования корпоративного долга и предоставляет новые возможности наряду с классическими методами финансирования. Но, как и любой другой инструмент, ЦФА обладают определенной спецификой применения. Целью данной работы является

определение эффективности использования цифровых финансовых активов в качестве инструмента рефинансирования корпоративного долга. ЦФА – это цифровые права, включающие денежные требования, возможность осуществления прав по эмиссионным ценным бумагам, права участия в капитале непубличных акционерных обществ и другие права, предусмотренные законодательством [1]. Они обладают рядом преимуществ, таких как прозрачность, автоматизация сделок, снижение транзакционных издержек и возможность использования смарт-контрактов. Существуют в информационных системах на основе технологии блокчейн, что обеспечивает прозрачность и надежность операций [2, с. 30].

Необходимо также представить виды ЦФА. В большинстве работ их классифицируют по двум критериям. Во-первых, по функциональному назначению различают ЦФА, обеспеченные реальными активами и не имеющие материального обеспечения. К первым относятся, например, товарные токены или цифровые облигации, а ко вторым – цифровые права на денежные требования. Во-вторых, ЦФА разделяют по правовому статусу на эмиссионные и неэмиссионные. Эмиссионные аналогичны акциям и облигациям, только в цифровой форме. К неэмиссионным относятся долговые расписки, цифровые права требования [2, с. 33]. Важно отметить, что цифровые финансовые активы – это достаточно новый инструмент, поэтому стоит рассмотреть статистические данные, касающиеся динамики объёма их рынка и количества эмитентов. На рисунке 1 представлена динамика объема рынка ЦФА в России.

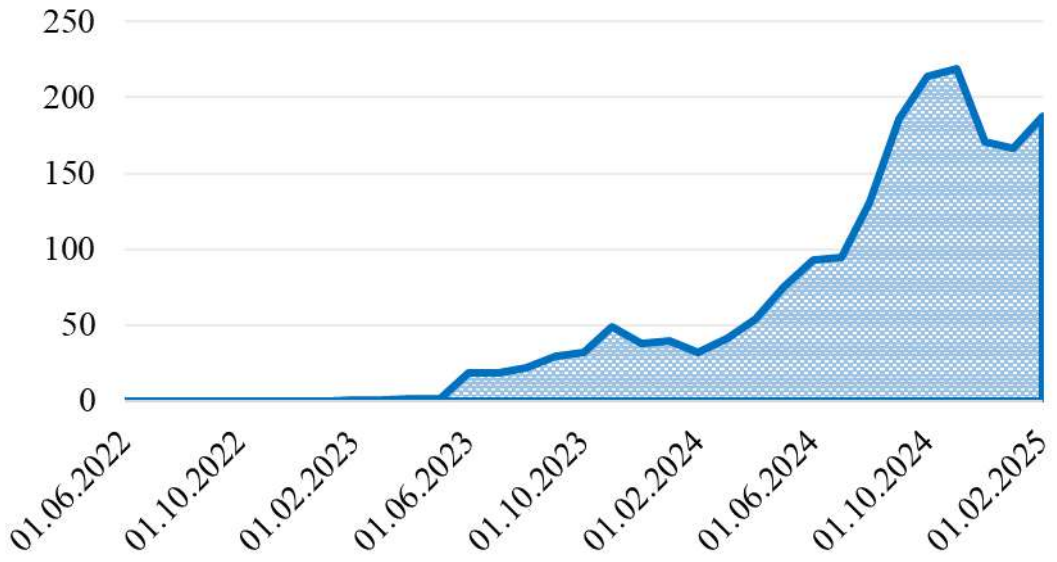


Рисунок 1 – Объём рынка ЦФА (Россия), млрд. руб. [3]

Анализируя динамику объема рынка ЦФА в России, можно отметить, что активный рост начался лишь в июне 2023 года и за этот месяц

вырос с 2 млрд. рублей до 18 млрд. рублей. За этот короткий промежуток времени рынок увеличился в 200 раз. Значительное снижение объема в период с ноября 2024 года по январь 2025 года составило 23,7%. При этом годом ранее также наблюдалось снижение объема в том же периоде.

В совокупности с объемом рынка важно отметить, как изменяется количество эмитентов и выпусков. Эта информация представлена на рисунке 2.

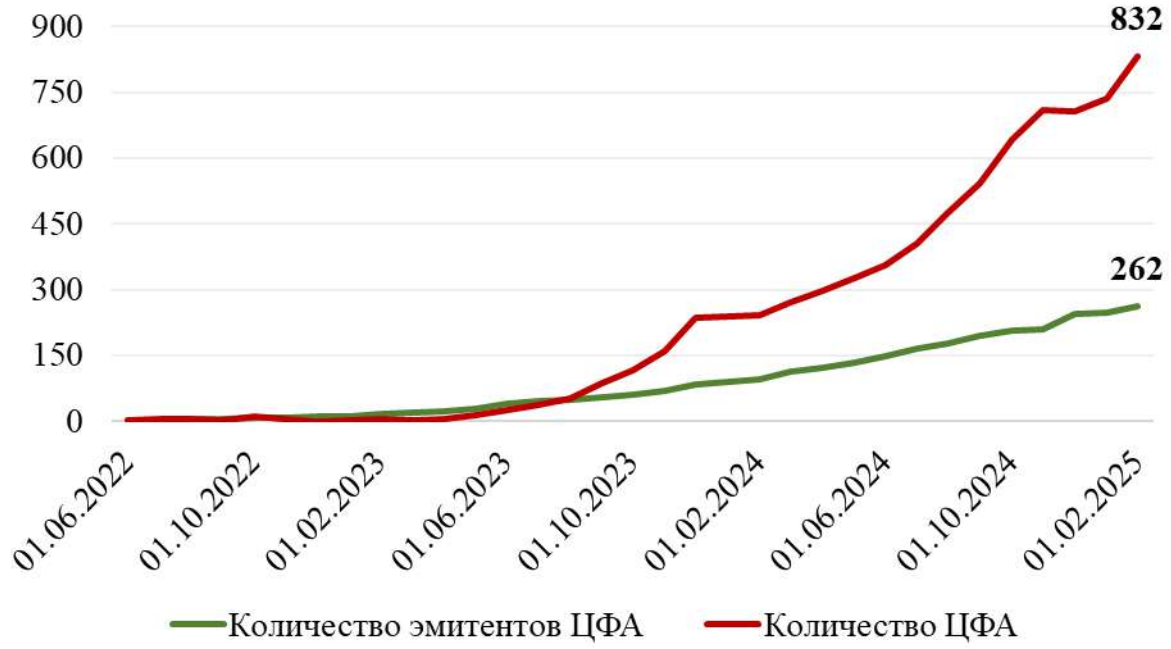


Рисунок 2 – Количество ЦФА и их эмитентов (Россия), ед. [3]

На представленной выше диаграмме также можно отметить снижение количества ЦФА в период с ноября по февраль в 2023 и 2024 годах, что может говорить о некотором сезонном колебании, связанном с завершением финансового года и снижением активности эмитентов. При этом в совокупности на рынке происходит рост как количества эмитентов ЦФА, так и их выпусков, что говорит о росте интереса данного финансового инструмента среди российских компаний.

Однако применение ЦФА в России остается ограниченным в силу определенного ряда факторов. Во-первых, из-за неразвитости вторичного рынка. Законодательство РФ не предусматривает механизмов организованных торгов ЦФА, что ограничивает их ликвидность. Попытки операторов (например, «Атомайз») создать внутренние площадки для вторичных сделок пока не масштабируются на весь рынок. Во-вторых, краткосрочность выпусков ЦФА (до 1 года) не позволяет крупным компаниям рефинансировать долгосрочные обязательства в отличие от классических инструментов, таких как облигации. Более того, неразвитая регуляторная ба-

за, проявляющаяся в отсутствии обязательных требований к эмитентам по предоставлению отчетности и регистрации ЦФА на биржах, снижает ликвидность и привлекательность этого инструмента среди инвесторов на вторичном рынке [4, с. 15].

Эффективность ЦФА как инструмента рефинансирования корпоративного долга зависит от размера компании и рыночных условий. Для оценки эффективности ЦФА был проведен сравнительный анализ стоимости привлечения ЦФА и облигаций для компании с годовым оборотом 5 млрд рублей. Было выявлено, что ЦФА имеют более краткосрочный характер со сроком обращения около 1 года, в то время как облигации предлагают среднесрочное финансирование на период 3-5 лет и долгосрочное – от 5 лет. По комиссиям за выпуск ЦФА демонстрируют значительное преимущество с показателями 0,5-1% против 2-3% у облигаций. При этом, ставка доходности по ЦФА выше и составляет 20-25%, облигации предлагают доходность в диапазоне 18-21% [3]. Основной недостаток ЦФА – низкая ликвидность, тогда как облигации высоколиквидный инструмент. Одновременно ЦФА имеют существенное преимущество в скорости выпуска, который может быть осуществлен от 1-го дня, в то время как облигации требуют более 1-го месяца на организацию [5, с. 34-35].

Сравнительный анализ ЦФА и облигаций демонстрирует, что для краткосрочных нужд (до 1 года) ЦФА выгоднее за счет скорости и низких комиссий за выпуск. Для долгосрочного рефинансирования долга облигации остаются оптимальным инструментом за счет гибкости условий и развитого вторичного рынка. Это связано с тем, что, например, при выпуске облигаций с офертой можно изменить ставки купона в зависимости от рыночной ситуации. В случае с применением ЦФА данная опция отсутствует и наступает жесткое обязательство, которое необходимо выполнять. Таким образом, ЦФА как инструмент рефинансирования корпоративного долга эффективен в краткосрочном периоде и имеет локальное применение. На данном этапе развития рынка ЦФА не могут заменить классические инструменты привлечения финансирования для крупных компаний. Их потенциал будет реализован только при развитии вторичного рынка: улучшении инфраструктуры для учета и обращения ЦФА, совершенствовании финансового законодательства РФ и расширении круга инвесторов. Внедрение этих мер позволит ЦФА стать альтернативой классическим финансовым инструментам для рефинансирования долга.

Список использованных источников

1. Федеральный закон «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 31.07.2020 г. №259-ФЗ // Консультант Плюс. Законодательство. – URL: www.consultant.ru (дата обращения: 02.04.2024).

2. Борисова О.В. Формирование современной таксономии цифровых финансовых активов и методологии их оценки // Имущественные отношения в РФ. – 2024. – №8 (275). – С. 30-42.

3. Официальный сайт портала CBonds. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cbonds.ru (дата обращения: 02.04.2025).

4. Развитие рынка цифровых активов в Российской Федерации: доклад для общественных консультаций. – Текст: электронный // ЦБ РФ: [сайт]. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/141991/Consultation_Paper_07112022.pdf (дата обращения: 03.04.2025).

5. Цифровые финансовые активы: Версия 2.0 / [А. Илясов и др.]. – Москва, 2024. – С. 34-35. – URL: https://atomyze.ru/files/20240812-Kniga-DFA-mobile.pdf (дата обращения: 03.04.2025).

УДК 331.1

Дейнека Екатерина Евгеньевна
Deyneka Ekaterina Evgenievna
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (SPbPU)
Программа «Управление человеческим капиталом предприятия»
Master program «Enterprise Human Capital Management»
e-mail: katya.deyneka1109@mail.ru

Александров Игорь Николаевич
Aleksandrov Igor Nikolaevich
кандидат экономических наук, доцент
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (SPbPU)
e-mail: aleksandrovin@spbstu.ru

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР РЕЗУЛЬТАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

STAFF MOTIVATION AS A KEY FACTOR IN EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT

В статье рассматривается, как именно мотивируются сотрудники, поскольку это повышает эффективность управления персоналом. Анализируются как классические, так и современные теории мотивации. Также выявлены тенденции изменения мотивационных механизмов в 2022-2024 годах.

The article considers just how employees are motivated since this improves personnel management effectiveness for them. Classical as well as modern theories of motivation are analyzed. Also identified are trends within changes to motivational mechanisms during 2022-2024.

Ключевые слова: мотивация, управление персоналом, теории мотивации, эффективность, корпоративная культура
Keywords: motivation, personnel management, theories of motivation, efficiency, corporate culture

На сегодняшний день, управление персоналом играет ключевую роль в обеспечении эффективного функционирования организаций в современных условиях. На фоне растущей конкуренции, технологических изменений и растущих требований сотрудников возрастает важность поиска эффективных методов стимулирования трудовой активности. Одним из наиболее важных инструментов достижения высоких результатов является мотивация персонала, которая напрямую влияет на производительность, вовлеченность и лояльность сотрудников. Для более глубокого понимания роли мотивации в системе управления персоналом необходимо рассмотреть ее теоретические основы, классические и современные подходы к стимулированию труда.

Мотивация – это своего рода внутренний механизм, который мотивирует и заставляет любого человека действовать таким образом, чтобы достичь определенных целей. В научной литературе под трудовой мотивацией понимается ряд факторов, которые действительно стимулируют работника к выполнению трудовых функций, а также повышают его заинтересованность в результате деятельности [2, с. 122]. Управление персоналом использует ряд мер, которые формируют, развивают и используют человеческий капитал в организации. Управление никогда не может быть эффективным при отсутствии четкого понимания мотивации. Мотивация – это один из таких инструментов, который влияет на поведение сотрудников.

Мотивация является неотъемлемой частью системы управления персоналом. Она определяет степень вовлеченности сотрудников, степень их активности в работе и степень их лояльности, тем самым влияя на эффективность всей организации. Теория менеджмента подразделяет мотивацию на содержательный и процессуальные подходы. Сравнение различных основных теорий помогает лучше понять, как развиваются представления о мотивации. В таблице 1 представлены все основные подходы. Каждая из различных теорий отражает некоторые аспекты мотивации, как, в частности, показано в таблице 1.

В теориях Маслоу и Альдерфера в центре внимания находятся потребности, Герцберг – устранение факторов неудовлетворенности, а современные подходы делают упор на вовлеченность сотрудников, развитие и индивидуальный подход [4, с. 41]. Современные исследования показывают, что с 2022-2024 годов в мотивации приоритет отдается нематериальным стимулам, а не материальным: заслуги признаются, люди участвуют в принятии решений, сотрудники развиваются профессионально, а

условия труда становятся гибкими и играют важную роль [3, с. 16]. Кроме того, опросы показывают, что сотрудники при выборе работодателя все больше обращают внимание на возможности для роста, корпоративную культуру, а также на баланс между работой и личной жизнью, а не только на заработную плату [1].

Таблица 1 – Сравнительный анализ мотивационных теорий

Теория	Автор(ы)	Суть концепции
Иерархия потребностей	А. Маслоу	Пять уровней потребностей: от физиологических до самореализации
Двухфакторная теория	Ф. Герцберг	Гигиенические и мотивационные факторы воздействия
Теория ERG	К. Альдерфер	Существование, связь, рост
Потребности достижений	Д. МакКлелланд	Достижение, власть, принадлежность
Комплексная мотивация	Современные исследователи	Персонализированные подходы, гибкость, вовлечение

Изменение ценностей нескольких поколений работников и распространение удаленной работы связаны с растущим влиянием цифровизации. Эффективное управление персоналом напрямую зависит от уровня мотивации сотрудников. Производительность труда действительно повышается, текучесть кадров снижается, а корпоративная культура, безусловно, укрепляется при наличии высокой мотивации [5, с. 5]. Адаптация стратегий мотивации особенно важна для организаций в период цифровой трансформации, поскольку новые сотрудники нуждаются в гибкости, вовлеченности и развитии. Подводя итог, можем сделать вывод, что мотивация сотрудников является наиболее важным фактором повышения эффективности управления персоналом [6]. На протяжении всей разработки теоретических подходов к мотивации акцент сместился с удовлетворения основных потребностей на создание условий для самореализации, вовлеченности и профессионального развития сотрудников.

Современные тенденции демонстрируют переход к комплексным мотивационным стратегиям, в которых ключевое значение имеют нематериальные стимулы: признание заслуг, участие в принятии решений, перспективы карьерного роста и корпоративная культура. В контексте цифровой трансформации, роста числа гибких форм занятости и меняющихся ожиданий сотрудников организации должны учитывать эти изменения при разработке политики мотивации [7]. Изучение теоретических подходов и современных исследований показало, что индивидуальный подход к мотивации, гибкость в управлении человеческими ресурсами и упор на

развитие человеческого капитала становятся основными условиями устойчивости и конкурентоспособности организаций [8-10]. Эффективная система мотивации должна быть ориентирована не только на краткосрочные производственные цели, но и на долгосрочное стратегическое развитие компании. Таким образом, мотивация сегодня воспринимается не только как набор инструментов для стимулирования работы, но и как неотъемлемая часть общей стратегии управления, направленной на построение сильной, преданной и лояльной команды.

Список использованных источников

1. ИНК: мотивация для сотрудников. – Режим доступа: https://incrussia.ru/news/81-kompanij-schitayut-chto-povyshenie-dolzhnosti-luchshaya-motivatsiya-dlya-sotrudnikov-86-lyudej-s-nimi-ne-soglasny/ (дата обращения 24.04.2025).
2. Курбатова М.Б. Мотивация персонала в современных организациях // Вестник экономики и права. – 2023. – №5. – С. 121–125.
3. Воропаева С.М. Нематериальная мотивация сотрудников: что можно повторить в 2023 г.? // Мотивация и оплата труда. – 2023. – № 1. – С. 15–19.
4. Лымарева Е.Е., Юденко О.А. Мотивация и стимулирование персонала организации: современные подходы // Современный менеджмент. – 2023. – № 2. – С. 40–46.
5. Скворцова И.В. Мотивация персонала организации в условиях введения санкций // Научный журнал по управлению. – 2023. – № 4. – С. 3–7.
6. Петров, М.А. Эффективность труда персонала / М.А. Петров, К.А. Прозоровская. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2016. – 78 с. – ISBN 978-5-7310-3581-1. – EDN WPOFDF
7. Концептуальные особенности процесса разработки стратегии управления персоналом как ключевой функциональной стратегии организации / И.Н. Александров, М.А. Гриднева, М.А. Петров, Э.Б. Молодькова // Экономические науки. – 2021. – № 202. – С. 60-64. – DOI 10.14451/1.202.60. – EDN HVHNSR
8. Suleimankadieva, A.E. Strategic prospects for the development of human capital in the context of singularity and intellectualization of the Russian economy / A. E. Suleimankadieva, M. Petrov, O. Popazova // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, St. Petersburg, 21–22 ноября 2019 года. – St. Petersburg, 2020. – P. 012092. – DOI 10.1088/1757-899X/940/1/012092. – EDN SFHHWD
9. Развитие человеческого капитала в условиях перехода общества к новому технологическому укладу / А. Э. Сулейманкадиева, М. А. Петров, И. Н. Александров, О. А. Попазова // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – Т. 11, № 4. – С. 1557-1572. – DOI 10.18334/vinec.11.4.114013. – EDN OJVFMH
10. Методологические аспекты оценки интеллектуального капитала глобальной компании в условиях современных технологических трансформаций / А. Э. Сулейманкадиева, Е.А. Ткаченко, М.А. Петров [и др.] // Генезис ноономики: НТП, диффузия собственности, социализация общества, солидаризм: Сборник пленарных докладов Объединенного международного конгресса СПЭК-ПНО-2020, Москва, 02–04 декабря 2020 года / Под общей редакцией С.Д. Бодрунова. Том 2. – Москва: Ассоциация "Некоммерческое партнерство по содействию в проведении научных исследований "Институт нового индустриального развития им. С.Ю. Витте", 2021. – С. 92-103. – EDN JOHKCU

УДК 378.147:331.101.4.

Денисенко Александра Александровна
Denisenko Alexandra Alexandrovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Международный бизнес»
Master program «International business»
e-mail: denaa7@yandex.ru

ТЕНДЕНЦИИ ИЗМЕНЕНИЯ HR-БРЕНДА ВУЗОВ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

TRENDS IN CHANGING UNIVERSITY HR BRANDS IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT

Статья рассматривает эволюцию HR-бренда высших учебных заведений, начиная от традиционного институционального бренда и переходя к современной модели, ориентированной на привлечение и удержание талантливых преподавателей и исследователей. Анализируется роль международной кооперации, технологических инноваций и крупных проектов в формировании привлекательности вуза как работодателя. Особое внимание уделяется вопросам управления персоналом и определению оптимального баланса между количеством реализуемых проектов и нагрузкой на сотрудников.

This article examines the evolution of the HR brand of higher education institutions, moving from a traditional institutional brand to a modern model focused on attracting and retaining talented faculty and researchers. It analyzes the role of international collaborations, technological innovations, and large-scale projects in shaping the attractiveness of a university as an employer. Specific attention is given to personnel management and determining the optimal balance between the number of projects undertaken and the workload on staff.

Ключевые слова: HR-бренд, высшее образование, преподавательский состав, международная кооперация, технологические инновации, управление персоналом, проектная деятельность.

Keywords: HR brand, higher education, faculty, international collaboration, technological innovation, personnel management, project work.

Традиционно HR-бренд вуза ассоциировался с его историей, репутацией, академической средой и инфраструктурой. Однако в условиях глобализации и стремительного технологического прогресса эта модель претерпевает значительные изменения. Современный HR-бренд вуза все больше фокусируется на привлечении и удержании высококвалифицированных специалистов, при этом акцент смещается с институционального бренда на бренд, создаваемый преподавательским составом и его достижениями [2]. Начальный этап развития HR-бренда вузов характеризовался

устоявшейся репутацией и известностью самого университета. Вузы позиционировались как авторитетные институты с богатой историей и сильной академической традицией. Этот подход был достаточно устойчив и эффективен в определенных временных рамках.

Следующая стадия развития – персонализированный подход, где ключевую роль в формировании привлекательности вуза стали играть отдельные преподаватели, их научные достижения, публикации, международное признание и вовлеченность в престижные проекты. Вузы, способные привлечь ведущих специалистов, обретают конкурентное преимущество. Это происходит из-за растущей потребности в специалистах с высокой экспертизой, что повышает спрос на вузы, предоставляющие такие возможности. Рост конкуренции в этом сегменте приводит к необходимости постоянного обновления и усовершенствования HR-стратегий [6].

Таблица 1 – Этапы развития HR-бренда вузов [6]

Этап	Ключевые характеристики	Фокус	Последствия
Этап 1: Институциональный бренд (традиционный)	Устоявшаяся репутация, история, известность университета в целом, мощная инфраструктура, масштаб.	Университет как единое целое. Фокус на престиже института.	Привлекает студентов на основе общей репутации; относительно стабильная удержание персонала благодаря историческому бренду. Меньше внимания к индивидуальным талантам.
Этап 2: Персонализированный подход (современный)	Акцент на индивидуальной экспертизе преподавателей, результатах исследований, публикациях, международном признании, специфике отдельных программ. Возможности для сотрудничества и проектов.	Преподавательские таланты и достижения в исследованиях; сильные стороны конкретных кафедр. Развитие существующей репутации благодаря индивидуальным достижениям и сотрудничествам.	Повышенная конкуренция между вузами за лучших преподавателей. Привлечение сильнейших талантов и стимуляция научной деятельности. Возможность более целенаправленно привлечь студентов (например, те, кто ищет возможность участвовать в исследованиях с известными преподавателями).

Традиционная модель HR-брендинга вузов, основанная на институциональном имидже и инфраструктуре, становится недостаточной в условиях глобализации и технологического прогресса. Вместо того чтобы при-

влекать специалистов на основе общей репутации университета, современный рынок труда требует персонализированного подхода, где ключевую роль играет репутация и опыт отдельных преподавателей и исследователей. Существующая модель часто не учитывает потребности высококвалифицированных специалистов, которые ищут возможности для инновационной деятельности, международного сотрудничества и применения современных технологий [5]. Это приводит к тому, что:

- вузы, не адаптировавшие свою HR-стратегию, теряют возможность привлечь и удержать лучших преподавателей и исследователей, что снижает качество образования и научной деятельности;
- высококвалифицированные кадры выбирают вузы с более развитым HR-брендом, ориентированным на их потребности, в результате чего вузы с традиционным подходом испытывают дефицит квалифицированного персонала;
- вузы часто не обладают достаточными ресурсами для поддержки и реализации крупных исследовательских проектов и внедрения инновационных технологий, что усложняет привлечение талантливых специалистов.

В современном динамичном мире, где технологические изменения происходят с беспрецедентной скоростью, высшие учебные заведения сталкиваются с необходимостью непрерывной эволюции своих HR-брендов. Успех в привлечении и удержании высококвалифицированных преподавателей и исследователей становится ключом к сохранению и расширению академического лидерства [3]. Формирование привлекательного HR-бренда вуза в будущем требует не только сильной исторической репутации, но и адаптации к новым реалиям, учитывая глобализацию образовательного пространства, технологический прогресс и требования современного рынка труда. Будущий HR-бренд должен быть ориентирован на привлечение не только студентов, но и талантливых сотрудников, способных генерировать и реализовывать инновационные идеи. Ниже представлены ключевые факторы, определяющие будущее развития HR-брендов высших учебных заведений. HR-бренд вузов претерпевает значительные изменения, переходя от институциональной идентичности к персонализированному подходу. В современном мире успех вуза определяется не только его историей, но и способностью привлекать и удерживать талантливых преподавателей, проводить качественную научную работу и реализовывать значимые проекты.

Эффективное управление персоналом и баланс между проектной деятельностью и нагрузкой на сотрудников играют ключевую роль в формировании привлекательного и конкурентоспособного HR-бренда вузов. Таким образом, эволюция HR-бренда вузов продолжается. В будущем ключевым фактором привлекательности вуза будет сочетание

международного признания, инновационных технологий, участия в крупных проектах и эффективной системы управления персоналом. Вузы, способные адаптироваться к изменениям и предложить своим сотрудникам интересную работу, возможности для профессионального роста и комфортную рабочую среду, будут иметь конкурентное преимущество в борьбе за таланты. Оптимальное количество проектов на одного сотрудника должно определяться индивидуально, с учетом его квалификации, опыта и личных предпочтений, при обязательном учете профилактики профессионального выгорания.

Таблица 2 – Будущее HR-бренда вузов [1]

Фактор	Описание	Цель	Возможные результаты
Международная кооперация	Сотрудничество с зарубежными вузами для повышения академического уровня и международного признания.	Повышение академического уровня, международное признание и глобализация образования.	Качественное образование, глобальные связи, привлечение талантов.
Технологические инновации	Внедрение современных технологий для адаптации к рынку труда.	Привлечение молодых специалистов, адаптация к рынку труда, современные навыки.	Современное образование, инновации, престиж вуза.
Крупные проекты и технополисы	Участие в крупных проектах для стимуляции науки и привлечения финансирования.	Привлечение талантов, стимуляция науки, финансирование, развитие компетенций.	Высокотехнологичные исследования, инвестиции, конкурентоспособность.
Управление персоналом и проектная деятельность	Оптимизация нагрузки на преподавателей для повышения эффективности работы.	Баланс проектной деятельности и нагрузки, мотивация, качественные исследования.	Улучшение условий труда, мотивация сотрудников, качественные исследования.

Список использованных источников

1. Волкова, Н.В. HR-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 104 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-19568-2. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/556988 (дата обращения: 29.11.2024).

2. Домнин, В.Н. Брендинг: учебник и практикум для вузов / В. Н. Домнин. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 555 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20975-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/559113 (дата обращения: 29.11.2024).

3. Музыкант, В.Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 1. Стратегии, эффективный брендинг: учебник и практикум для вузов / В. Л. Музыкант. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 475 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14309-6. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/537250 (дата обращения: 21.11.2024).

4. Петров, М.А. Маркетинг персонала / М.А. Петров, К.А. Прозоровская. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2017. – 76 с. – ISBN 978-5-7310-4068-6. – EDN YPEOPE

5. Пономарёва, Е.А. Бренд-менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. А. Пономарёва. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 341 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-9046-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/536537 (дата обращения: 21.11.2024).

6. Тульчинский, Г.Л. Бренд-менеджмент. Брендинг и работа с персоналом: учебное пособие для вузов / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 255 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-05503-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/538743 (дата обращения: 21.11.2024).

УДК 339.5

Ду Синь
Du Xin
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Международная торговля»
Master program «International trade»
e-mail: dx0929@qq.com

ВЛИЯНИЕ ПОЛИТИЧЕСКИХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ НА РАЗВИТИЕ ТОРГОВЛИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫМИ ТОВАРАМИ

INFLUENCE OF POLITICAL AND ECONOMIC FACTORS ON THE DEVELOPMENT OF TRADE IN HIGH-TECH GOODS

В статье рассматривается влияние политических и экономических факторов на развитие торговли высокотехнологичными товарами, подчеркивая роль санкций и государственной политики в формировании глобальных цепочек поставок. Введение санкций против стран может ограничить экспорт и импорт высоких технологий. Ограничение доступа к определенным технологиям для стран, находящихся под санкциями, может замедлить их технологическое развитие. Анализируются послед-

ствия геополитической напряженности и изменения в спросе на высокие технологии для международной торговли.

The article examines the influence of political and economic factors on the development of trade in high-tech goods, emphasizing the role of sanctions and government policies in shaping global supply chains. The introduction of sanctions against countries can limit the export and import of high technologies. Restricting access to certain technologies for countries under sanctions can slow down their technological development. The consequences of geopolitical tensions and changes in demand for high technologies for international trade are analyzed.

Ключевые слова: международная торговля, высокотехнологичные товары, факторы, экономические, политические.

Keywords: international trade, high-tech goods, factors, economic, political.

Современные высокотехнологичные продукты являются источником конкурентного преимущества для компаний на международном рынке. В условиях глобальной конкуренции, где инновации и качество играют решающую роль, компании, способные предложить уникальные и передовые решения, получают конкурентные преимущества. Высокотехнологичные товары не только удовлетворяют потребности потребителей, но и формируют новые стандарты в различных отраслях, что позволяет компаниям не только выделяться на фоне конкурентов, но и устанавливать более высокие цены, способствующие увеличению прибыли и укреплению рыночных позиций [1].

Высокотехнологическая продукция часто ассоциируется с высокой добавленной стоимостью, что делает ее особенно привлекательной для экспорта (рисунок 1). Страны, занимающиеся производством и экспортом высоких технологий, способны генерировать больший доход от своих товаров, чем те, которые сосредоточены на традиционных отраслях. Это приводит к созданию новых рабочих мест, повышению уровня жизни и развитию смежных отраслей, таких как научные исследования и разработки, логистика и сервисное обслуживание.

Высокотехнологичная продукция занимает важное место в мировой торговле промежуточными товарами. Создание в стране или регионе сети торговли экспортом высокотехнологичной продукции оказывает существенное влияние на ее участие в глобальной цепочке создания стоимости и улучшает ее положение в разделении труда в глобальной цепочке создания стоимости [2].

Согласно статистике Всемирного банка, мировой экспорт высокотехнологичной продукции увеличился с 1,158 трлн долларов США в 2000 году до 3,42 трлн долларов США в 2023 году. Представленные данные об экспорте высокотехнологичной продукции в период с 2011 по 2023 год демонстрируют сложную динамику развития этого сектора мировой экономики. Наблюдается общий восходящий тренд, отражающий

растущую глобальную потребность в передовых технологиях и инновациях. Пиковые значения экспорта в 2018 (2,91 трлн долл. США) и 2022 (3,72 трлн долл. США) годах свидетельствуют о периодах интенсивного технологического развития и расширения международной торговли (рисунок 2). Однако, присутствуют и периоды стагнации и снижения, такие как 2015-2016 и 2023 годы. Снижение в 2023 году до 3,42 трлн долл. США может указывать на влияние геополитических факторов, изменение глобальных цепочек поставок или замедление темпов экономического роста в ключевых регионах-экспортерах и импортерах высокотехнологичной продукции [6].

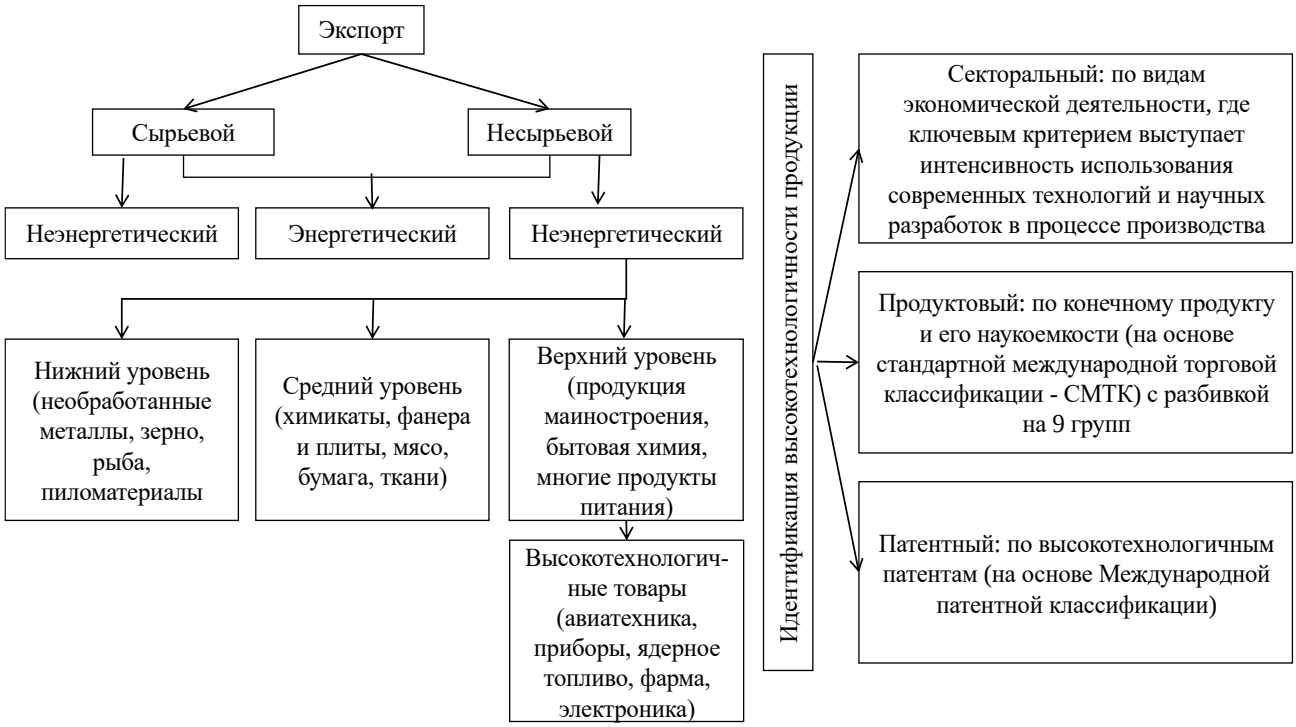


Рисунок 1 – Место и идентификация высокотехнологичной продукции в системе экспортных товаров

В то же время «современная мировая торговля находится под воздействием огромного числа факторов различной природы, способствовавших ее динамичному развитию. Технологические факторы представляют собой необходимость достижения лучших результатов в области информационных технологий, в области наукоемкости, энерго и материалоемкости. Социальные факторы: уровень заработной платы специалистов высокотехнологичных отраслей, доступ к проектам развития высоких технологий, государственная поддержка.

Экологические факторы также играют значимую роль: ужесточение экологических стандартов в мировой практике, требования энергетической и экологической безопасности, изменение требований обще-

ственного субъекта к характеристикам инновационно-инвестиционных проектов. Организационно-управленческие факторы включают в себя систему организации производства, гибкость организационной структуры высокотехнологичных компаний, стратегическое планирование, ориентация на перспективные рынки, с грамотной оценкой результатов деятельности» [3]. В рамках статьи подробнее рассмотрим экономические и политические факторы.

Рисунок 2 – Динамика экспорта высокотехнологичной продукции, трлн. долл. США [6]

Экономические факторы оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на глобальный рынок высокотехнологичной продукции. К таким факторам можно отнести: волатильность цен, контроль за спросом на товары, инфляция, изменения в производительности и эффективности производства, налоговые преференции, экономические санкции в отношении международных компаний, регулирование рынка государством, выделение субсидий на исследование и разработку высокотехнологичной продукции. К экономическим факторам отнесём изменение ценовых уровней продукции, включающей высокие технологии, увеличение расходов на НИОКР, гранты на новейшие разработки в области высокотехнологической промышленности, уровень прибыли производителя и возможные издержки продажи или передачи технологии.

Страны вводят протекционистские тарифы и квоты на товары, что затрудняет доступ к международным рынкам. Нетарифные торговые барьеры становятся новым фактором, препятствующим экспорту высокотех-

нологичной продукции [5]. Страны-члены ВТО используют нетарифные барьеры, такие как антидемпинговые, технические торговые барьеры и защиту интеллектуальной собственности, для исключения и подавления компаний на мировом рынке. Совокупное воздействие экономико-политических санкций, усиление конкуренции и протекционистская промышленная политика развитых стран оказывают дестабилизирующее влияние на мировую торговлю высокотехнологичной продукцией. Антироссийские санкции не только замедляют рост мировой экономики, но и провоцируют фрагментацию глобальных цепочек поставок, что негативно влияет на высокотехнологичный сектор [4].

В условиях геополитической напряженности и стремления к технологическому суверенитету, государства прибегают к мерам ограничения экспорта и импорта, которые стимулируют развитие национальных производств. Этот процесс ведет к снижению объемов международной торговли микроэлектроникой, авиастроением и искусственным интеллектом. Таким образом, для обеспечения устойчивого развития мировой экономики и сохранения доступа к передовым технологиям необходимы новые подходы к международному сотрудничеству, направленные на снижение экономических и геополитических рисков и создание прозрачных, недискриминационных правил торговли. Дальнейшее усиление протекционизма и фрагментация глобального рынка высоких технологий могут привести к замедлению инноваций и снижению темпов экономического роста в мировом масштабе.

Список использованных источников

1. Борисова, В.В. Цифровой ренессанс логистических сервисов / В.В. Борисова // Логистика: форсайт-исследования, профессия, практика: Материалы V Национальной научно-образовательной конференции. В 2-х частях, Санкт-Петербург, 14–16 октября 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. – С. 262-266. – EDN FCTQGF.

2. Борисова, В.В. Управление внешнеторговой деятельностью / В. В. Борисова, Н. С. Печенко. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – 81 с. – ISBN 978-5-7310-6166-7. – EDN JDIPLH.

3. Красавина, В. А. Современные тенденции и перспективы развития мирового рынка ИТ-услуг: специальность 08.00.14 "Мировая экономика": диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Красавина Вера Александровна. – Москва, 2020. – 212 с. – EDN NTHMXU.

4. Парфенов, А.В. стратегические направления развития логистической отрасли Китая / А. В. Парфенов, С. Наймин // Логистика: современные тенденции развития: Материалы XXII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 06–07 апреля 2023 года / Отв. редактор В.С. Лукинский. Том Часть 2. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Государственный университет морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова, 2023. – С. 88-94. – EDN PNBWOC.

5. Самигулина, А.В. Применение средств негосударственного регулирования торговой деятельности / А. В. Самигулина // Вестник арбитражной практики. – 2024. – № 1(110). – С. 48-61. – EDN EUKREF.

6. Чжоу Сяопэн. Построение инновационной системы в Китайской Народной Республике / Чжоу Сяопэн // Аудиторские ведомости. – 2023. – №3. – С. 213-216. – DOI 10.17686/17278058_2023_3_213. – EDN QMSHCX.

7. Чжао, К. Ресурсный подход к управлению высокотехнологичными предприятиями машиностроения Китайской Народной Республики / К. Чжао // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – Т. 11, № 3. – С. 1119-1134. – DOI 10.18334/vinec.11.3.112358. – EDN EDGGMS.

УДК 640.45

Дубинина Екатерина
Dubinina Yekaterina
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Стратегическое управление предприятием индустрии гостеприимства»
Master program «Strategic hospitality industry enterprise management»
e-mail: kdes02@mail.ru

ТРЕНДЫ В РАЗВИТИИ ГАСТРОНОМИЧЕСКИХ УСЛУГ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА: ПРОБЛЕМЫ И ПРОГНОЗЫ

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF GASTRONOMIC SERVICES OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES: PROBLEMS AND FORECASTS

В данной статье рассматриваются ключевые тенденции, определяющие развитие рынка гастрономических услуг, перспективные направления и успешные примеры ресторанного бизнеса при гостиницах города Санкт-Петербург, демонстрирующие актуальные стратегии адаптации к современным вызовам. Также рассмотрена аналитика развития ресторанного бизнеса в Российской Федерации.

This article considers the key trends that determine the development of the gastronomic services market, promising directions and successful examples of restaurant business at hotels in St. Petersburg, demonstrating relevant strategies of adaptation to modern challenges. It also considers analytics of restaurant business development in the Russian Federation.

Ключевые слова: ресторанный бизнес, тенденции развития, аналитика, перспективы развития.

Keywords: restaurant business, development trends, analytics, development prospects.

Современный рынок гастрономических услуг развивается в условиях стремительных изменений потребительских предпочтений, технологиче-

ских инноваций и глобальных вызовов. В индустрии гостеприимства предприятия общественного питания становятся не только важной частью сервиса, но и стратегическим инструментом повышения лояльности гостей, создания уникального потребительского опыта и обеспечения финансовой устойчивости бизнеса.

В настоящий момент гастрономический рынок характеризуется несколькими ключевыми тенденциями, отражающими изменение потребительских предпочтений и развитие технологических процессов. Персонализация и кастомизация меню становятся одним из ключевых аспектов развития отрасли: растет спрос на веганские, безглютеновые, низкокалорийные блюда и индивидуальные конструкторы меню, позволяющие потребителям самостоятельно выбирать ингредиенты и способ приготовления блюд. Примерами могу послужить такие рестораны, как «Фреш», «Симачевбар», рестораны при гостиницах Marriott и Hilton в Москве, «Four Seasons Lion Palace» в Санкт-Петербурге, сервис «Робот-бармен» в Sheraton Palace Moscow Hotel. Подобное количество заведений, имеющие данную тенденцию, говорит о том, что потребители стали обращать внимание на свое здоровье, вследствие чего, вырос спрос на сбалансированные и диетические позиции меню.

Одновременно с этим, усилились экологическая ответственность и осознанное потребление. Предприятия по оказанию питания населения все чаще используют локальные и органические продукты, отказываются от пластиковой упаковки в пользу биоразлогаемых материалов (пример: отель «Lotte»), сокращают пищевые отходы и заключают сотруднические акты с благотворительными организациями. Примером организации по передаче излишек пищевой продукции может послужить проект АНО «Фудшеринг». АНО «Фудшеринг» – это экологический сервис по спасению продуктов питания, которые не успевают реализовать организации розничной торговли и общественного питания. Волонтеры АНО «Фудшеринг» регулярно забирают продукты из магазинов, кафе, пекарен, гостиниц, офисных центров и в тот же день передают их своим подопечным – пенсионерам, многодетным семьям, людям в трудной жизненной ситуации. Таким образом, АНО «Фудшеринг» помогает использовать продукты по своему прямому назначению – в пищу людям. Это яркий пример экономики замкнутого цикла [1].

Цифровизация и автоматизация также глубоко проникают в сферу гастрономических услуг. Для упрощения взаимодействия с гостями заведений и повышения эффективности работы предприятий, используют такие агрегаты, как онлайн-бронирование, цифровые системы (Resto.ru, Яндекс.Еда, DeliveryClub), бесконтактная оплата и QR-меню (сеть «Гинза Проджект», отель «Corinthia St. Petersburg»). Искусственный интеллект и Big Datta применяются для персонализации меню, например, AI- асси-

стенты в ресторанах Москвы при отелях предлагают рекомендации по меню с учетом индивидуальных предпочтений гостей.

Развитие фудтеха и альтернативных продуктов – еще один важный тренд. Заменители мяса и молока набирают популярность в последние годы (сеть кафе «ОбедБуфет», ресторан «CoCoCo» в Санкт-Петербурге), также стоит отметить, что растет спрос на на функциональные блюда с пробиотиками и суперфудами (рестораны отеля «Lotte»). Развитие данного направления связано скак с этическими соображениями, так и с желанием потребителей употреблять здоровую пищу.

Наконец, концепция гастрономичсекого впечатления также является немаловажной тенденциеей развития ресторанного бизнеса. Повышенным спросом пользуются гастрономические шоу и ужины сюрпризы (например, «Чайная высота» в ресторане при отеле «Гельвеция»). Рестораны с открытой кухней и взаимодействием с шеф-поваром тоже набирают популярность (например, ресторан Birch), а также гастрономические путешествия, включая экскурсии на винодельни (например, проект «Винный путь»). Появление данных тенденций говорит о стремлении потребителей получить наслаждение не только от еды, но от незабываемых впечатлений и эмоций.

Динамичное развитие индустрии ресторанного бизнеса в России характеризуется появлением новых формантов ии интеграций инновационных технологий. За последние годы наблюдается рост популлярности гибридных моделей обслуживания, сочетающих различные функции. Так, успешным примером являются кафе, объединенные с кулинарными студиями, подобный формать можно наблюдать в «Кулинарной школе Novikov School». Этот тренд дополняется распространением фудмоллов и гастромаркетов, таких как «Vokzal 1853» и «Этажи» в Санкт-Петербурге, предлагающих широкий выбор кулинарных концепций в одном пространстве [3].

Паралельно с ростом гибридных моделей обслуживания, стремительно растет развитие dark kitchen и облачных ресторанов, фокусирующиеся на доставке готовой еды. В Москве и Санкт-Петербурге активно функционируют такие проекты, как «Kitchen Lab» и «Yandex.Cloud Kitchen». Этот формат также внедряется в гостиничный сектор, с появлением виртуальных ресторанов, предлагающих эксклюзивные меню для доставки, как, например, в «Radisson Blu» 4*. Также набирающей популярность тененцей является внедрение искусственного интеллекта и нейросетей. В сети Sheraton используются чат-боты для рекомендаций по меню, а в Novotel тестируются AI-системы для управления кухней, что указывает на растущую автоматизацию и персонализацию ресторанных услуг. Интересным направлением является интеграция гастрономии и wellness. В отелях Санкт-Петербурга, таких как W St. Petersburg и

Kempinski, появляются wellness-кафе, а Four Seasons разработали специальные wellness-меню. Это отражает растущий спрос на здоровую и сбалансированную пищу.

Наконец, наблюдается развитие гастрономического туризма, стимулируемое проведением кулинарных фестивалей, например, Gastronomic Festival в Санкт-Петербурге, и организацией кулинарных мастер-классов в отелях, как в «Гранд Отеле Европа». Этот сегмент рынка демонстрирует значительный потенциал для дальнейшего роста. На основе вышеуказанных данных была проведена анлитика рентабельности сферы ресторанного бизнеса. По данным Росстата, оборот компаний в сфере общественного питания в 2023 году вырос на 12,3% в годовом выражении и составил 2,83 трлн руб. (приводит данные ТАСС). По оценке Infoline, оборот отрасли в 2022 году увеличился на 15%: до 4,2 трлн руб. [2].

Как показало исследование «Ромир», аудитория российского ресторанного рынка выросла за год на 10%, а средний чек – на 5%. За последние четыре года его сумма увеличилась на 40% и составила 500 руб. в 2023 году. За 2024 год рост рынка составил 8–10%, что привело к обороту от 3,1 до 4,6 трлн руб. Основным драйвером роста сферы является развитие фастфуда и демократичных форматов (стритфуд, фуд-холлы, модульные рестораны). Существенное влияние на рынок оказали также собственное производство продуктов, снижение зависимости от импорта и развитие онлайн-доставки. Немаловажными факторами, повлияющие на динамику роста ресторанной индустрии послужили такие аспекты, как рост цен и инфляция, значительное увеличение оборота за счет доставок и агрегаторов (Яндекс Еда, Delivery Club), введение налоговых льгот и субсидий для отечественных производителей продуктов питание, а также импортозамещение [2].

На основе текущих тенденций рост оборота компаний сферы ресторанного бизнеса можно спрогнозировать ситуцию на 2025 год. Оборот ресторанного рынка может достигнуть от 3,4 до 5,0 трлн руб. что составит 8-12%. Увеличение доли в сегменте фастфуда до 60% всего рынка. Возможен рост dark kitchen и доставки, так как рестораны все чаще работают без посадочных мест, ориентируясь на онлайн-продажи. Также возможен рост конкуренция между локальными сетями, ибо западные бренды ушли, но их место заняли российские аналоги. Исходя из полученных данных, выявили, что рынок продолжает расти, но темпы роста могут замедлиться из-за инфляции и изменяющихся потребительских предпочтений. Развитие гастрономических услуг идет в направлении персонализации, цифровизации, экологической ответственности и интеграции различных форматов. В Санкт-Петербурге рестораны при гостиницах активно адаптируются к этим тенденциям, привлекая туристов и создавая уникальный гастрономический опыт.

Список использованных источников

1. АНО «Фудшеринг» (АНО «Национальный центр спасения еды и заботы об экологии «Фудшеринг». [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://food-sharing.ru/ (дата обращения 03.04.2025 г.).
2. Свои продукты, конкуренция в онлайне и модульный фастфуд. Как меняется российский ресторанный рынок // Срез российского рынка: рост показателей [Электронный ресурс]. Режим доступа: clck.ru/3Lj7Eg (дата обращения 05.04.2025 г.).
3. Образовательно-творческое пространство // Novikov School [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://novikovspace.com/ (дата обращения 05.04.2025 г.).

УДК 336.767

Духанин Игорь Дмитриевич
Dukhanin Igor Dmitrievich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Финансовые рынки и банковский бизнес»
Master program «Financial markets and banking business»
e-mail: igordukhanin@mail.ru

ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ АКТИВНОСТЬ НА РЫНКЕ ЦЕННЫХ БУМАГ РФ

THE IMPACT OF THE ECONOMIC SITUATION ON INVESTMENT ACTIVITY IN THE RUSSIAN SECURITIES MARKET

В работе проведён анализ влияния уровня безработицы в регионе, размера заработной платы и степени финансовой грамотности субъектов на средний размер портфеля розничного инвестора в разрезе регионов Центрального федерального округа РФ. Оценка взаимосвязи факторов проведена с помощью коэффициентов корреляции Спирмена и Пирсона.

The paper analyzes the impact of the unemployment rate in the region, the size of wages and the level of financial literacy of the subjects on the average size of the retail investor's portfolio in the context of the regions of the Central Federal District of the Russian Federation. The relationship between the factors was assessed using the Spearman and Pearson correlation coefficients.

Ключевые слова: рынок ценных бумаг, уровень финансовой грамотности, уровень безработицы, средняя заработная плата.

Keywords: securities market, level of financial literacy, unemployment rate, average wage.

Состояние рынка ценных бумаг напрямую зависит от инвестиционной активности субъектов, от их желания и возможности вкладывать временно свободные денежные средства в инструменты рынка ценных бумаг. При этом, субъекты подвержены влиянию множества факторов, которые способны, как снижать инвестиционную активность, так и способствовать её увеличению. Одними из основных факторов являются размер заработной платы и степень финансовой грамотности субъекта, а также уровень безработицы в регионе. Цель исследования: оценить влияние экономических факторов на инвестиционную активность на рынке ценных бумаг РФ. В работе проведён анализ влияния вышеуказанных факторов на средний размер портфеля розничного инвестора в разрезе регионов Центрального федерального округа РФ. Для исследования собраны статистические данные о среднем размере портфеля розничного инвестора, заработной плате, финансовой грамотности и уровне безработицы в 16 регионах РФ за III квартал 2024 года. В целях дальнейшего анализа регионы были обособлено проранжированы по данным критериям, что позволило применить коэффициенты корреляции Спирмена и Пирсона для оценки взаимосвязи факторов.

Таблица 1 – Коэффициент ранговой корреляции Спирмена

Место регистрации клиента	**Физ. лица, ед.**	**Объем активов клиентов-физ. лиц, тыс. руб.**	**Средний портфель, тыс. руб**	**Уровень финансовой грамотности**	**Уровень безработицы, %**	**Средняя з/п, тыс. руб**
Белгородская область	428 396	50 201 141,78	117,18	12,80	2,50	66,35
Брянская область	281 236	21 987 611,04	78,18	12,37	2,30	58,92
Владимирская область	364 705	36 375 591,91	99,74	12,62	2,00	64,56
Воронежская область	607 959	77 571 182,29	127,59	12,70	2,50	65,09
Ивановская область	258 418	27 931 799,58	108,09	12,87	2,40	49,86
Калужская область	292 277	34 238 315,82	117,14	12,04	1,30	74,68
Костромская область	164 960	43 350 751,62	262,80	13,02	2,30	56,92
Курская область	269 549	15 846 265,18	58,79	12,74	1,90	65,11
Липецкая область	290 907	27 333 154,95	93,96	12,50	2,10	67,17
Московская область	2 777 921	773 627 918,22	278,49	11,81	1,60	101,06
Орловская область	189 961	14 090 014,38	74,17	12,47	2,30	56,28
Рязанская область	281 686	26 931 947,01	95,61	11,78	2,30	64,06
Смоленская область	257 165	16 462 753,99	64,02	12,43	2,40	59,07

Окончание табл. 1

Место регистрации клиента	Физ. лица, ед.	Объем активов клиентов-физ. лиц, тыс. руб.	Средний портфель, тыс. руб	Уровень финансовой грамотности	Уровень безработицы, %	Средняя з/п, тыс. руб
Тверская область	322 699	33 078 108,31	102,50	12,87	2,40	63,58
Тульская область	383 140	37 918 482,80	98,97	12,82	2,00	76,25
Ярославская область	373 391	45 421 227,70	121,65	12,34	2,80	64,66
Коэффициент ранговой корреляции Спирмена				**0.1/0,42***	**-0,17**	**0,24**
Коэффициент корреляции Пирсона				-	-	**0,51**
* – за исключением Московской области						

Источник: составлено автором на основе [1; 2; 3]

В результате анализа можно отметить, что наибольшей корреляции по коэффициенту Спирмена средний портфель розничного инвестора подвержен со средним уровнем заработной платы, коэффициент составляет 0,24. При этом, связь признаков является слабой. Стоит отметить, что ввиду наличия нормального распределения среднего объёма портфеля и среднего размера заработной платы для оценки корреляции данных показателей целесообразно использовать также коэффициент Пирсона. При таком расчёте корреляции коэффициент составляет 0,51, что свидетельствует об умеренной корреляции признаков. Далее следует корреляция с уровнем финансовой грамотности с коэффициентом 0,1. Стоит отметить, что положительное значение коэффициента ранговой корреляции Спирмена свидетельствует о наличии прямой взаимосвязи между признаками, но его значение менее 0,3 отражает их слабую корреляционную зависимость.

Средний размер портфеля розничного инвестора имеет отрицательный коэффициент корреляции с уровнем безработицы в регионе, что отражает их обратную зависимость. Таким образом, в рамках данной выборки более высокий уровень безработицы положительно сказывается на инвестиционной активности, что может свидетельствовать о нерепрезентативности выборки или некорректности оценки влияния уровня безработицы на объём текущих активов розничных инвесторов.

Отдельно стоит отметить Московскую область, в которой наблюдается наибольший средний портфель и уровень заработной платы, при этом низкие показатели финансовой грамотности населения и уровня безработицы. При условии исключения влияния уровня безработицы на средний размер портфеля розничного инвестора, ввиду отрицательного коэффициента Спирмена, наибольший средний портфель в текущей выборке в Московской области достигается исключительно более высоким размером заработной платы, несмотря на низкий уровень финансовой грамотности в

регионе. Также стоит отметить, что при исследовании г. Москва был исключён из выборки ввиду несоразмерных другим регионам объёмов портфелей розничных инвесторов и уровню заработной платы. Таким образом, возможно влияние некорректного распределения количества клиентов и объёма их активов касательно Московской области из-за географической близости с г. Москва.

Отдельно рассчитан коэффициент ранговой корреляции Спирмена для финансовой грамотности населения, за исключением Московской области. Коэффициент значительно увеличивается и составляет 0,42, что свидетельствует об умеренной корреляционной зависимости признаков. Таким образом, в рамках исследования проведён анализ взаимосвязи инвестиционной активности населения, а именно среднего портфеля розничного инвестора, от размера заработной платы, финансовой грамотности и уровня безработицы. Заработная плата имеет прямое воздействие на объём портфеля розничного инвестора, коэффициент корреляции Пирсона составляет 0,51, что отражает умеренную взаимосвязь признаков. Коэффициент корреляции уровня безработицы имеет отрицательное значение, что свидетельствует об обратной зависимости в рамках данной выборки. Корреляция финансовой грамотности и среднего объёма портфеля розничного инвестора является слабой, коэффициент Спирмена составляет 0,1. При этом, в случае исключения из выборки Московской области, влияние на показатели которой может оказывать географическая близость с г. Москва, коэффициент корреляционной зависимости финансовой грамотности значительно увеличивается и составляет 0,42.

Список использованных источников

1. Статистика рынка ценных бумаг – Текст: электронный // Центральный Банк Российской Федерации: официальный сайт. – 2025. – URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/54903/client_assets_3_2024.xlsx (дата обращения 20.04.2025).

2. Рынок труда, занятость и заработная плата – Текст: электронный // Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. – 2025. – URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries (дата обращения 20.04.2025).

3. Сборник материалов проекта Министерства финансов Российской Федерации – Текст: электронный // Администрация городского округа Красногорск Московской области: официальный сайт. – 2025. – URL: https://krasnogorsk-adm.ru/netcat_files/multifile/2850/Sbornik_materialov_Proekta_dlya_rasprostraneniya_v_regionah_Rossiyskoy_Federatsii_.pdf?ysclid=m5vrs9jv2360410492 (дата обращения 20.04.2025).

УДК 656.025.4

Егорова Елизавета Алексеевна
Egorova Elizaveta Alekseevna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Международный бизнес»
Master program «International business»
e-mail: lisaegorova24@mail.ru

МОДЕРНИЗАЦИОННЫЙ ФАКТОР В РАЗВИТИИ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА МОРСКИХ ПОРТОВ АТР

MODERNIZATION FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF OPERATIONAL MANAGEMENT OF SEA PORTS OF THE ASIA-PACIFIC REGION

Статья посвящена исследованию роли модернизационных факторов в развитии операционного менеджмента морских портов Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР). В ней рассматриваются теоретические основы операционного менеджмента, современные тенденции в этой области, а также специфика применения данных принципов в морской отрасли. Особое внимание уделено особенностям операционного менеджмента в морских портах АТР, включая структуру и функции портов, а также региональные особенности, влияющие на их работу.

The article is devoted to the study of the role of modernization factors in the development of operational management of seaports in the Asia-Pacific region (APR). It examines the theoretical foundations of operational management, modern trends in this area, as well as the specifics of applying these principles in the maritime industry. Particular attention is paid to the features of operational management in seaports of the Asia-Pacific region, including the structure and functions of ports, as well as regional features affecting their work.

Ключевые слова: модернизация, операционный менеджмент, морской порт, Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР), логистика, цифровизация, управление цепями поставок, конкурентоспособность, региональные особенности, инновационные технологии.

Keywords: modernization, operations management, seaport, Asia-Pacific region (APR), logistics, digitalization, supply chain management, competitiveness, regional characteristics, innovative technologies.

Морские порты являются важными узлами глобальной логистической системы, обеспечивающие перемещение товаров между странами и континентами. Операционный менеджмент этих объектов играет ключевую роль в обеспечении их эффективности и конкурентоспособности. Современные вызовы, такие как глобализация торговли, увеличение объемов контейнерных перевозок и ужесточение требований к экологии и безопасности, требуют от портовых операторов внедрения новых технологий и подходов к оперативному управлению.

Операционный менеджмент морских портов претерпевает значительные изменения под влиянием ряда важных факторов. Одним из наиболее важных направлений модернизации является автоматизация процессов погрузки и разгрузки судов, управления складскими запасами и обработки документов. Автоматизированные системы управления портовыми терминалами позволяют сократить время погрузки и разгрузки, повысить точность операций и снизить трудозатраты. В качестве примера можно привести использование беспилотных автомобилей для перемещения контейнеров в портах. Цифровизация также включает в себя внедрение систем электронного документооборота, таких как электронные грузовые бирки и электронные декларации, которые позволяют ускорить процесс таможенного оформления и снизить вероятность ошибок.

Для повышения эффективности работы морских портов необходимо обеспечить интеграцию различных информационных систем, используемых разными заинтересованными сторонами – от судоходных компаний до таможни. Это поможет создать единую информационную среду, обеспечивающую прозрачность и оперативность обмена данными между всеми заинтересованными сторонами. Примером такой интеграции является платформа Port Community Systems (PCS). Она объединяет все ключевые процессы в едином интерфейсе, предоставляя доступ ко всей необходимой информации в режиме реального времени.

Еще одним фактором является концепция «умного» порта, которая предполагает использование передовых технологий для оптимизации всех аспектов деятельности порта. Сюда входят такие элементы, как интеллектуальные системы мониторинга инфраструктуры, прогнозирование спроса на услуги порта, а также управление энергопотреблением и ресурсами. В «умных» портах активно используются технологии Интернета вещей (IoT) для сбора данных о состоянии оборудования, погоде и других факторах, влияющих на работу порта. Эти данные анализируются с помощью искусственного интеллекта, что помогает принимать оптимальные решения в режиме реального времени.

Повышение экологической ответственности становится важным фактором развития операционного менеджмента морских портов. Внедрение экологически чистых технологий, таких как использование возобновляемых источников энергии, переход на электромобили и другие виды транспорта с низким уровнем выбросов, а также применение систем очистки сточных вод и воздуха, способствует снижению негативного воздействия на окружающую среду. Кроме того, многие порты внедрили программы по утилизации отходов и переработке материалов, чтобы свести к минимуму количество отходов, образующихся в процессе работы порта.

Оптимизация логистики и совершенствование цепей поставок – ключевые вопросы для портовой деятельности. Современные морские

порты стремятся интегрироваться в глобальную транспортную систему, чтобы стать неотъемлемой частью единого транспортного коридора. Одним из главных инструментов достижения этой цели является внедрение цифровых платформ, которые позволяют отслеживать движение грузов в реальном времени и оперативно реагировать на изменения маршрутов. Например, система электронного документооборота, внедренная во многих крупных портах АТР, позволила значительно сократить время таможенного оформления и уменьшить количество бумажных документов, сделав этот процесс более эффективным и надежным. Кроме того, современные информационные системы позволяют управлять рисками, связанными с задержкой доставки и повреждением груза, анализируя данные и используя алгоритмы для прогнозирования возможных проблем. Одной из важнейших задач современного операционного менеджмента является эффективное управление персоналом. Поскольку многие процессы автоматизированы, растет потребность в высококвалифицированных специалистах, способных адаптироваться к новым технологиям и системам. В связи с этим, образовательные программы и курсы повышения квалификации становятся важной составляющей стратегии развития персонала в морских портах.

Также, современный мир диктует необходимость сотрудничества между портами в разных странах и регионах. Межпортовая кооперация позволяет оптимизировать маршруты следования судов, снижая расходы на топливо и уменьшая выбросы углекислого газа. Межпортовое сотрудничество также может помочь увеличить пропускную способность и уменьшить перегруженность отдельных терминалов. Примером межпортового сотрудничества являются порты Китая и Японии, где происходит обмен опытом и технологиями в области автоматизации и цифровизации.

Таблица 1 – Примеры успешных модернизационных проектов в портах Азиатско-Тихоокеанского региона

Порт Сингапур	Порт Сингапура один из крупнейших и наиболее технологически развитых портов мира, является ярким примером успешного внедрения модернизационных технологий. Порт использует комплексную цифровую систему для управления своей деятельностью, включая автоматизацию операций по перевалке грузов и мониторинг движения судов в режиме реального времени. Одним из ключевых элементов модернизации стало создание системы PSA Crimson. Эта система объединяет различные аспекты управления портом, от планирования операций до мониторинга безопасности. Система позволяет эффективно распределять ресурсы, минимизировать время простоя и улучшать коммуникацию между различными участниками процесса.

Окончание табл. 1

Порт Шанхай	Шанхайский порт, крупнейший в мире контейнерный порт, также демонстрирует высокий уровень модернизации. В рамках проекта Shanghai International Shipping Center была создана цифровая платформа, обеспечивающая связь между различными участниками логистического процесса, включая судоходные компании, таможенные службы и экспедиторов. Порт активно внедряет IoT-технологии для мониторинга состояния своих объектов и управления энергопотреблением. Например, датчики температуры и влажности могут использоваться для контроля условий хранения чувствительных грузов, таких как продукты питания и фармацевтические препараты. Шанхайский порт также известен проектом "умного" терминала Yangshan Deep Water Port, который полностью автоматизирован и управляется с помощью компьютерных систем.
Порт Пусан	Пусан, второй по величине порт Южной Кореи, активно инвестирует в модернизацию своей инфраструктуры и внедрение передовых технологий. Одним из примеров является проект Pusan New Port, который включает в себя создание нового глубоководного терминала с высокой степенью автоматизации. Порт Пусан также активно использует технологии блокчейн для управления цепочками поставок. Это обеспечивает более прозрачные и безопасные транзакции и ускоряет процесс оформления документов. Кроме того, порт Пусан уделяет большое внимание экологическим аспектам, внедряя системы очистки сточных вод и утилизацию отходов. Это снижает негативное воздействие на окружающую среду и позволяет порту соответствовать международным стандартам экологической безопасности.

Таким образом, процесс модернизации операционного менеджмента морских портов АТР охватывает широкий спектр направлений, начиная от автоматизации и цифровизации до улучшения логистики. Успех в реализации этих инициатив зависит от активного участия всех заинтересованных сторон, включая государственные органы, частные компании и международные организации.

Список использованных источников

1. Операционный менеджмент – URL: https://staff.tiiame.uz/storage/users/476/books/nbyuNdq2tl7auGcbDid9z78MIf4Pm6h8OOoRycAe.pdf

2. Примаков Е.М. Страны АСЕАН: конкурентоспособность и перспективы экономического развития – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_28418026_96753213.pdf

3. Managing the Blue Economy: Future of Port Management and Shipping in the Asia-Pacific – URL: https://pecc.org/pecc/204-issues/623-managing-the-blue-economy-future-of-port-management-and-shipping-in-the-asia-pacific-seminar-1-papeete-french-polynesia-october-19-20-2015

4. Port Community System – URL: https://www.unescap.org/sites/default/files/ ICTConsultant_Port%20Community%20System.pdf
5. PSA&CrimsonLogic announce new platform for shippers and 3PLs – URL: https://ajot.com/news/psa-crimsonlogic-announce-new-platform-for-shippers-and-3pls
6. Tuas Port – A Smarter and Greener Port – URL: https://www.mpa.gov.sg/maritime-singapore/port-of-the-future
7. Shanghai Port enters a new stage of green transformation – URL: https://safety4sea.com/shanghai-port-enters-a-new-stage-of-green-transformation/
8. South Korea to expand Busan port into world's third-largest with $10bn investment – URL: https://www.tradewindsnews.com/ports/south-korea-to-expand-busan-port-into-world-s-third-largest-with-10bn-investment/2-1-1752604

УДК 379.85

Еремичева Полина Юрьевна
Eremicheva Polina Yuryevna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Организация управления туристскими дестинациями»
Master program «Management of tourist destinations»
e-mail: eremicheva2000@outlook.com

КРАТКИЙ АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ И ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ АВТОМОБИЛЬНОГО ТУРИЗМА В СЕВЕРО-ЗАПАДНОМ ФЕДЕРАЛЬНОМ ОКРУГЕ И ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

SHORT ANALYSIS OF TRENDS AND PROBLEMS OF THE AUTOTOURISM DEVELOPMENT IN THE NORTH-WESTERN FEDERAL DISTRICT AND LENINGRAD REGION

В данной статье проанализированы предпосылки и тенденции развития автомобильного туризма в Северо-Западном федеральном округе и Ленинградской области. Автор рассмотрел значение инфраструктурного развития в продвижении автомобильного туризма, изучил основные показатели в рамках вопроса развития государственно-частного партнерства как инструмента развития инфраструктурных проектов с целью повышения комфорта и безопасности передвижения туристов на автомобиле.

This article analyzes the preconditions and trends in the development of autotourism in the Northwestern Federal District. The author considered the importance of infrastructural development in the promotion of autotourism, explored the main indicators within the framework of the development of public-private partnership (PPP) as a tool for the development of infrastructure projects in order to increase the comfort and safety of traveling by car.

Ключевые слова: автомобильный туризм, туризм, государственно-частное партнерство, туристский поток, туристский комплекс.

Keywords: autotourism, tourism, public-private partnership (PPP), tourist flow, tourist complex.

Отечественный туристский комплекс регулярно претерпевает изменения, которые часто носят вынужденный характер на фоне изменяющихся условий в макросреде и эволюции социально-культурных течений. Однако, подобное состояние стабильной динамики стимулирует множество прогрессивных модификаций, в числе которых разработка мероприятий и концепций, нацеленных на повышение комфорта и безопасности путешествий. Одно из крупных направлений в туризме, которое активно развивается – автомобильный туризм, т.е. вид туризма, в котором автомобиль является средством достижения определенной цели путешествующего, что позволяет повысить степень самостоятельности туриста в поездке, комфорт передвижения, достигнуть определенной точки в краткие сроки. Исходя из этого, во многом современные методы формирования стратегий развития автотуризма основываются на принципах необходимости обеспечения комфортного и безопасного передвижения на региональном и межрегиональном уровнях. Соответственно, такие цели подкрепляются задачами, постаментом которых является инфраструктурное развитие территорий. Наиболее доступной и выгодной формой организации проектов по количественному и качественному развитию инфраструктуры является государственно-частное партнерство, т.к. оно позволяет рассматривать вероятность практического развития проектов, которые в иных обстоятельствах были бы недоступны с учетом бюджетных средств.

Изучая современные тенденции развития автомобильного туризма в Ленинградской области, следует в первоочередном порядке рассмотреть общую ситуацию в Северо-Западном федеральном округе. Первым аспектом является оценка уровня развития ГЧП-проектов в СЗФО. Далее, в таблице 1 представлен опыт и количество ГЧП-проектов по региональным центрам.

Таблица 1 – Опыт и количество ГЧП-проектов (СЗФО)

Город	**1 кв. 2023 г.**			**3 кв. 2023 г.**		
	Опыт (балл)	Кол-во проектов	Общ. объем инвестиций	Опыт (балл)	Кол-во проектов	Общ. объем инвестиций
Архангельск	**23.6**	**2**	**18938.9**	**23.06**	**2**	**18938.9**
Вологда	10	**2**	730.9	9.73	**2**	730.9
Калининград	9.2	1	1716.7	11.53	1	1716.7
Петрозаводск	11.8	1	5349.1	11.53	1	5349.1
Сыктывкар	0.0	0	0	0.00	0	0
Гатчина	1.3	1	89.5	11.53	2	958.6
Мурманск	6.3	1	372.1	6.15	1	372.1
Нарьян-Мар	0.0	0	0	0.00	0	0
Великий Новгород	7.9	1	1988.5	7.69	1	1988.5
Псков	0.0	0	0	0.00	0	0

Источник: [4]

По данным, отраженным в таблице, удалось отметить, что лидирующую позицию занимает Архангельск по преимущественному числу показателей. Так, на 2021 год в Архангельской области наблюдалось порядка 37 заключенных концессий, которые подкреплялись инвестициями в объеме 37,2 млрд руб. Эксперты, занятые проблемами областного развития, заявляют, что подобный инструмент реализации проектов имеет широкие перспективы в других отраслях [5]. Среди общих наблюдаемых проблем инфраструктурного развития, которые препятствуют эволюции мер по обеспечению комфорта и безопасности для автомобильных туристов, удалось выявить:

1. Невозможность привлечения инноваций и ценовые вопросы;
2. Существенный дефицит регионального бюджета;
3. Низкий опыт реализации инфраструктурных проектов/проектов в формате ГЧП;
4. Низкий общий объем инвестиций/недостаточная инвестиционная привлекательность;
5. Неблагоприятные результаты анализа показателей по приоритетным направлениям региона и т.п.

Несомненно, туристский комплекс в целом по Северо-Западному федеральному округу развивается за счёт инфраструктурного совершенствования регионов в смежных областях, в числе которых транспортный сектор. На 2020 СЗФО оказался на второй позиции по объему инвестиций в транспортные проекты, что повлияло во многом на развитие туризма в границах Санкт-Петербурга и Ленинградской области в частности [3]. Переходя к анализу тенденций и проблем развития автомобильного туризма и подкрепляющих его особенностей в условиях территории Ленинградской области, следует отметить, что на зимний период 2023 года было выявлено, что в области порядка 23 активных проектов в формате ГЧП, в которые было инвестировано около 25 млрд руб. Кроме того, данные проекты стимулировали продвижение мер по дополнительному инфраструктурному развитию и созданию номерного фонда объемом в 2331 комнату [1]. Важно сказать, что многие задачи являются более достижимыми за счет взаимосвязи Ленинградской области с региональным центром и их дорожно-транспортных взаимосвязей, единства в вопросах историко-культурного наследия, трудового мигрирования, наличия высокого процента общей доли от турпотока, дружественных экономических взаимоотношений и т.д. Следовательно, перечень причин для высокой мобильности между субъектами достаточно широкий, т.к. путешествия в границах рассматриваемых территорий не всегда носят досуговый характер, часто помимо обмена туристскими потоками присутствует практическая необходимость. Помимо семейного, делового, лечебно-оздоровительного и детского туризма, автомобильные туристы предпочитают куль-

турно-познавательный, направления в рамках которого являются наиболее востребованными.

Важным аспектом при оценке перспектив дальнейшего развития автомобильного туризма в границах субъекта является ресурсообеспеченность субъекта. Так, число маршрутов Ленинградской области, которые способствуют стабильному спросу на культурно-познавательный туризм, достигает 42, 12 из которых относятся к крупному проекту «Серебряное ожерелье России» [2]. Однако, наравне с широким выбором маршрутов прослеживается проблема их доступности для туриста, предпочитающего путешествия на автомобиле. Далее представлен рисунок 1, на котором отражено процентное соотношение доступности объектов туристского показа и оснащенности окружных зон.

Рисунок 1 – Процентное соотношение доступности объектов и их оснащения в Ленинградской области

Источник: [2]

Рассматривая диаграмму, следует отметить, что число наиболее востребованных объектов в границах области составляет приблизительно 1269 примеров. Соответственно, оценивая процентное соотношение и общий уровень доступности объектов туристского интереса, важно подчеркнуть, что инфраструктура придорожных зон не соответствует приемлемой. Стабильно присутствует проблема с наличием оснащения объектов для повышения комфорта передвижения инклюзивного туриста, которая в процентном измерении превалирует над остальными. Кроме того, прослеживается проблема недостаточного навигационного, ориентирующего обеспечения в близлежащих к объектам территориях.

Другая не менее существенная для области проблема заключается в нехватке КСР, АЗС и МФЗ. Особенно востребованной задачей является повышение числа МФЗ, т.к. подобные объекты способны обеспечивать доступ ко всем базовым услугам для автомобильных туристов и могут

формироваться с учетом различных комплектаций и функционала. Смежная проблема по вопросам инфраструктурного обеспечения придорожных зон в Ленинградской области заключается в нехватке инвестиционной поддержки. Государственный сектор проявляет готовность в предоставлении земли и юридической поддержки представителям частного бизнеса, но инвестиционная привлекательность потенциальных объектов сравнительно низкая за счет того, что нет гарантий возврата инвестиций. Такой аспект связан с различными причинами, среди которых:

- низкая проходимость на отдельных дорогах;
- нехватка вспомогательного оснащения (навигация);
- потенциальные затраты превышают потенциальный доход и т.д.

Таким образом, в качестве итога следует отметить, что Северо-Западный федеральный округ и Ленинградская область в частности являются перспективными направлениями для развития автомобильного туризма за счет целого ряда факторов и предпосылок. Однако, вопросы привлечения инвестиций и недостаточного инфраструктурного обеспечения все еще являются препятствием для качественной практической реализации стратегии.

Список использованных источников

1. Официальный сайт Правительства Ленинградской области / Проектам ГЧП в сфере туризма в Ленобласти – зеленый свет, 2023. – Режим доступа: https://lenobl.ru/ru/dlya-smi/news/68475/ (дата обращения: 06.03.2024).
2. Официальный сайт Комитета по культуре и туризму Ленинградской области / Концепция развития автомобильного туризма и объектов размещения в Ленинградской области. – Режим доступа: https://travel.lenobl.ru/ru/deiatelnost/koncepciya-razvitiya-avtomobilnogo-turizma-i-malyh-obektov-razmesheniy/ (дата обращения: 05.03.2024).
3. Официальный сайт Дирекции по развитию транспортной системы Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Северо-Западный федеральный округ занял второе место по объему инвестиций в транспортные ГЧП-проекты. – Режим доступа: https://spbtrd.ru/press-center/news/two_thousand_twenty/the_north_western_federal_district_took_the_second_place_on_volume_of_investments_in_transport_ppp_p/?ysclid=lrgczcq51a62421388 (дата обращения: 06.03.2024).
4. Росинфра. Рейтинг городов по уровню развития государственно-частного партнерства // Центр ГЧП, 2023. – Режим доступа: https://rosinfra.ru/rating/city/e9c8a09b-a1c2-4456-9aa7-0600db46df67, свободный. (дата обращения: 06.03.2023).
5. Росинфра. Архангельская область намерена использовать ГЧП в социальной сфере, 2021. – Режим доступа: https://rosinfra.ru/news/arhangelskaa-oblast-namerena-ispolzovat-gcp-v-socialnoj-sfere?ysclid=lrdhj7qft5986620259 (дата обращения: 06.03.2024).

УДК 336.14

Ерофеева Анита Владимировна
Erofeeva Anita Vladimirovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Корпоративные финансы и оценка бизнеса»
Master program «Corporate finance and business valuation»
e-mail: anitaerofeeva@yandex.ru

РАЗВИТИЕ ШКОЛЬНОГО ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

DEVELOPMENT OF SCHOOL PARTICIPATORY BUDGETING IN SAINT-PETERSBURG

Статья посвящена анализу развития школьного инициативного бюджетирования в Санкт-Петербурге. Рассматриваются методологические особенности проекта «Твой Бюджет в школах», динамика его основных параметров, структура предлагаемых школьниками инициатив, а также эффекты от его реализации.

The article is devoted to analysis of school participatory budgeting development in Saint-Petersburg. Methodological features of «Your Budget in schools» project, dynamics of its main parameters, the structure of the initiatives proposed by students, as well as the effects of its implementation are considered.

Ключевые слова: Школьное инициативное бюджетирование, проект «Твой Бюджет в школах», вовлечение граждан в принятие бюджетных решений, проектная деятельность школьников, технология «Детского форсайта».

Keywords: School participatory budgeting, «Your Budget in Schools» project, citizen engagement in budget decision-making, student project activities, «Children's Foresight» technology.

«Твой Бюджет в школах» – проект школьного инициативного бюджетирования, реализуемый Комитетом финансов Санкт-Петербурга совместно с Комитетом по образованию на территории Санкт-Петербурга. Проект предполагает вовлечение школьников 9-11 классов в разработку проектов по развитию школьной инфраструктуры за счет средств бюджета Санкт-Петербурга. «Твой бюджет в школах» – это еще и образовательный проект, поскольку он направлен на развитие у детей надпредметных навыков, их социализацию, понимания того, как формируется и расходуется бюджет города, школы. В процессе разработки инициатив, подготовки смет, работы с коммерческими предложениями поставщиков и сайтом госзакупок, с учетом вебинаров, проводимых в школах, учащиеся повышают свою финансовую и бюджетную грамотность. Кроме того, они получают компетенции проектной деятельности, работы в команде, развивают творческие способности и навыки презентации.

В 2019 году в 28 школах Центрального района Санкт-Петербурга был запущен пилотный цикл «Твоего Бюджета в школах». В 2021 году Проект проводился в 59 государственных общеобразовательных учреждениях, подведомственных администрациям 12 районов города. С 2022 года Проект был масштабирован на все 18 районов Санкт-Петербурга. К участию ежегодно подключаются 90 государственных общеобразовательных бюджетных учреждений.

Бюджет Проекта составляет 90 миллионов рублей. Ежегодно среди 90 школ-участниц путем конкурсного отбора определяется 30 победителей. На реализацию каждой инициативы из бюджета города выделяется субсидия в размере не более трех миллионов рублей. Механизм финансирования Проекта следующий: Комитет по образованию Санкт-Петербурга формирует и утверждает адресную программу реализации мероприятий проекта по вовлечению учащихся в развитие школьной инфраструктуры. Адресная программа направляется в Комитет финансов на согласование. Комитет по образованию вносит предложения по внесению изменений в сводную бюджетную роспись расходов бюджета Санкт-Петербурга для перераспределения бюджетных ассигнований администрациям районов, которые распределяют подведомственным образовательным учреждениям субсидии на иные цели.

Фактически размер выделяемых субсидий оказывается меньше 90 миллионов рублей, так как рассчитывается в соответствии со сметами инициативных проектов. Однако школы могут привлечь дополнительное финансирование, например, со стороны районных администраций, муниципальных образований, коммерческих компаний или родителей. За период 2019-2023 гг. общий бюджет Проекта составил 270 000 тыс. рублей, общая сумма субсидии – 261 859 тыс. рублей, фактическое финансирование с учетом внебюджетных источников – 277 274 тыс. рублей.

Таблица 1 – Основные параметры проекта «Твой Бюджет в школах»

Показатель	**2019**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Число школ-участниц	28	59	90	90	90
Число проектов-победителей	10	20	30	30	30
Бюджет (общий лимит), тыс. руб.	30 000	60 000	90 000	90 000	90 000
Общая сумма субсидий, тыс. руб.	30 000	58 046	87 232	86 580	88 560
Фактическое финансирование, тыс. руб.	39 713	57 732	91 984	87 845	-[1]

[1] Проекты на стадии реализации, значение уточняется

Более половины школ города уже имеют опыт участия в «Твоем Бюджете в школах». В 2024 году в Проекте приняли участие около 16 000 школьников. 420 проектов, разработанных проектными командами старшеклассников, смогли пройти экспертизу и были вынесены на общешкольные голосования. 90 из них были представлены экспертной комиссии на очной защите в декабре 2024 года, по итогам которой 30 лучших проектов стали победителями.

С момента запуска методология Проекта продолжала совершенствоваться. Со второго цикла в ее основу легла технология «Детского форсайта», которая подразумевает прогнозирование и проектирование будущего с участием подростков. Она позволяет учитывать их взгляды, интересы и идеи при разработке долгосрочных стратегий в образовании, социальной сфере, городском планировании и других областях. Ключевым этапом разработки инициативных проектов школьниками является проведение форсайт-сессий, в рамках которых старшеклассники генерируют идеи, основанные на их представлениях о будущем и о том, что необходимо школе и школьному сообществу для достижения желаемого образа будущего.

С 2022 года при проектировании «желаемого образа будущего» акцент делается на том, что школа – это стартовая площадка, позволяющая подросткам обрести необходимые навыки для построения успешного будущего. Создание в школах пространств, разработанных старшеклассниками, и реализация новых форматов деятельности должны способствовать приобретению этих навыков. В 2024 году была усилена ориентация на профессиональную успешность. При разработке инициатив кураторы и наставники Проекта просили школьников воспринимать инициативный проект как совокупность возможностей, которые позволят обрести компетенции, необходимые для построения успешной карьеры в будущем. Структура проектов-финалистов (90 проектов, вынесенных на защиту перед городской экспертной комиссией) цикла 2024 года в сравнении с предыдущим циклом изменилась. Сократилось число многофункциональных пространств, коворкингов и лаундж-зон, при этом возросла доля проектов, направленных на модернизацию и переоборудование кабинетов и лабораторий, а также создание медиа-студий и радиоузлов. В структуре 30 проектов-победителей 2024 года, которые получили финансирование из бюджета Санкт-Петербурга и впоследствии будут реализованы, почти треть относятся к типу «кабинеты и лаборатории». При разработке проектов старшеклассники отталкивались от возможностей, которые созданные пространства смогут им обеспечить для формирования профессиональных компетенций в интересующих их сферах.

Таблица 2 – Классификация инициативных проектов старшеклассников

Тип проекта	**2023**		**2024**	
	Финалисты	Победители	Финалисты	Победители
Многофункциональные пространства	24%	50%	16%	23%
Коворкинги и лаундж-зоны	20%	0%	11%	0%
Кабинеты и лаборатории	12%	13%	30%	30%
Спортивные объекты	7%	3%	4%	7%
Актовые залы	8%	3%	6%	7%
Места общего пользования	3%	7%	0%	0%
Музеи	1%	0%	1%	0%
Пришкольная территория	6%	7%	1%	0%
Библиотеки	3%	0%	3%	3%
Медиа-студии, радиоузлы	10%	13%	17%	17%
Автошколы и мастерские	3%	3%	7%	7%
Экологические инициативы	0%	0%	1%	3%
Кружки и студии	2%	0%	2%	3%

Эффекты от реализации Проекта можно разделить на четыре группы: социальные, образовательные, воспитательные и экономические. Экономический эффект для школы заключается в возможности привлечения дополнительного финансирования на развитие школьной инфраструктуры, а для города в целом – в повышении эффективности бюджетных расходов (за счет выбора приоритетных направлений расходования с учетом мнения благополучателей, то есть самих школьников). В качестве образовательного эффекта от реализации Проекта можно отметить повышение уровня функциональной (финансовой, проектной, коммуникационной, цифровой, документационной) грамотности, а также развитие креативных способностей старшеклассников. Участие в Проекте педагогов способствует повышению их квалификации в сфере проектной деятельности с использованием современных воспитательных и образовательных технологий. Воспитательные эффекты заключаются в развитии у школьников позиции «активного и ответственного гражданина». Для образовательных учреждений возникают также социальные эффекты – снижение конфликтности, уровня стресса, укрепление школьного сообще-

ства, а в городском масштабе социальный эффект заключается в повышении открытости и прозрачности бюджета Санкт-Петербурга.

Список использованных источников

1. Детский форсайт. Проектная деятельность школьников по развитию городов / С.В. Голубев, М.Ю. Славгородская, В.А. Смирнов. – М.: Грифон, 2019.
2. Казин, Ф.А., Лукьянова, Н.Г. Школа сегодня и завтра глазами старшеклассников // Вопросы образования. – 2022. – № 2. – С. 155-189. – DOI 10.17323/1814-9545-2022-2-155-189.
3. Твой бюджет в школах. Методические рекомендации для педагогов по организации и проведению мероприятий проекта / М.Ю. Славгородская, Н.Г. Лукьянова, М.Ю. Копылова; Комитет финансов Санкт-Петербурга. – М.: Грифон, 2023.
4. Твой бюджет в школах. Операционное руководство / М.Ю. Славгородская, Н.Г. Лукьянова, М.Ю. Копылова; Комитет финансов Санкт-Петербурга. – М.: Грифон, 2023.
5. Лукьянова, Н.Г. Особенности развития инициативного бюджетирования в Санкт-Петербурге // Финансовый журнал. – 2021. – Т.13. – № 2. – С. 61-69. DOI 10.31107/2075-1990-2021-2-61-69.

УДК 331.5

Жданова Алиса Олеговна
Zhdanova Alisa Olegovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Инновационные персонал-технологии и управление карьерой»
Master program «Innovative HR technologies and career management»
e-mail: 19Alisa19@mail.ru

Петров Максим Алесандрович
Petrov Maxim Alexandrovich
кандидат социологических наук, доцент
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
St. Petersburg State University of Economics
e-mail: petrov_maxim@rambler.ru

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ В ОБЛАСТИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА КАДРОВ: ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ И РАЗВИТИЕ HR-БРЕНДА

CURRENT TRENDS IN RECRUITMENT IN THE CONTEXT OF A SHORTAGE OF PERSONNEL: VALUE PROPOSITION AND HR BRAND DEVELOPMENT

В статье уделяется особое внимание проблеме кадрового дефицита. Анализируются актуальные вызовы в разрезе функции подбора персонала. Приводятся тренды

в области подбора с акцентом на важность развития внутреннего и внешнего HR-бренда и внедрение технологий искусственного интеллекта.

The article pays special attention to the problem of personnel shortage. The current challenges in the context of the recruitment function are analyzed. Trends in the field of recruitment are presented with an emphasis on the importance of developing an internal and external HR-brand and the introduction of artificial intelligence technologies.

Ключевые слова: дефицит кадров, рекрутинг, подбор персонала, бренд работодателя, искусственный интеллект.

Keywords: staff shortage, recruiting, recruitment, HR-brand, artificial intelligence.

Одним из главных вызовов на рынке труда на текущий момент является кадровый дефицит. Уровень безработицы в России на момент января 2025 года остается рекордно низким и составляет 2,4% [1]. Проблема дефицита кадров наблюдается практически во всех федеральных округах страны. По данным вице-премьера РФ Александра Новака, экономике России не хватает 1,5 миллиона высококвалифицированных специалистов. Особенно остро это ощущается в IT-сфере, производстве и строительстве [2]. Наряду с низким уровнем безработицы, более трети российских компаний отмечают увеличение текучести кадров. При этом, повышение заработной платы сотрудникам не всегда является эффективным способом привлечения и удержания специалистов. Более того, в связи с непростой экономической ситуацией у многих компаний взят курс на оптимизацию, что подтверждается массовым сокращением дефицитных на рынке труда IT специалистов [3]. Работодатели вынуждены сокращать расходы для стабилизации финансового положения, поэтому оставляют в команде только тех специалистов, чьи знания и навыки наиболее точно соответствуют текущим проектам. Все это подталкивает работодателей к необходимости пересматривать подходы к найму и удержанию сотрудников, внедряя более эффективные стратегии подбора и удержания сотрудников.

Стоит отметить, что в каждый из исторических этапов развития общества компании сталкивались с определенными вызовами в рамках функции подбора персонала. В 1990-х годах HR специалистам не хватало знаний и навыков, а также ресурсов для оперативной связи с кандидатами, затем актуальным был отбор наиболее талантливых специалистов. В 2008 году в связи с мировым кризисом количество вакансий начало резко сокращаться вместе с количеством рекрутинговых агентств, а уровень безработицы, наоборот, возрастать. Компании оставляли только самых талантливых и эффективных, сформировался «рынок работодателя», где основные условия и требования диктует компания. Сейчас же, ситуация обратная – наблюдается «рынок соискателя», вызванный дефицитом кадров. Рас-

смотрим, какие именно актуальные проблемы вызывает кадровый дефицит в разрезе функции подбора персонала:

1. Увеличение срока закрытия вакансии. Это, в свою очередь, ведет к невозможности выполнения запланированного объема работ, финансовым потерям.

2. Рост конкуренции между компаниями за специалистов. Такая ситуация вызывает завышенные ожидания у кандидатов по заработной плате и условиям труда, а также вынуждает работодателей как можно быстрее принимать решения о соответствии рассматриваемой кандидатуры имеющейся вакансии.

3. Рост расходов на подбор. Отсутствие подходящих кандидатов в течение длительного времени вынуждает оплачивать продление размещения вакансии на различных специализированных сервисах, а также занимает временные ресурсы отдела персонала.

Одним из ключевых инструментов, позволяющих компаниям справляться с этими вызовами, становится развитие HR-бренда, под которым понимается совокупность функциональных, психологических и экономических преимуществ, предоставляемых работодателем и отождествляемых с ним. Сильный бренд работодателя помогает не только увеличивать приток кандидатов, но и снижать текучесть персонала, создавая у сотрудников чувство вовлеченности и приверженности компании, что особенно важно в условиях дефицита специалистов. Согласно исследованиям, 84% профессионалов обращают внимание на HR-бренд компании при поиске работы, при этом, 49% соискателей готовы на заработную плату ниже рынка ради сильного HR-бренда [4]. Таким образом, готовность учитывать интересы соискателей и преобразовывать ценностное предложение работодателя, становится важным преимуществом компании на рынке труда и позволяет даже молодым небольшим компаниям выигрывать в конкурентной борьбе за таланты.

32% Работодателей назвали главным российским HR-трендом рост вложений в развитие HR-бренда [4]. Отметим, что HR-бренд делится на внешний и внутренний. Целью развития внутреннего бренда работодателя является удержание действующих сотрудников, внешний же HR-бренд нацелен на привлечение новых специалистов в компанию. При этом, формирование внутреннего бренда работодателя создает фундамент для внешнего позиционирования. В ином случае, когда инвестиции осуществляются только во внешний брендинг без развития внутренних практик, происходит диссонанс ожиданий и реальности у соискателей, повышая текучесть кадров и затраты на HR-процессы. Рассмотрим тренды в области подбора персонала, обеспечивающие комплектное развитие бренда работодателя (см. рисунок 1).

Рисунок 1 – Тренды в области подбора персонала, способствующие комплексному развитию HR-бренда

В связи с дефицитом высококвалифицированных специалистов, компаниям зачастую выгоднее вложить средства в уже имеющихся высокопотенциальных сотрудников в компании и найти на их место новых сотрудников с рынка, чем изначально искать кандидатов на требуемую позицию высокого уровня. Этим действием компания также укрепляет лояльность действующих сотрудников, предоставляя возможности для обучения и карьерного роста. Также укреплению внутреннего бренда способствует привлечение специалистов через реферальные программы, когда действующие сотрудники являются «амбассадорами бренда», приводят новых сотрудников и получают за это вознаграждение в денежной или иной форме. Привлекать сотрудников и одновременно повышая узнаваемость бренда возможно через сотрудничество с образовательными учреждениями через организацию практик, стажировок, хакатонов и иных мероприятий. При грамотном подходе это создаст лояльность к работодателю и вызовет желание части молодых специалистов стремиться работать именно в этой организации.

В случае дефицита специалистов, получить конкурентное преимущество на рынке возможно через работу над ценностным предложением работодателя и предоставлением комфортных или индивидуальных условий занятости в зависимости от потребностей соискателя. Например, предлагать гибкие форматы занятости, гибкую систему корпоративных льгот и компенсаций, так называемый «кафетерий льгот».

В современных HR-практиках, включая процесс рекрутинга, наблюдается устойчивая тенденция к интеграции технологий искусственного интеллекта (ИИ). Данный тренд обусловлен не только стремлением организаций к цифровой трансформации, но и ожиданиями соискателей, отдающих предпочтение работодателям, применяющим инновационные инструменты. Внедрение ИИ-решений в подбор персонала способствует не только оптимизации операционных процессов, но и усиливает бренд работодателя, позиционируя компанию как технологически продвинутого игрока на рынке труда. Более того, в условиях нарастающего кадрового дефицита в отдельных отраслях, уже существуют примеры автоматизация некоторых функций благодаря использованию ИИ-ассистентов. Это позволяет организациям компенсировать нехватку квалифицированных специалистов. Как показывают результаты мониторинга ВЦИОМ, распространённость технологий искусственного интеллекта в российской корпоративной среде демонстрирует устойчивую положительную динамику – за период с 2021 по 2024 год количество компаний, использующих ИИ, увеличилось вдвое (с 20% до 43%) [5]. Однако важно отметить, что данный процесс требует тщательного методологического сопровождения и ресурсов для внедрения технологий – как финансовых, так и человеческих.

Таким образом, преодоление кадрового дефицита требует комплексной стратегии, интегрирующей технологическую трансформацию (включая внедрение ИИ), развитие HR-бренда и адаптацию ценностного предложения работодателя, что благоприятно повлияет на функцию рекрутинга. При этом, ключевым конкурентным преимуществом становится способность организаций не только привлекать, но и удерживать высококвалифицированных специалистов за счет создания устойчивой среды профессионального роста и вовлеченности. Оптимизация данных процессов позволит компаниям минимизировать риски, связанные с текучестью кадров и возрастающей конкуренцией на рынке труда.

Список использованных источников

1. Безработица в России выросла впервые более чем за год // rbc.ru 2025. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/economics/05/03/2025/67c86b639a7947104307b8e9 (дата обращения: 02.04.2025).

2. Кадровый голод в России: как демографический кризис, миграционные ограничения и нехватка квалифицированных специалистов приводят к росту зарплат и падению производительности // hf.ru. 2025. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://hf.ru/blog/allinfo/mat-kadroviy-golod (дата обращения: 02.04.2025).

4. Кадровый перебор: почему в России стали сокращать IT-специалистов // trends.rbc.ru. 2025. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://trends.rbc.ru/trends/social/67c687499a79477c484cd14f?from=copy (дата обращения: 02.04.2025).

5. «HR-бренд: важен ли компаниям и кандидатам?» // Исследование рекрутинговой компании get experts. 2024. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://getexperts.ru/research/hr-brend-vazhen-li-kompanijam-i-kandidatam/ (дата обращения: 04.04.2025).

6. Быстро, дешево и беспристрастно: в чем цифровые сотрудники превосходят людей secrets.tbank.ru. 2025. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/optimizaciya-s-ii-sotrudnikom/?internal_source=copypaste (дата обращения: 05.04.2025).

УДК 338.488

Жуков Михаил Дмитриевич,
Хромова Анна Андреевна
Zhukov Mikhail Dmitrievich,
Khromova Anna Andreevna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Организация управления туристскими дестинациями»
Master program «Tourist destination management organization»
e-mail: misha6d82@gmail.com

РАЗРАБОТКА ТУРИСТИЧЕСКОГО ИНТЕРАКТИВНОГО КВЕСТА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ НЕЙРОСЕТЕВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

DEVELOPMENT OF AN INTERACTIVE TOURIST QUEST USING GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLEGINCE

В статье рассматриваются две платформы для разработки интерактивных квестов. Представлен разработанный на платформах квест по городу Пскову с учетом отличительных особенностей платформ и с использованием генеративных нейросетевых технологий, представлено возможное продвижение интерактивного квеста.

The article discusses two platforms for developing interactive quests. A quest developed on the platforms in the Pskov is presented, taking into account the distinctive features of the platforms and using generative artificial intelligence technologies, and the possible promotion of an interactive quest is presented.

Ключевые слова: туризм, интерактивный квест, нейросетевые технологии, искуственный интеллект.

Keywords: tourism, interactive quest, neural network technologies, artificial intelligence.

Искуственный интеллект, также известный как ИИ, представляет собой совокупность технологий и систем, которые способны выполнять задачи, обычно связанные с человеческим интеллектом. Эти задачи включают в себя творческое мышление, логические рассуждения, сбор и анализ знаний и многое другое. В туризме искуственный интеллект нашел множество применений:

1) Для персонализации маркетинговых предложений – нейросетевые технологии используются для анализа данных о пользователях (анализируются их предпочтения, история путешествий, отзывы), для создания индивидуальных рекомендаций по направлениям, отелям, экскурсионным маршрутам.

2) Для автоматизации внутренних процессов – чат-боты на основе нейросетей отвечают на запросы клиентов, помогают бронировать туры и разрешать возникающие вопросы в режиме реального времени.

3) Для генерации текстового и визуального контента – нейросети создают описания направлений, рекламные тексты, статьи для социальных сетей туристских компаний, виртуальные туристские маршруты.

4) Для прогнозирования на основе больших масс данных – нейросети используются для прогнозирования туристических потоков, туристского спроса на конкретную гостиницу или дестинацию в определенный период времени, с учетом устоявшихся тенденций и наличия четкой сезонности [1].

С использованием генеративных нейросетевых технологий для создания визуальный и аудиальной составляющей был разработан интерактивный квест по городу Пскову, в двух вариациях. Интерактивный квест – это квест задания которого могут проходиться почти в любой последовательности и соединены общей концепцией или повествованием. Составляющие части интерактивного квеста:

1) Программная составляющая – включает в себя рабочую часть интерактивного квеста. Может представлена множеством вариаций, в зависимости от возможностей разработчиков и их знаний, подстраиваясь под заданные условия. В основном это программная часть (код) на основе которого работает интерактивный квест.

2) Сценарная составляющая – в эту часть включены весь текст, персонажи и их проработка, взаимодействие с игроком и задания.

3) Графическая составляющая – может быть выполнена как с помощью фотографии мест, просто дополняя повествование, так и полностью воссоздавая местность во времени, которое задумано по сценарию и невозможно лицезреть в настоящем.

4) Аудиальная составляющая – может как полностью отсутствовать, так и быть представлена как музыкальное и звуковое сопровождение, а также как и полностью озвученный интерактивный квест.

5) Нарратив – это то, что связывает все части воедино, выравнивая их по сочетаемости друг с другом. Эта составляющая, которая помогает уменьшить разницу в стилях и помогает сделать квест единым продуктом.

Первая попытка разработки квеста была сделана на платформе Twine. Общее время разработки составило 120 часов, с учетом обновлений. Twine – это бесплатная программа с открытым исходным кодом для создания интерактивных историй и текстовых игр. Разработанный интер-

активный квест был написан на HTML с использованием внутреннего скриптового языка Harlowe. Был написан сценарий и продуманы вопросы-задания общей продолжительностью около 1 часа. Были сгенерированы с помощью искусственного интеллекта 12 локаций – фонов и 11 персонажей. На рисунке представлена карта интерактивного квеста (рисунок 1.).

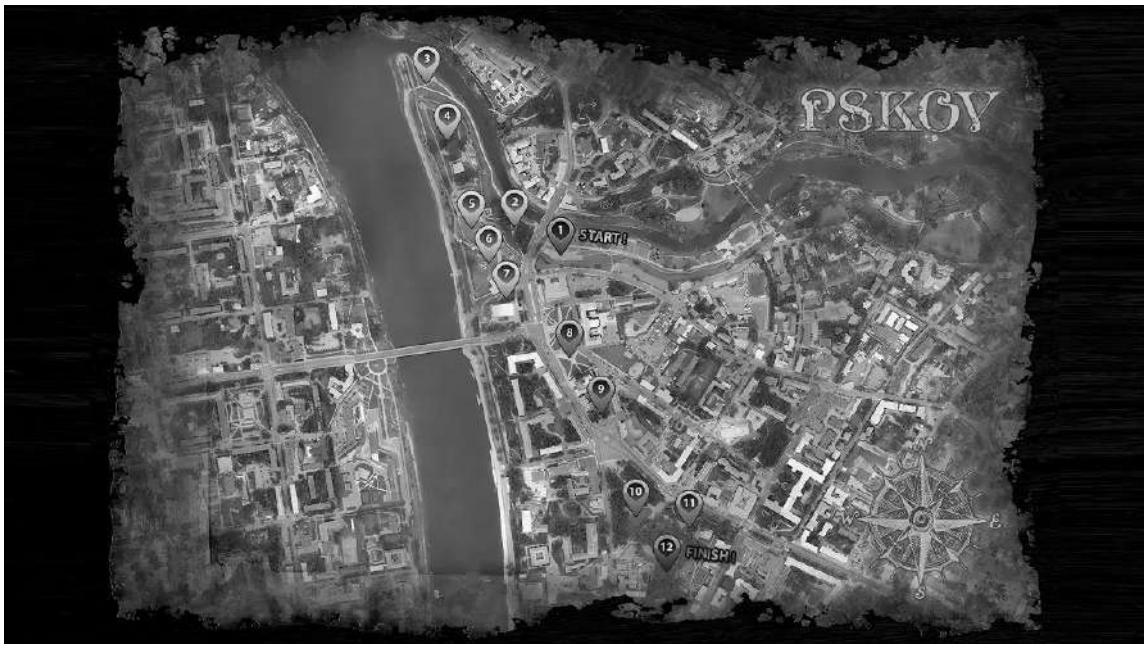


Рисунок 1 – Карта интерактивного квеста

По статистике с сайта, itch.io, на котором размещался данный продукт в течение двух недель, всего интерактивный квест собрал 106 уникальных просмотров, 43 раза был сыгран и 27 человек добавили в избранное. Дополнительного продвижения, кроме публикации на сайте не было. По причинам ограниченности представленного движка пользователи столкнулись с рядом проблем:

1) Неполадки при запуске на сайте – через две недели после публикации на сайте перестали корректно отображаться изображения. Это было исправлено в версии 1.2 – переходом на десктопную версию, то есть запускаемую не с интернет источника, а с рабочего стола.

2) Некорректное отображение элементов на экранах с разрешением отличным от 1920x1080 – изображения на экране разъезжались, но при этом квест оставался проходимым. Данная проблема была исправлена в версии 1.1 – блокированием отображения на сайте определенным разрешением (1280x720).

3) Ограничение ввода ответа на вопрос одним вариантом – ответит на задание в квесте было возможно только одним вариантом, например, на вопрос: «На каких двух реках стоит город Псков», – ответом должно было быть: «великаяипскова».

4) Отсутствие возможности вернуться назад – после перехода на экран задания или следующего персонажа, вернуться на экран прошлого и просмотреть еще раз задание или описание было невозможно.

С учетом всех выше представленных проблем, было принято решение о переходе на другую более сложную, но также более вариативную платформу, RenPy. RenPy – это бесплатный движок с открытым исходным кодом для создания визуальных новелл и интерактивных историй. Время затраты на разработку составили порядка 125 часов. В новой версии помимо исправленных проблем были также добавлены новые составляющие:

1) Звуковое и аудиальное сопровождение – с помощью генеративной музыкальной нейросети было написано 5 фоновых музыкальных произведений, а также добавлено звуковое сопровождение различных действий игроков внутри игры.

2) Нарратив – была исправлена нарративная составляющая, подкорректированы моменты с нелогичным повествованием и неинтересными заданиями.

3) Графика – было добавлено и разработано главное меню, переработано игровое меню. Персонажи и фоны были частично исправлены и перерисованы.

Для данного продукта основной целевой аудиторией будут являться мужчины и женщины, в возрасте от 12 до 40 лет, со средним доходом и доходом выше среднего, проживающие по все России и посещающие Псков как туристы. Такая широкая целевая аудитория позволяет охватить большое количество потенциальных экскурсантов квеста. Помимо этого, данная аудитория чаще всего выбирает альтернативные способы для изучения новых регионов, чтобы получить новый опыт и знания. Данную целевую аудиторию можно привлечь через социальные сети, например, через группу Вконтакте или Telegram-канал, так как представленная группа людей является активными пользователями сети Интернет и при планировании путешествий ищет экскурсии в интернет пространстве.

В Пскове существует лишь один квест по городу, который проводится для групп до семи человек. Представленный продукт не привязан к количеству людей, так как для его прохождения необходимо использовать мобильные или портативный устройства, что значительно увеличивает количество одновременных возможных игроков. За счет данной преференции цена на продукт может быть ниже, что позволит увеличить количество потенциальных покупателей. В дальнейшем для повышения лояльности к продукту может быть внедрена система скидок и подписка, которая позволит проходить новые маршруты по значительно меньшей стоимости. Для коммерческой стороны проекта важнее всего единичные продажи, именно на них будет направлено продвижение в социальных сетях, данный вид и сформирует базу клиентов, для которой в последующем станет актуальной подписка и система скидок.

В итоге можно сказать, что с использованием нейросетевых технологий на разных платформах возможно разработать интерактивный квест, но только, на данный момент, совместно с человеческими усилиями, не автономно. В настоящее время искуственный интеллект еще не обладает достаточными мощностями для полной разработки подобного продукта с гибкой подстройкой под нужную тематику и аудитории. Пока что искуственный интеллект способен выступать как помощник, сопровождающий разработку и закрывающий часть потребностей производящего продукт, например, графическую составляющую, как представлено в данной статье.

Список использованных источников

1. Кумова, Д.М. Использование платформ на базе искусственного интеллекта в сфере туризма / Д.М. Кумова // Сервис в России и за рубежом. – 2021. — № 3 (95).
2. Горелова, Т.П. Портрет целевой аудитории как регулятор деятельности компании в условиях цифровизации / Т.П. Горелова, Т.Б. Серебровская // Вестник Академии. – 2022. – № 3. – С. 7-22. – DOI 10.51409/v.a.2022.09.03.001.
3. Гевондян, Ю.В. Специфика PR-стратегий и инструментов для малого бизнеса / Ю.В. Гевондян // Наука, инновации, образование: актуальные вопросы XXI века: Сб. статей IX Международной научно-практической конфе. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2024. – С. 82-85.

УДК 658.5

Замахина Вероника Александровна,
Милавина Ксения Олеговна
Zamakhina Veronika Alexandrovna,
Milavina Ksenia Olegovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Инновационный менеджмент»
Master program «Innovation management»
e-mail: zamakhinanika@gmail.com, milavina.ksenia@gmail.com

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ: ОТ LEAN-ТЕХНОЛОГИЙ К ИННОВАЦИОННЫМ СТРАТЕГИЯМ

IMPROVING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT: FROM LEAN-TECHNOLOGIES TO INNOVATIVE STRATEGIES

Статья посвящена повышению эффективности управления предприятием через переход от Lean-технологий к инновационным стратегиям. Рассматриваются особенности и преимущества каждого подхода, а также возможности их интеграции в усло-

виях цифровизации и рыночной неопределённости. Приводится практический кейс компании H&N, демонстрирующий успешную трансформацию.

This article is devoted to improving the efficiency of enterprise management through the transition from Lean technologies to innovative strategies. The special news and advantages of each approach are considered, as well as the possibilities of their integration in the conditions of digitalization and market uncertainty. A practical case of H&N company is presented, demonstrating a successful transformation.

Ключевые слова: Lean-технологии, инновационные стратегии, цифровая трансформация, Agile-подходы, эффективность управления.

Keywords: Lean technologies, innovative strategies, digital transformation, Agile approaches, management efficiency.

В современном мире предприятия осуществляют свою деятельность в условиях быстро изменяющейся рыночной среды, высокой конкуренции, цифровой трансформации и нестабильных экономических факторов. Эти условия требуют от управленцев новых решений, направленных на повышение эффективности бизнеса. Обычные методы и подходы уже не дают желаемого эффекта, что побуждает искать более гибкие и адаптивные формы управления. Повышение эффективности управления становится не столько задачей, сколько стратегической необходимостью.

В таких условиях на первый план выходят концепции Lean-менеджмента и инновационного управления. Эффективность управления – это степень достижения целей при наименьших затратах ресурсов. Lean-технологии ориентированы на устранение потерь и оптимизацию внутренних процессов. Инновационные стратегии же направлены на опережающее развитие, использование новых технологий и формирование конкурентных преимуществ. Переход от Lean к инновациям представляет собой не отказ от одного подхода в пользу другого, а эволюционное развитие системы управления, основанное на синтезе эффективности и гибкости.

Lean-технологии берут свое начало в японской промышленности середины XX века, в частности – в системе организации производства компании Toyota. Именно там была разработана система «Toyota Production System» (TPS), которая впоследствии стала основой Lean-подхода. Главная идея заключается в создании максимальной ценности для клиента при минимальных издержках. Принципы Lean включают устранение всех видов потерь, непрерывное улучшение (кайдзен), фокус на потребителе, стандартизацию операций и вовлечение сотрудников в процесс оптимизации. Такой подход позволяет организациям добиваться высокой производительности без существенных инвестиций в ресурсы [1].

Lean-технологии доказали свою эффективность в различных отраслях: автомобильной промышленности (Toyota, Ford), пищевой промышленности (ранее Danone, ныне H&N), логистике (DHL) и даже в сфере

здравоохранения. Однако у Lean также есть ограничения – они плохо подходят для нестабильной или быстро меняющейся среды, где важна не только эффективность, но и гибкость [1].

Современная рыночная реальность всё чаще требует не просто оптимизации, а способности создавать новое. Постоянное появление новых технологий, цифровизация и рост потребительских ожиданий делают недостаточным применение только Lean-технологий. Необходимы инновационные подходы, ориентированные на быструю адаптацию и развитие.

Инновационные стратегии позволяют компаниям не только адаптироваться, но и активно формировать рыночную среду. Такой переход требует изменений в мышлении, организационной структуре и системе принятия решений. В отличие от Lean, который предполагает строгую стандартизацию и предсказуемость, инновационные стратегии основаны на гибкости, риске и экспериментах.

Цифровизация усиливает потребность в инновационности. Использование больших данных, машинного обучения, искусственного интеллекта, интернет-вещей позволяет компаниям быстрее реагировать на изменения и предлагать персонализированные продукты. Например, маркетинговые стратегии, основанные на данных, позволяют точечно воздействовать на аудиторию, повышая эффективность продаж [2].

Существует несколько подходов к инновационному управлению. Первый из них – технологические инновации, направленные на создание или использование новых технических решений. Второй – инновации в бизнес-моделях, когда компания пересматривает способы создания и доставки ценности клиенту. Третий подход – организационные инновации, предполагающие изменение структуры, процессов и методов управления.

Ключевыми инструментами инновационного управления являются:

– открытые инновации – взаимодействие с внешними источниками знаний: университетами, стартапами, клиентами;

– краудсорсинг – привлечение широкой аудитории к поиску решений или созданию продуктов;

– Agile-методологии – итеративный подход к управлению проектами, позволяющий быстро тестировать и внедрять новшества [2].

Большую роль играют цифровые технологии. Искусственный интеллект, блокчейн, облачные платформы – всё это инструменты, которые трансформируют привычные подходы к управлению. Например, платформа «СберАналитика» использует алгоритмы машинного обучения для прогнозирования потребительского спроса, что позволяет оптимизировать закупки и логистику [3].

Lean и инновационные стратегии – это два подхода, каждый из которых имеет свои преимущества в зависимости от конкретной ситуации. Lean идеален для стабильных процессов, где важна надежность и предсказуе-

мость. Инновационные стратегии же подходят для ситуаций высокой неопределенности, где критична способность к быстрому реагированию и развитию. Различия Lean и инновационных стратегий указаны в таблице 1.

Таблица 1 – Различия Lean и инновационных стратегий

Параметр	Lean-подход	Инновационные стратегии
Основная цель	Снижение издержек, оптимизация	Создание новой ценности, рост
Контекст применения	Стабильная среда	Изменчивая, конкурентная среда
Подход к рискам	Минимизация, избегание	Принятие, управление рисками
Вовлечение сотрудников	Через стандарты и инструкции	Через творчество и автономию
Примеры применения	Производственные процессы	IT-сфера, стартапы, цифровые продукты
Инструменты	Кайдзен, 5S, потоковое производство	Big Data, ИИ, Agile

Существует множество кейсов, когда предприятия успешно совмещают оба подхода. Рассмотрим на примере компанию Health & Nutrition. После перехода под управление российской стороны и переименования в H&N (Health & Nutrition) компания сделала ставку на технологическое обновление и инновационное развитие. В частности, с конца 2023 года началась масштабная цифровая трансформация производственных процессов и логистических цепочек. В результате внедрения цифровой платформы управления качеством и автоматизированных систем мониторинга, H&N удалось снизить потери на этапе складирования и логистики на 12% в течение первого полугодия 2024 года; увеличить скорость обработки заказов на 18% за счёт оптимизации распределительных центров; повысить уровень прогнозируемости спроса на 20%, используя системы машинного обучения для анализа потребительских предпочтений и сезонных колебаний [4].

Кроме того, компания активно инвестировала в исследования и разработки: в 2024 году объём инвестиций в инновационные пищевые технологии вырос на 27% по сравнению с предыдущим годом. Часть средств была направлена на развитие экологичных упаковок, сокращение углеродного следа и улучшение пищевой ценности продукции. Компания также внедрила инструменты краудсорсинга для разработки новых продуктовых линеек. Таким образом, около 15% новинок 2024 года были запущены по результатам идей и фидбэка от конечных потребителей, собранных через онлайн-платформы. Среди партнёрств можно выделить сотрудниче-

ство с российскими агротехнологическими стартапами в области устойчивого молочного животноводства, что позволило компании сократить издержки в сырьевом сегменте почти на 8% [5].

Эти изменения стали возможны благодаря активной поддержке внутренней культуры инноваций, переобучению сотрудников и гибкой организационной структуре, адаптированной под Agile-подходы.

Несмотря на потенциальные преимущества, внедрение инновационных стратегий сопряжено с рядом проблем. Наиболее значимыми барьерами являются:

– низкая инновационная культура – сотрудники не готовы к экспериментам, боятся ошибок;

– недостаток компетенций – нехватка специалистов в области цифровых технологий и инновационного менеджмента;

– инвестиционные риски – высокая стоимость внедрения инноваций без гарантии немедленного результата.

Кроме того, часто отсутствует поддержка со стороны высшего руководства, что затрудняет реализацию инициатив. Важно развивать лидерство, способное управлять в условиях неопределенности и вдохновлять команду на трансформацию. Методы преодоления проблем включают внедрение программ обучения, поощрение инициатив, создание безопасной среды для экспериментов, привлечение внешних экспертов и менторов. Таким образом, современное предприятие, стремясь к эффективности, не должно ограничиваться исключительно Lean-подходами. В условиях постоянных изменений и роста неопределённости применение только бережливых технологий может ограничить способность компании адаптироваться и развиваться. Инновационные стратегии позволяют достигать устойчивого роста, адаптироваться к изменениям, выходить на новые рынки и повышать удовлетворённость клиентов.

Переход от Lean к инновациям должен быть осознанным и постепенным, с учётом специфики компании, её зрелости, ресурсов и уровня цифровизации. Компании, которым удаётся органично сочетать эффективность Lean с гибкостью инноваций, демонстрируют лучшие результаты в конкурентной борьбе. Не менее важным направлением является перспектива дальнейшего развития управления предприятиями. Использование искусственного интеллекта, автоматизация процессов, развитие гибких организационных структур и цифровых платформ открывают новые горизонты для повышения управленческой эффективности. Интеграция Lean и инновационных подходов – например, в формате «Lean startup» – позволяет совмещать экономичность и способность к быстрому обновлению.

Список использованных источников

1. Зинчик Н.С. Бережливое производство / Н.С. Зинчик, О.В. Кадырова, Ю.И. Растова; под ред. А.Г. Бездудной; – Москва: КноРус, 2024. – 297 с.
2. Цветков Г. Влияние инновационной стратегии на развитие предприятия // StudNet. – 2021. – №5. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-innovatsionnoy-strategii-na-razvitie-predpriyatiya (дата обращения: 02.04.2025).
3. Официальный сайт ООО «Сбер Бизнес Софт». [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://sberbs.ru/demand-forecasting (дата обращения: 02.04.2025).
4. Официальный сайт портала «Интерфакс». [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://interfax.com/newsroom/top-stories/110624/ (дата обращения: 02.04.2025).
5. Официальный сайт портала «Агроинвестор». [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.agroinvestor.ru/investments/news/43951-investitsii-health-nutrition-v-2024-godu-prevysili-7-mlrd-rubley (дата обращения: 02.04.2025).

УДК 331.5.024.54

Захарова Ангелина Артуровна
Zakharova Angelina Arturovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Международное бизнес-администрирование»
Master program «International Business Administration»
e-mail: zaharowaangelina@yandex.ru

ЦИФРОВЫЕ КАНАЛЫ В HR-БРЕНДИНГЕ

DIGITAL CHANNELS IN HR BRANDING

В данной статье рассматриваются возможности использования современных цифровых каналов и их роль в создании и формировании HR-бренда компании. В ходе анализа рассматривались различные инструменты медиакоммуникации, такие как: социальные сети Вконтакте, Telegram, HH.ru.

This article explores the possibility of using modern digital channels and their role in creating and shaping a company's HR brand. The analysis considered various tools for media communication, such as: social networks Vkontakte, Telegram, HH.ru.

Ключевые слова: HR-брендинг, цифровые каналы, карьера и привлечение талантов, социальные медиа, рекрутинг.

Keywords: HR branding, digital channels, career and talent acquisition, social media, recruitment.

With the correct HR brand company can become a number one choice for top talent and build an irresistible culture that attracts the best of the best not

only internally but externally. It is the image or perception of company in the eyes of potential employees and current employees and stakeholders as well.

Research on digital channels in HR branding looks at how companies use online tools to attract new employees. Many studies focus on how social media platforms help build a positive image of the company. Some research also looks at how review websites affect how people see a company as an employer. There is growing interest in how digital ads and smart targeting can help companies reach the right candidates more effectively.

However, there are still some problems that research hasn't fully solved. One big issue is that many companies use these digital tools without a clear strategy – they act without a long-term plan. Also, it's hard to measure how successful these branding efforts are. Research also doesn't pay enough attention to different groups of job seekers – like younger or older workers – and how branding should be adapted for them.

It's fair to say that the world is changing. People are not prepared to sit in a cubicle anymore and just do what they are told and pick up the paycheck. They want a sense of fulfillment in the work they do and to develop their skill sets. HR branding is all about showing the market, showing potential employees that they get what they want from working with the brand.

After all, every organization faces the challenge of attracting and retaining the best talent. The question arises: how to find such specialists and motivate them to work? The most effective way is to create the conditions under which they themselves want to choose that particular company. To achieve this, it is necessary to actively develop the HR brand [3].

Now in today's competitive job market employer branding is more important than ever because it can help to reduce hiring costs, improve productivity, and drive business growth as well.

According to surveys:

1. With a developed HR brand, recruiting and retaining employees is cheaper than without it. According to a LinkedIn study, companies with a strong employer brand fill vacancies 2 times faster.

2. Employees are more motivated, loyal and engaged in their work, which also increases its quality and their desire to stay with the company [2].

3. The Corporate Leadership Council (CLC) conducted a study that showed that those employees who are most committed to their work are 20% more productive and their likelihood of leaving the company decreases by 87% [4].

4. HR branding increases company recognition in the market

It is important to understand that the HR brand can be divided into internal and external. The first is related to communication with employees within the company and is aimed at their retention. While the second is a broader area, as it is related to the search for employees and people who are interested in further employment in the company.

Using the example of Yandex, which ranks first among employers, we will analyze what strategies it uses to implement the internal and external HR brand.

Speaking about communication within the company, Yandex takes care of current employees, providing them with comfortable working conditions: recreation areas, libraries, play areas, ID cards, which are replenished daily, an adaptation system, and there is also an internal university where an employer can improve their skills.

As for external branding, the company actively communicates with external contractors. In this way, the company manages to attract talents already at the stage of their studying. Yandex is an example of a company with a good HR brand that attracts the employees they need. Job vacancies are posted on the official website, in Telegram channels, and candidate can also simply send their resume by email. That's why crafting the message of the company is the core element.

The intersection of how the company wants to be perceived and what employees actually say about it, ideally, should be aligned between employer and employee perspectives. Once the message is clear, the company need to share it using the right channels. Current and prospective employees are shaping employer brand online through digital channels. Key platforms include:

1. Career sites
2. Social media networks
3. Online branding solution.

Digital transformation appears to be a huge topic in HR branding right now. It is affecting everyone, every business, every industry. In that case, digital channels become a powerful tool for showcasing an employer brand. The use of social media can highlight companies' achievements to share employee testimonials and give to potential employees a glimpse into what it's like to work for the company.

Social networks are becoming more and more popular every year: their audience is constantly growing, as is their reach. Among the most popular among Russian users are Vkontakte and Telegram. Every month, these networks are used by 88.4 million and 85 million, respectively. The latter shows incredible results with statistics of growth of 4 times over the past 5 years.

In this regard, organizations are also forced to adapt to the needs of new young potential employees who use these communication channels on a daily basis. It is important to note that the new workforce that is coming now is Generation Z, which has been in the flow of global digitalization since childhood. Thus, brands are forced to go out and form their employer brand on social networks. Here it is important not so much to talk about the tasks of the work, but to sell themself to the audience.

Since Vkontakte is an older player in the social networking market in Russia, it offers a greater number of formats and tools, as well as a wider audience for brands. The company can create communities that it can verify, which is especially important for large brands. With the help of collaboration between HR and the marketing department, employer can fill them with various content:

videos, podcasts, surveys, photos, etc. Moreover, there is an opportunity to create targeted advertising, which can help attract a new audience.

Telegram, in turn, is more aimed at a younger audience born in the 00s. Already now, experts are actively studying the behavioral characteristics of zoomers as employees, but one thing is becoming clear for sure – winning their attention requires special efforts. At the same time, it is important to note that they are very vigilant about unnecessary, in their opinion, content in Telegram channels, so they can easily put it on mute.

Thus, important information about the HR brand will not be conveyed to the target audience. It is because of this that TG is a more complex, but promising platform for promoting the HR brand of the employer. Here, there is also the possibility of posting various content: videos, photos, polls, broadcasts. But what is definitely a competitive advantage of Telegram is navigation and the ability to split TG channels – when each is dedicated to a separate topic and the talent has the opportunity to subscribe to the one that interests him.

The general strategy for maintaining an HR brand in social networks is based on active interaction with the audience through various tools and formats available to it: videos, photos, games, podcasts, digests, live broadcasts and exclusive content.

Monitoring brand reputation online is a crucial aspect in maintaining a strong employer brand. It might not be the most exciting aspect but it is really important if employer doesn't know what the perception of his brand in the market is. It is very difficult to influence that perception. Now this allows to understand what people are saying about the company online and respond to any negative comments or review in a timely manner. It also allows to track the effectiveness of employer branding efforts and making necessary adjustments if needed. If the employer sees that there is a review of a former employee about something that they weren't happy about and there is a pattern there then that's an opportunity to have at look at that pattern and fix what is wrong and improve that branding.

Another simple way to form an HR brand in the digital space is to use various career platforms to attract talent. The most popular in Russia is HH.ru. The service database contains 78 million resumes and 2,207 companies. Employers also have the opportunity to post active vacancies. At the moment, the site has various functions that can fully present brand: a personal company page, which provides the ability to use identity, logos, videos, photos, individual navigation. So, this is an excellent tool for attracting talent to work and promoting HR brand.

Thus, social networks and online career platforms are integral tools for forming an HR brand in the digital space. They allow companies to communicate with both current and future employees, creating deeper relationships between each other. In addition, active and correct use of the proposed tools makes it possible to create a picture of the employer, which in the future can attract new talents who share the corporate culture, values and goals.

The added benefit of employer branding is that instills trust in the market about who the business as and the value that they bring to the table. Their align-

ment with any kind of purpose or values that they have ser in place and at the end of the day what we know about the branding as that perception is everything.

Effective employer branding is an ongoing process. It involves understanding the perspectives of job seekers and employees, aligning those narratives into a compelling message, sharing that message authentically, and measuring its impact regularly. By taking a strategic, data-informed approach, companies can attract and retain top talent while building a positive and resilient employer reputation.

Список использованных источников

1. Lockwood N.R. et al. Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role // HR magazine. – 2007. – Т. 52. – №. 3. – С. 1-11.
2. Leading social media platforms in Russia in 3rd quarter 2024, by monthly penetration rate [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.statista.com/statistics/867549/top-active-social-media-platforms-in-russia/ (дата обращения: 06.04.2025).
3. Ганюшкина Е.С. Использование социальных медиа и онлайн-платформ для формирования HR-бренда // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2023. – №. 4. – С. 68-73.
4. Почему компании охотятся за экспертами по развитию бренда работодателя. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://finance.rambler.ru/other/40670589-pochemu-kompanii-ohotyatsya-zaekspertami-po-razvitiyu-brenda-rabotodatelya / (дата обращения: 06.04.2025).

УДК 338.48

Захарова Анастасия Александровна
Zakharova Anastasia Aleksandrovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Управление бизнес-процессами в индустрии туризма»
Master program «Business Process Management in the Tourism Industry»
e-mail: anastasia_sacharova_21@mail.ru

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА: ПЕРСПЕКТИВЫ КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

INNOVATIVE APPROACHES TO ORGANIZING TOURISM BUSINESS: PROSPECTS OF THE KIROV REGION

Статья посвящена исследованию инновационных подходов к организации туристического бизнеса и их применению в Кировской области. Рассмотрены современные технологии, такие как VR/AR, big data, искусственный интеллект, а также концепции устойчивого туризма. Предложены рекомендации по внедрению инновационных решений для развития туристической отрасли региона.

The article explores innovative approaches to organizing the tourism business and their application in the Kirov region. Modern technologies such as VR/AR, big data, and artificial intelligence, as well as sustainable tourism concepts, are examined. Recommendations for the implementation of innovative solutions for the development of the tourism industry in the region are offered.

Ключевые слова: инновации, туристический бизнес, Кировская область, цифровые технологии, устойчивый туризм.

Keywords: innovations, tourism business, Kirov region, digital technologies, sustainable tourism.

Актуальность темы обусловлена растущей конкуренцией в туристической отрасли и необходимостью внедрения инноваций для привлечения туристов. Цель исследования – анализ современных подходов и их адаптация к условиям Кировской области.

Современные технологии, такие как VR/AR, позволяют создавать виртуальные туры, что особенно актуально в условиях пандемийных ограничений. Big data и искусственный интеллект помогают персонализировать предложения для туристов. Устойчивый туризм становится трендом, привлекающим экологически сознательных путешественников.

Современный этап развития туристической отрасли характеризуется стремительной цифровой трансформацией и изменением потребительских предпочтений. Кировская область, обладая значительным, но недостаточно реализованным потенциалом, стоит перед необходимостью внедрения инновационных подходов к организации туристического бизнеса. Актуальность исследования обусловлена потребностью региона в качественно новых решениях, способных вывести его в число конкурентоспособных туристических направлений.

Современные технологии кардинально меняют туристическую отрасль, открывая новые перспективы для регионов. Кировская область с её уникальным культурным наследием и природными богатствами может стать пилотной площадкой для внедрения инновационных решений, особо актуальными из которых являются следующие направления (рисунок 1):

1. Цифровизация услуг предлагает принципиально новые форматы взаимодействия с туристами. Технологии VR/AR позволяют создавать иммерсивные экскурсии по историческим объектам, таким как Вятский кремль, оживляя утраченные архитектурные элементы. Мобильные приложения с оффлайн-навигацией и AI-гидами становятся незаменимыми помощниками для самостоятельных путешественников, особенно в отдалённых природных зонах с ограниченным интернет-покрытием.

2. Умная аналитика данных трансформирует подходы к управлению туристическими потоками. Анализ big data помогает прогнозировать спрос и оптимизировать нагрузку на инфраструктуру, а динамическое це-

нообразование и персонализированный маркетинг повышают экономическую эффективность отрасли. Эти решения особенно актуальны для балансировки сезонной загрузки туристических объектов.

3. Экологическая составляющая приобретает ключевое значение в развитии современного туризма. Внедрение "зелёных" стандартов в гостиничном бизнесе, создание "умных" экотроп с системами мониторинга нагрузки и проекты углеродной нейтральности соответствуют глобальным трендам устойчивого развития и подчёркивают природные преимущества региона.

4. Инновационные бизнес-модели открывают новые возможности для финансирования и организации туристической деятельности. Краудфандинговые платформы позволяют привлекать инвестиции в инфраструктурные проекты, блокчейн-технологии защищают подлинность сувенирной продукции народных промыслов, а модели shared economy оптимизируют использование существующих ресурсов в сфере аренды жилья и транспорта.

Реализация этих направлений требует комплексного подхода, но именно их сочетание способно сделать Кировскую область образцом современного туристического региона, где цифровые инновации гармонично сочетаются с сохранением культурного наследия и природной среды.

Рисунок 1 – Ключевые направления инновационных решений в туристической отрасли

Природный потенциал региона поистине уникален: 186 особо охраняемых природных территорий, включая заповедник "Нургуш", создают идеальные условия для развития экологического и сельского туризма.

Перспективным направлением может стать создание межрегионального экологического коридора "Вятка-Кама", объединяющего природные достопримечательности нескольких регионов. Культурное наследие Кировской области насчитывает 3 426 объектов, среди которых особую ценность представляют традиционные народные промыслы. Дымковская игрушка, кукарское кружево могут стать основой для создания уникальных туристических продуктов. Фестивальный потенциал региона ("Гринландия", "Вятский квас") также заслуживает особого внимания как драйвер событийного туризма.

Инфраструктурные проекты требуют особого внимания. Создание мультимодального туристического кластера в Кирове, развитие круизного туризма по реке Вятке и строительство всесезонного курорта "Вятские Увалы" способны кардинально изменить туристический облик региона.

Для реализации обозначенного потенциала необходима системная работа по нескольким направлениям, схематично представленным на рисунке 2.

Рисунок 2 – Основные направления реализации туристского потенциала Кировской области

Институциональные меры должны включать создание регионального Центра туристических инноваций, который мог бы координировать цифровую трансформацию отрасли. Разработка программы "Умный туризм 2030" и введение налоговых льгот для технологичных стартапов создадут благоприятные условия для внедрения инноваций.

Кадровая политика требует особого внимания. Открытие магистерской программы "Цифровые технологии в туризме" в ВятГУ, организация стажировок для туроператоров в IT-компаниях и программа переподготовки гидов по работе с цифровыми продуктами помогут сформировать кадровый резерв для инновационного развития отрасли. Инвестиционные механизмы должны быть направлены на привлечение частного капитала.

Реализация проектов государственно-частного партнерства по созданию Wi-Fi инфраструктуры в туристических зонах, формирование венчурного фонда для туристических стартапов и субсидирование внедрения ERP-систем в малых отелях могут дать значительный мультипликативный эффект. Продвижение региона требует современных подходов. Запуск виртуального 3D-гида, разработка цифровой платформы краеведческих квестов и внедрение системы лояльности на основе NFT-токенов могут значительно повысить привлекательность региона для технологически продвинутых туристов.

Кировская область обладает всеми необходимыми предпосылками для того, чтобы стать пилотным регионом по внедрению концепции "Туризма 4.0" в России. «Туризм 4.0» – концепция, направленная на повышение добавленной стоимости туризма за счёт инноваций, знаний, технологий и творчества. Концепция предполагает использование искусственного интеллекта и больших данных для предоставления персонализированных услуг путешественникам. Алгоритмы машинного обучения и анализ больших данных позволяют компаниям предлагать индивидуальные рекомендации о местах для посещения, отелях, ресторанах и других достопримечательностях. Применение виртуальной и дополненной реальности для создания уникального и захватывающего опыта путешествия. С помощью VR-технологий туристы могут путешествовать в электронном виде и посещать места, к которым они не имеют доступа в реальной жизни. Использование информационных систем и онлайн-ресурсов позволяет туристам получать доступ к актуальной и надёжной информации о различных достопримечательностях, маршрутах, услугах и событиях. Интеграция цифровых технологий, развитие экотуризма и создание принципиально новых туристических продуктов на основе уникального культурного и природного наследия могут обеспечить рост туристического потока в Кировской области на 40–50% к 2030 году. Реализация предложенных мер требует консолидации усилий органов власти, бизнеса и научного сообщества, но полученный эффект сможет стать драйвером социально-экономического развития всего региона.

Список использованных источников

1. Государственно-частное партнерство в туризме: мировые кейсы / С. П. Казаков. – СПб: Алетейя, 2023.

2. Искусственный интеллект в туризме // Журнал "Туризм и гостеприимство". – 2023. – № 4.

3. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. – Утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2019 г. № 2129-р.

4. Стратегия развития туристско-рекреационного кластера Кировской области по 2024 год. – Утв. Распоряжением Правительства Кировской области от 30.12.2020 №385.
5. Стратегия социально-экономического развития Кировской области на период до 2036 года. – Утв. Распоряжением Правительства Кировской области от 25.11.2024 №301.
6. Туристический потенциал Кировской области. – Министерство иностранных дел РФ. – 2017. URL: https://www.mid.ru/ru/maps/ru/ru-kir/1546566/ (дата обращения: 10.02.2025).
7. ХЛЫНОВ-ВЯТКА-КИРОВ 650. URL: https://650kirov.ru/ (дата обращения 10.02.2025).
8. Цифровая трансформация туризма: глобальные тренды и российская практика / Под ред. А. В. Дроздова. – М.: РИБ "Турист", 2024.
9. Digital Transformation in Tourism: Concepts and Cases / ed. by R. Egger. – Springer, 2022.
10. Smart Tourism Destinations: A Systematic Review / E. Buhalis, A. Sinarta // Tourism Review. – 2023. – Vol. 78(1).
11. Sustainable Tourism Management / J. Swarbrooke. – CABI, 2021.

УДК 339.138

Заяц Ирина Сергеевна
Zayats Irina Sergeevna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Маркетинг и цифровые коммуникации»
Master program «Marketing and digital communications»
e-mail: irina_zayatsspb@bk.ru

ВЛИЯНИЕ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА НА УВЕЛИЧЕНИЕ ПОСЕЩАЕМОСТИ МУЗЕЯ

THE IMPACT OF INTERNET MARKETING ON INCREASING MUSEUM VISITS AND RECOGNITION

Основная функция музея – сохранение и приумножение исторического наследия, культурно-просветительская деятельность, однако она невозможна без стабильного привлечения посетителей. Данное исследование нацелено на выявление влияния интернет-маркетинга на увеличение посещаемости музея. Его результаты могут использоваться как основа для построения маркетинговых стратегий российскими музеями.

The main function of a museum is to preserve and enhance historical heritage, cultural and educational activities, but this is impossible without a stable attraction of visitors. This study aims to identify the impact of Internet marketing on increasing museum attendance. Its results can be used as a basis for building marketing strategies by Russian museums.

Ключевые слова: музейный маркетинг, интернет-маркетинг, музей, таргет, привлечение посетителей

Keywords: museum marketing, digital-marketing, museum, targeting, attracting visitors

Музей – это место, где хранится прошлое и формируется будущее. По данным Госкаталога Музейного фонда РФ на 2025 год существует 3811 музеев. Музеи в России – это большой и динамично развивающейся рынок, которому важно привлекать новых посетителей и удерживать тех, кто ранее уже посещал музей. Музей – это некоммерческая организация, основная цель которой культурно-просветительская деятельность, но ее реализация невозможна без привлечения посетителей. Основная цель статьи – определить проблемы, возникающее у музеев при внедрении интернет-маркетинга и предложить пути решения, а также оценить целесообразность его применения. На государственном уровне уделяется большое внимание продвижению музеев: 3-6 декабря 2024 в Санкт-Петербурге прошла сессия от Министерства культуры РФ, посвященная продвижению музеев. Участники делились своим успешным опытом и получали рекомендации от специалистов VK. Это подчеркивает важность и актуальность проблемы. Рассмотрим основные инструменты интернет-маркетинга. На основе статьи Тюриной Д.А. и Гайдук Е.А. [3, с. 91] была составлена схема инструментов и взаимосвязей между ними, представленная на рисунке 1.

Рисунок 1 – Схема инструментов интернет-маркетинга.

В интернет-маркетинге можно выделяются основные точки касания: сайт, группа в социальной сети (SMM) и мобильное приложение. Они дают возможность использовать все рекламные инструменты. Веб-аналитика позволяет отслеживать эффективность каждого инструмента, масштабировать успешные и использовать технологии ретаргетинга. Миленчук Е.С. пишет, что сегодня первый контакт будущего посетителя с музеем происходит на сайте или в группе в социальных сетях. Инструменты интернет-маркетинга позволяют делать фокус на заинтересованной в музейных продуктах аудитории, таким образом повышая посещаемость музея и привлечение новой аудитории. Веб-аналитика позволяет оперативно оценивать результаты маркетинговых кампаний и корректировать стратегию, а также получать обратную связь от посетителей [2, с. 104].

В исследованиях Бивол Е.И. и Вековцевой Т.А. отмечается, что музеям необходимо активно использовать новые каналы коммуникации для расширения своей аудитории, они выделяют СМИ, соцсети, виртуальные экскурсии и т.д. Авторы отмечают возможность получения обратной связи от посетителей как один из главных факторов продвижения и создания виральности. «Реклама играет важную роль в продвижении музейных услуг, так как не просто стимулирует посещение музея, но и «суммирует и оформляет впечатления» [1, с. 165]. Они подчеркивают, что с помощью рекламы музеи могут осведомлять аудиторию о своих предложениях. Зарубежные исследователи Купес В., Лукас М. с коллегами говорят о неотъемлемости маркетинговых коммуникаций от деятельности современных музеев. Согласно их исследованиям, посетители оценивают цифровые медиа как один из наиболее важных компонентов коммуникации, рекламу ставят на второе место [4, с. 47].

Смелович К. в исследовании приводит сравнительный анализ использования онлайн-рекламы польскими, эстонским и португальским музеями. Она отмечает, что Музей Галуста Гюльбенкяна и Лувр-Ленс (Лиссабон), музей Галуста Гюльбенкяна (Лиссабон) запускает рекламное продвижение несколько раз в неделю, Национальный музей в Познани (Польша) и Художественный музей в Эстонии – несколько раз в месяц. Автор приходит к выводам, что Музей Галуста Гюльбенкяна (Португалия) имеет самую высокую посещаемость из всех исследованных музеев, так как больше всего инвестирует в онлайн-рекламу [5, с. 42]. Для более детального погружения в проблему было проведено 2 интервью. Респондент первого интервью – начальник отдела по связям с общественностью Музейного агентства Ленобласти, в ее зоне ответственности находятся большинство музеев этой территориальной принадлежности, второй респондент – руководитель агентства по трафику. Результаты интервью были систематизированы и представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Систематизация данных, полученных в ходе интервью

Проблемы, выявленные в ходе интервью с музейным сотрудником	Пути решения, выявленные в ходе интервью с руководителем агентства по трафику
Таргетированная реклама использовалась только для привлечения посетителей на события	Использование технологий ретаргетинга для привлечения посетителей, которые уже интересовались мероприятием
Ограниченный бюджет, который должен окупиться. Важно показывать рекламу только тем, кому действительно интересно посетить конкретный музей	Современные инструменты позволяют точечно настроить показ рекламы, чтобы предложение показывалось наиболее целевой аудитории
Отсутствие традиции и широкой практики применения таргетированной рекламы небольшими музеями. Опасение потратить бюджет и не получить результат.	Для таргетированной рекламы не обязательно вкладывать большие бюджеты, их можно оперативно контролировать, что позволяет минимизировать риски нецелевого показа рекламы
Сезонность динамики посещения музеев – летом посетителей много, зимой резкий спад	Возможность управлять процессом привлечения посетителей через регулирование бюджета на рекламу

Подводя итоги проделанной работы, можно сказать, что инструменты интернет-маркетинга имеют большое большое значение для музеев, способствуя привлечению в них новой аудитории и повышению процента возвращающихся. Музеи могут настраивать веб-аналитику для выявления эффективных каналах привлечения. Сайт и группы в социальных сетях позволяют размещать рекламу в интернете, поддерживать контакты с аудиторий, делать рассылки и получать обратную связь для улучшения услуг.

Список использованных источников

1. Бивол Е.И. Позиционирование и основные средства продвижения современного музея: сборник трудов конференции. // Социально-экономические процессы современного общества: теория и практика: материалы Всерос. науч.-практ. конф. – Чебоксары: ИД «Среда», 2021. – С. 161-165. – ISBN 978-5-907411-32-6.

2. Милинчук, Е.С. Стратегии продвижения музеев в социальных сетях / Е. С. Милинчук // KAZAN DIGITAL WEEK – 2021: сборник материалов международного форума, Казань, 21–24 сентября 2021 года / ФГБОУ ВО «Казанский государственный институт культуры». Том Часть 2. – Казань: Б. и., 2022. – С. 103-111. – EDN JAOXRS.

3. Тюрина Д.А., Гайдук А.Е. Цифровой маркетинг: стратегии и инструменты для успешного онлайн-продвижения // Индустриальная экономика. – 2023. – № 4. – С. 90 – 94. DOI: 10.47576/2949-1886_2023_4_90

4. Audit of Museum Marketing Communication in the Modern Management Context / Kupec V., Lukáč M., Štarchoň P., Bartáková G.P// International Journal of Financial Studies. – 2020. – Vol. 8. – No. 3. – P. 39 – 52. DOI:10.3390/ijfs8030039

5. Online Marketing Communication of Polish National Art Museums in Comparison to Selected European Museums / Śmiałowicz K. // Marketing of Scientific and Research Organizations. – 2020. – Vol. 37. – No. 3. P. 33-50. DOI:10.2478/minib-2020-0021 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://sciendo.com/article/10.2478/minib-2020-0021 (дата обращения: 03.04.2025)

УДК 338.48:004.738.5

Зеликова Анжелика Сергеевна,
Пигузова Мария Ильинична
Zelikova Anzhelika Sergeevna,
Piguzova Mariia Ilinichna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Организация управления туристскими дестинациями»
Master program «Organization of management of tourist destinations»
e-mail: piguzovamaria1@gmail.com, lika162617@gmail.com

РАЗРАБОТКА САЙТА ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ГАСТРОНОМИЧЕСКОГО ТУРИЗМА В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

DEVELOPNET OF A WEBSITE FOR THE PROMOTION OF GASTRONOMIC TOURISM IN ST. PETERSBURG

В статье рассматривается развитие гастротуризма в Санкт-Петербурге. Анализируются статистические данные, подтверждающие рост интереса к гастро- маршрутам, заведениям и мероприятиям. В качестве решения актуальных запросов туристов был представлен проект интерактивного онлайн-гида «SaintGourmet».

The article explores the development of gastronomic tourism in Saint Petersburg. It analyzes statistical data confirming the growing interest in gastronomic routes, venues, and events. As a response to the current needs of tourists, the interactive online guide «SaintGourmet» is introduced.

Ключевые слова: Санкт-Петербург, гастрономический туризм, продвижение, интерактивный гид, сайт

Keywords: St. Petersburg, gastronomic tourism, promotion, interactive guide, web-site

Гастрономический туризм в Санкт-Петербурге стремительно развивается и занимает все более значимое место в туриндустрии города. Это направление становится не просто способом знакомства с кулинарной культурой, но и важным фактором выбора маршрута и впечатлений для современного туриста. По данным специалистов, среднестатистический

турист тратит до 30% своего бюджета поездки на гастрономические цели – от кафе и ресторанов до продуктовых лавок, тогда как у кулинарного туриста эта цифра достигает 49% [1]. Это делает гастрономический туризм одним из самых перспективных направлений.

С каждым годом в Санкт-Петербурге открывается все больше концептуальных ресторанов, авторских кафе, гастромаркетов, появляются гастрономические экскурсии, которые становятся интересны, не только туристам, но и самим жителям города. А в 2023 году Петербург получил официальный статус кулинарной столицы России. Кроме того, Петербург стал единственным российским городом – участником «Сети креативных городов ЮНЕСКО» в номинации «Гастрономия» [4].

По данным «Турбарометра», в 2023 г. туристы оставили в заведениях общественного питания Северной столицы более 92 млрд руб., что на 23 млрд руб. больше, чем в 2022 г. В сентябре 2024 г. основной целью поездки в Санкт-Петербург 1,5млн человек указали гастрономию. На 2024 г. гастрономическая инфраструктура Санкт-Петербурга состоит из 9,5 тыс. предприятий, в которые входят рестораны, кафе, бары, столовые и другие. Разнообразие предложений характеризуется 75 направлениями – от национальных до авторских [3]. Все это делает город привлекательным для широкой целевой аудитории.

Отдельно стоит отметить рост гастрономических событий. Если в 2022 г. в Петербурге прошло 76 гастрономических мероприятий, то уже в 2024 – 119, а количество посетителей увеличилось с 2,2 до 3,2 человек [2]. На гастрономический туризм приходится около 10% от всех приобретаемых экскурсионных туров, спрос на дегустационные поездки растет на 17% в год [5]. А число туристов, посещающих город с гастрономическими целями, достигает 14%. Однако при всем разнообразии и развитии гастрономической сферы, туристам по-прежнему сложно самостоятельно составить интересный гастро-маршрут, выбрать заведение с нужной концепцией, узнать о проводимых мероприятиях или забронировать столик. Часто возникают проблемы поиска качественных гастрономических экскурсий. Именно для решения этих задач мы разрабатываем интерактивный онлайн-гид «SaintGourmet» – персонального помощника для путешественников и гурманов, который поможет составить индивидуальный маршрут, найти актуальные гастрономические события и выбрать лучшие заведения города.

Перед разработкой сайта «SaintGourmet» было проведено анкетирование, в котором приняли участие 58 потенциальных пользователей – как туристов, так и жителей Санкт-Петербурга. Целью исследования было определить уровень востребованности будущего ресурса, а также выявить предпочтительные функции и разделы, которые окажутся наиболее полезными для целевой аудитории. В результате опроса было выявлено, что в

гастрономической тематике заинтересованы не только гости города, но и местные жители, что подтверждают актуальность проекта. Большинство респондентов (83%) выразили предпочтение в пользу веб-сайта в качестве основного формата продукта. Наиболее значимыми и ожидаемыми функциями отмечены:

- интерактивная карта с возможностью фильтрации;
- подборки гастрономических экскурсий с профессиональными гидами;
- рейтинги и отзывы пользователей;
- возможность скачивания индивидуальных маршрутов;
- наличие блога.

По мнению опрошенных, ключевые критерии фильтрации: тип кухни, пользовательский рейтинг, формат заведения, новизна и ценовая категория. Интересный результат, что на данный момент, респонденты не готовы к внедрению AI-ассистента. Они отметили, что стандартных инструментов фильтрации и содержательных подборок в блоге будет вполне достаточно для удобного использования ресурса. Большинство участников опроса, а именно 73%, готовы потратить до 5000тыс рублей на гастрономическую экскурсию с гидом и приобрести индивидуальный план-маршрут стоимостью до 1000тыс рублей. Полученные результаты в ходе анализа аудитории стали основой для концепции и наполнения сайта «SaintGourmet» – цифровой интерактивный гид, сочетающий информативность, удобство использования и эстетическую привлекательность. Основной задачей ресурса стало создание интуитивного пространства, в котором турист или местный житель может легко найти заведения, маршруты и мероприятия, соответствующие его вкусам и интересам.

Главная страница сайта открывается интерактивной картой города, на которой пользователь может выбрать интересующее заведение. Каждая точка на карте содержит краткую информацию: название, тип заведения, рейтинг, график работы и средний чек. Перейдя на страницу объекта, пользователь получает расширенное описание в двух режимах – «карта» и «галерея-список», в зависимости от предпочтений восприятия. Главная страница представлена на рисунке 1.

Система фильтрации позволяет отсортировать заведения по типу кухни, формату, рейтингу, наличию новинок, блюдам, а также выбрать заведения по районам города. Это решение обеспечивает быстрый доступ к релевантной информации и способствует эффективному планированию маршрута. На сайте реализована чёткая структура, включающая такие разделы как: «О нас», «Блог» «Маршруты», «Экскурсии». Дизайн одной из страниц представлен на рисунке 2.

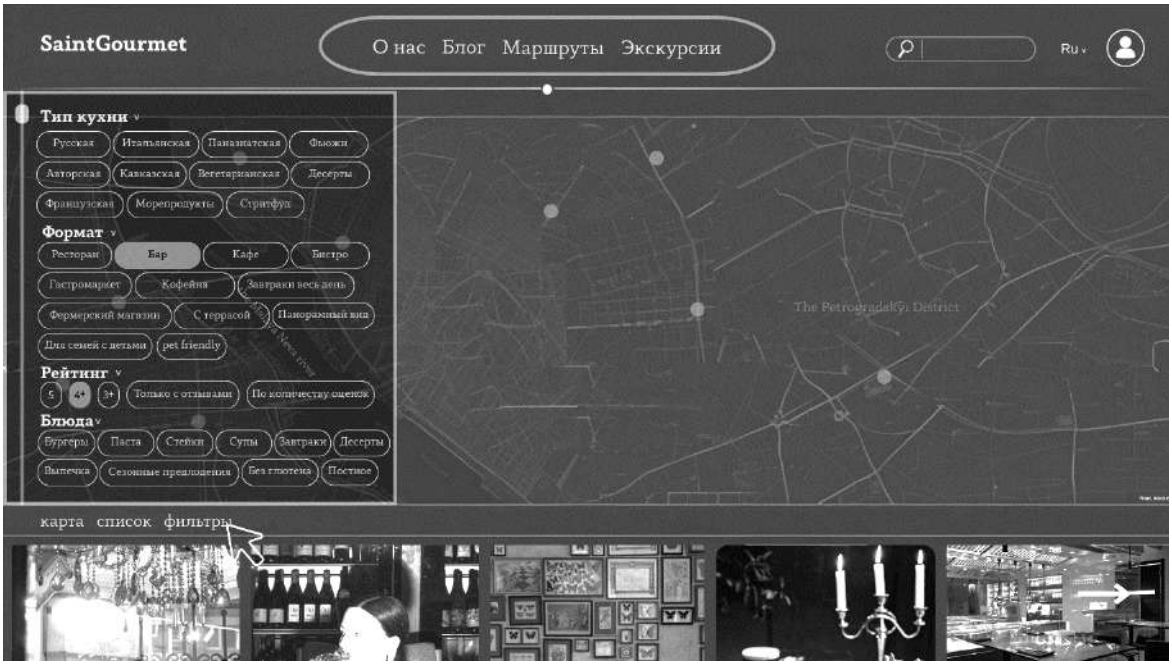


Рисунок 1 – Главная страница сайта «SaintGourmet»

Источник: дизайн разработан авторами работы

Рисунок 2 – Раздел «Экскурсии»

Источник: дизайн разработан авторами работы

Разделы содержат в себе следующую информацию:

1. «О нас» – страница знакомит пользователей с миссией проекта, командой (включающей гидов, гастроэкспертов и исследователей город-

ской кухни), а также с особенностями подхода к выбору заведений и экскурсий. Это формирует доверие и подчеркивает экспертность ресурса.

2. «Блог» – медиаплатформа внутри сайта, где публикуются статьи о кулинарных трендах, новинках, биографиях знаковых шефов, а также видеоматериалы, позволяющие погрузиться в гастрономическую культуру города. Кроме того, пользователям будет доступен календарь событий – интерактивный инструмент для отслеживания гастрономических мероприятий: мастер-классов, фестивалей, премий, дегустаций, выступлений шефов. Пользователь может выбрать интересующую дату и перейти к подробной информации, включая формат записи и контакты.

3. «Маршруты» – подборка авторских гастрономических прогулок с разной тематикой и длительностью. Пользователь может скачать файл с описанием маршрута или использовать его в онлайн-режиме. После авторизации маршруты сохраняются в личном кабинете. Такой подход обеспечивает персонализацию опыта и делает спонтанные прогулки более насыщенными.

4. «Экскурсии» – платформа для взаимодействия с профессиональными гидами, специализирующимися на гастротематике. Помимо новых вкусов, турист получает возможность познакомиться с историей и культурой районов города через призму гастрономии.

Особое внимание в «SaintGourmet» уделяется визуальной концепции. Дизайн сайта выполнен в графитово-темной гамме с акцентами золотого цвета. Такое цветовое решение выбрано не случайно: тёмный графит ассоциируется с глубиной, элегантностью и вечерним Петербургом, а золото – с утонченностью, теплом и изысканностью вкуса. Вместе они создают атмосферу премиальности, но не вычурности, визуально подчеркивая ценность гастрономического опыта и доверие к экспертной информации. Таким образом, каждая составляющая сайта неразрывно связана с целью проекта – сделать гастрономическое пространство Петербурга доступным, понятным и вдохновляющим. Через тщательно продуманные маршруты, продвигаемые заведения, встречи с локальными героями гастросцены и эстетичный интерфейс, «SaintGourmet» становится не просто гидом, а частью культурного и вкусового ландшафта города.

Список использованных источников

1. Горошко, Н.В. Гастрономический бренд как инструмент регионального гастрономического туризма / Н.В.Горошко, С.В. Пацала // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2022. – №4. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/gastronomicheskiy-brend-kak-instrument-razvitiya-regionalnogo-gastronomicheskogo-turizma (дата обращения: 20.04.2025).

2. Количество гастрономических событий в Петербурге за два года выросло в полтора раза // Официальный портал Администрации Санкт-Петербурга. Комитет по

развитию туризма Санкт-Петербурга 2025. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/news/292554/ (дата обращения: 16.04.2025).

3. Примерно каждого 6 туриста привлекает петербургская гастрономия // Официальный портал Администрации Санкт-Петербурга. Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга. 2024. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/news/286571/ (дата обращения: 15.04.2025).

4. Пресс Центр Петербург признан одним из креативных городов ЮНЕСКО в номинации «Гастрономия» // Официальный портал Администрации Санкт-Петербурга. 2021. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.gov.spb.ru/press/governor/225582/ (дата обращения 18.04.2025).

5. Резник, И. Почему в России растёт популярность гастротуров / И.Резник // РБК. 2023. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rbc.ru/industries/news/651fc16d9a79476386445645 (дата обращения: 15.04.2025).

УДК 336.581

Имрякова Виктория Алексеевна
Imryakova Victoria Alekseevna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Корпоративные финансы и оценка бизнеса»
Master program «Corporate finance and business valuation»
e-mail: tsentner.v@mail.ru

РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ

THE RISKS OF IMPLEMENTING INVESTMENT PROJECTS IN THE ELECTRIC POWER INDUSTRY

В статье рассматриваются актуальные риски инвестиционных проектов, реализуемых в электроэнергетической отрасли. На основе статистических данных и анализа проектов строительства или модернизации генерирующих объектов выявлены основные группы рисков и предложены меры по их минимизации.

The article discusses the current risks of investment projects implemented in the electric power industry. Based on statistical data and analysis of projects for the construction or upgrading of generating facilities, the main risk groups have been identified and measures to minimize them have been proposed.

Ключевые слова: Управление рисками, инвестиционный проект, электроэнергетика, санкционные ограничения.

Key words: Risk management, investment project, electric power industry, sanctions restrictions.

Ключевое отличие инвестиционных проектов, разрабатываемых в стратегически важных отраслях, – это влияние результатов их реализации

на экономику страны в целом. Особенно остро стоит данный вопрос в условиях ориентации государства на технологический и промышленный суверенитет, санкционных ограничений и, как следствие, перестройки многих производственных процессов.

К числу системообразующих предприятий в России относятся компании авиационной, радиоэлектронной, химической отраслей, машиностроения, судостроения, топливно-энергетического комплекса. Эффективность деятельности электроэнергетических компаний оказывает влияние на каждый субъект экономики. Суммарное потребление электроэнергии за 2023 год на 1,8% превысило уровень прошлого года и составило 1,14 трлн кВт*ч. Выработка электростанций в России в 2023 го-ду достигла 1,178 трлн кВт*ч, что превышает уровень прошлого года на 0,7%. Увеличение объемов потребления и выработки электроэнергии является позитивной динамикой и свидетельствует о развитии экономики, увеличении деловой активности.

Для сравнения масштабов объемов выработки электроэнергии рассмотрим на рисунке 1 динамику производства электроэнергии пяти стран-лидеров. Для сопоставимости на графике так же приведены объемы выработки электроэнергии в Узбекистане, которые в 2022 году в 16,5 раз меньше показателя России.

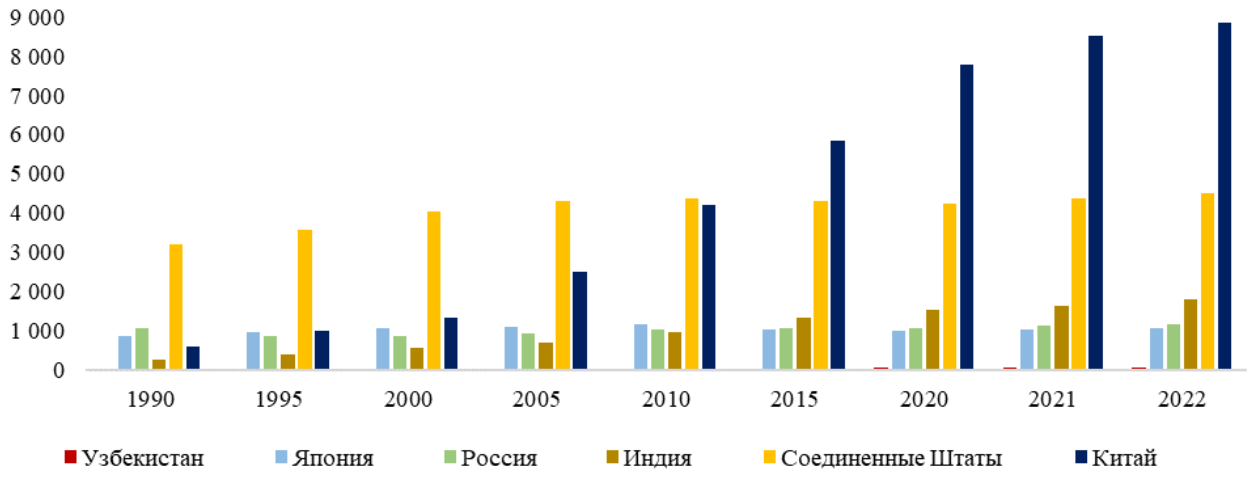


Рисунок 1 – Сравнение стран по объемам производства электроэнергии, млрд кВт*ч [4]

Несмотря на положительный электробаланс страны, превышение объемов производства над уровнем потребления, в схеме и программе развития электроэнергетических систем на 2024-2029 год прогнозируется дефицит в трех регионах: юго-восточная часть объединенной энергетической система (ОЭС) Сибири (1 225 МВт), ОЭС Востока (1 348 МВт), юго-западной части ОЭС Юга (875 МВт).

В связи с ростом потребления электроэнергии и постепенным износом оборудования электроэнергетические компании активно реализовывают проекты реконструкции/модернизации действующего оборудования или строительства новых генерирующих объектов. Так, для покрытия дефицита Дальнего Востока в 2023 году ПАО «Интер РАО» приступило к строительству Новоленской ТЭС установленной мощностью 550 МВт, ООО «Газпром энергохолдинг» начало реализацию проекта строительства Южно-Якутской ТЭС (Чульман) мощностью 330 МВт. Кроме того, за 2023–2024 гг. проведены модернизации действующего оборудования: энергоблоки на Гусиноозерской, Костромской и Пермской ГРЭС ПАО «Интер РАО», турбоагрегат №6 Автовской ТЭЦ ПАО «ТГК-1», гидроагрегат №2 Верхне-Туломской ГЭС ПАО «ТГК-1».

Реализация проектов в условиях макроэкономической нестабильности сопровождается более высокими рисками. При этом, согласно данным Росстата, в 2023 году отмечается рост инвестиционной активности компаний, в том числе и электроэнергетических организаций. Увеличение объема инвестиций связывают в первую очередь с бюджетными средствами, направляемыми на финансирование, льготное кредитование и прочее стимулирование отечественного бизнеса. Немаловажным фактором являются так называемые вынужденные инвестиции, вызванные уходом иностранных поставщиков с рынка и необходимостью инвестировать в разработку собственного оборудования или переориентацию на поставку из дружественных стран.

Однако в случае низкой капиталоотдачи инвестиции в экономику замедляются, поэтому в современных реалиях важно тщательнее подходить к анализу потенциальных рисков инвестиционных проектов. Наиболее актуальным из них является ранее описанный риск увеличения капитальных затрат в связи со сменой поставщиков оборудования. В феврале 2024 года Минэнерго сообщило об оценке роста цен на энергоремонты на 30–180% и 45–177% – на сервис газотурбинного оборудования в 2022–2023 гг. Данные значения подтверждаются многочисленными примерами инвестиционных проектов. С февраля 2022 года стоимость модернизации Каширской ГРЭС «Интер РАО» выросла на 12,5% с 80 до 90 млрд рублей; модернизация Приморской ГРЭС Сибирской генерирующей компании (СГК) увеличилась в 1,8 раз (с 28 млрд рублей в 2021 году до 50,4 млрд рублей в 2024) из-за инфляции, локализации оборудования и увеличения масштаба работ; для ТЭЦ-3 СГК планируется пересмотр объема модернизации оборудования из-за роста капитальных затрат проекта. Важно отметить, что новости о росте стоимости инвестиционных проектов в электроэнергетике приобрели массовый и публичный характер только в конце 2023 года. Таким образом, компаниям удалось полноценно оценить эффект санкционного давления только спустя 2 года после ухода иностранных поставщиков.

Негативные последствия импортозамещения сказываются не только на увеличении стоимости, но и на переносе сроков ввода объектов, что так же является риском для инициатора проекта и несет за собой дополнительные издержки. Более того, многие электроэнергетические проекты реализуются в рамках государственных программ: конкурентный отбор мощности проектов модернизации (КОММод), договор о предоставлении мощности (ДМП), конкурентный отбор мощности новых генерирующих объектов (КОМ НГО). Нарушение сроков ввода объектов при участии в данных программах, как правило, влечет за собой наложение штрафа. Однако в качестве меры поддержки Правительство РФ утвердило перенос сроков ввода для некоторых проектов модернизации. Под данное решение попали проекты модернизации Нижневартовской ГРЭС «Интер РАО», Костромской ТЭЦ-2, Ярославской ТЭЦ-2 и ТЭЦ-3 и др.

Несмотря на послабления в 2024 генераторы России рассматривают возможность отказа от 17 проектов КОММод из-за нарушения сроков поставки оборудования или его удорожания. При этом рост стоимости оборудования в некоторых случаях приносит компании убытков больше, чем выплата штрафов при невыполнении обязательств по реализации проектов модернизации. В числе таких проектов модернизация энергоблоков Сургутской ГРЭС-1 ОГК-2, ТЭЦ в Перми, Саратове «Т Плюс». Вышеописанное дополняет риск использования «экспериментального» оборудования в силу того, что преимущественную долю рынка занимали иностранные производители, в том числе владеющие долей в совместных предприятиях с отечественными компаниями. После ухода с рынка Siemens, General Electric, Ansaldo генераторы столкнулись с проблемой отсутствия необходимых комплектующих для модернизации иностранного оборудования, а также аналогов газовых турбин большой мощности (более 100 МВт) у отечественных поставщиков.

Крупнейшими игроками рынка энергетического машиностроения на данный момент являются Объединенная двигателестроительная корпорация (ОДК) и «Силовые машины». Так, в 2023 году ОДК выпустила первую турбину большой мощности ГТД-110М для дальнейшего запуска в серийное производство. На данный момент турбина уже установлена на ТЭС Ударная Краснодарского края. При этом первая газовая турбина большой мощности «Силовых машин» ГТЭ-170 будет передана заказчику, Нижнекамской ТЭЦ, только в текущем году.

Следовательно, имеющийся опыт эксплуатации отечественных газовых турбин мощностью свыше 100 МВт не позволяет с достаточною уверенностью прогнозировать их надежность в долгосрочной перспективе. Кроме того, в текущих конкурсных отборах присутствует требование об обязательной реализации объекта на отечественном оборудование, что

приводит к повышенному спросу на продукцию «Силовых машин» и «ОДК» и, как следствие, увеличению сроков поставки оборудования. Для проекта строительства Южно-Якутской ТЭС (ООО «Газпром Энергохолдинг») Правительство РФ сделало исключение и позволило реализовать станцию на турбинах производства КНР в связи с необходимость покрытия энергодефицита Дальнего Востока и роста объемов экспорта в Китай в ближайшие годы. Резюмируем вышеописанные риски в таблице 1.

Таблица 1 – Риски инвестиционных проектов в электроэнергетике

Вид риска	Фактор риска	Меры по снижению риска
Экономический	Увеличение стоимости оборудования	регулярный мониторинг цен поставщиков; договоры, фиксирующие цены на поставку оборудования; поиск аналогичного оборудования
	Рост топливной составляющей	грамотное финансовое моделирование позволяет заложить прогнозируемые операционные расходы в тариф в полном объеме
Технико-технологический	Задержка сроков поставки оборудования	современные продукты страхования позволяют хеджировать отраслевые риски, в том числе и задержки ввода; обращения в «Совет рынка» на данный момент позволяют избежать штрафов в случае нарушения условий конкурса
	Аварии и сбои	своевременное обслуживание оборудования согласно регламенту
Законодательный	Изменение условий конкурсного механизма	контроль актуальных новостей и решений регуляторов; взаимодействие с отраслевыми организациями и государственными органами в вопросах развития электроэнергетики

Инвестиционные проекты в сфере производства электроэнергии и мощности подвержены базовым рискам таким как нормативные, политические, экономические, кадровые и экологические риски. Однако, введение санкционных ограничений в 2022 году привнесло дополнительные риски, в первую очередь связанные с оборудованием. Тщательная проработка проекта на подготовительной стадии, включая составление финансовой модели и управление рисками, позволяет минимизировать потенциальные риски и повысить эффективность инвестиционного проекта.

Список использованных источников

1. Кузьмин В.В. Энергосбытовая деятельность в сфере оборота электрической энергии: монография / В.В. Кузьмин. – Москва: Русайнс, 2023. – 466 с.

2. Управление инвестиционными проектами в условиях риска и неопределенности: учебное пособие / Л.Г. Матвеева, А.Ю. Никитаева, О.А. Чернова, Е.Ф. Щипанов: Издательство Южного федерального университета, 2015. – 299 с.

3. Ковальчук А.А. Механизм проектного финансирования инвестиционных проектов в энергетике / А.А. Ковальчук // Universum: экономика и юриспруденция. – 2022. – №6 (93). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-proektnogo-finansirovaniya-investitsionnyh-proektov-v-energetike (дата обращения: 17.03.2024).

4. Данные о мировой энергетике и климате – ежегодник 2023 // Enerdata: сайт. – URL: https://russia.enerdata.net/ (дата обращения: 12.03.2024).

5. Информационно-аналитический портал об энергетике в России и в мире «Переток.ру» // Переток.ру: сайт. – URL: https://peretok.ru/ (дата обращения: 14.03.2024).

6. Петров, А.Н. Управление инновационными рисками корпорации в условиях когнитивной экономики / А.Н. Петров, А.Э. Сулейманкадиева, М.А. Петров // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – Т. 9, № 4. – С. 1543-1556. – DOI 10.18334/vinec.9.4.41307. – EDN GTLHTM

УДК 331.103

Иус Артём Данилович
Ius Artem Danilovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Стратегическое корпоративное управление»
Master program «Strategic corporate management»
e-mail: artem.ius@mail.ru

ПЛАНИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ТОЧНОГО ЗЕМЛЕДЕЛИЯ ДЛЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

PLANNING OF A PRECISION FARMING INFORMATION SYSTEM FOR AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

Статья описывает информационную систему точного земледелия: от датчиков и ГИС до облачной аналитики и связи с ERP. Предлагаемый подход помогает повысить урожайность и сократить затраты, создавая фундамент для «умного» сельского хозяйства.

The article describes how to plan an information system for precision agriculture: from sensors and GIS to cloud analytics and ERP communication. The proposed approach helps to increase yields and reduce costs, creating the foundation for "smart" agriculture.

Ключевые слова: Точное земледелие, информационная система, агро-IoT, цифровое земледелие.

Keywords: Precision agriculture, information system, agro-IoT, digital agriculture.

Ускоряющийся рост мирового населения при одновременном истощении природных ресурсов вынуждает аграрный сектор переходить от

экстенсивного к данным-центричному управлению посевами [1]. Точное земледелие (англ. Precision Agriculture, PA) – концепция, которая опирается на пространственно-временные данные о почве, растениях и микроклимате, обрабатываемые в ГИС и роботизированных платформах, чтобы оптимизировать каждую технологическую операцию [2-4].

Экономическая привлекательность концепции подтверждается динамикой рынка: объем глобального сегмента precision farming оценивается в 10,3 миллиарда долларов в 2023 году и, по прогнозам SNS Insider, может превысить 29 миллиардов к 2032 году (CAGR ≈ 12%). Для российских агропредприятий цифровизация приобретает дополнительную актуальность из-за дефицита квалифицированных кадров: в 2023 г. нехватка персонала в АПК оценивалась почти в 5 млн человек. Современные ИТ-системы частично компенсируют этот разрыв, одновременно повышая прозрачность бизнес-процессов.

Однако переход к точному земледелию требует комплексного подхода к планированию информационной системы (ИС ТЗ): от полевых edge-устройств до облачной аналитики [5]. Кейсы внедрения edge-вычислений показывают, что перенос части алгоритмов ближе к датчикам позволяет ускорить принятие решений и повысить урожайность, особенно в климатически нестабильных регионах [6].

Точное земледелие, как управленческая стратегия, при которой временные, пространственные и индивидуальные данные о почве, растениях и животных собираются, обрабатываются и анализируются для принятия решений с учётом внутри-полевой неоднородности ресурсов, чтобы повысить продуктивность, прибыльность и устойчивость производства [7]. Методологической основой PA является сайт-специфичное управление: поле рассматривается как мозаика микрозон, каждая из которых получает «правильный ресурс в правильном количестве в правильное время». Ключевая технологическая реализация этого принципа – Variable-Rate Application (VRA), позволяющая автоматически изменять норму внесения семян, удобрений или средств защиты по геопозиции машины.

Основные компоненты и уровни системы PA опираются на трехуровневую технологическую архитектуру. Первый уровень – уровень сбора данных. В него входят On-field сенсоры и IoT-устройства фиксируют влажность, pH, электропроводность почвы, состояние листового аппарата и микроклимат. Так же в этот уровень входят GNSS-приемники, они обеспечивают субметровую (или RTK-сантиметровую) точность навигации техники и геопривязки карт. На этом уровне реализуется дистанционное зондирование (спутниковые мульти/гипер-спектральные снимки, БПЛА) формирует растровые слои NDVI, температурных аномалий и высотного профиля. Второй уровень – уровень обработки данных. На этом уровне

ГИС-ядро хранит и визуализирует векторные/растровые слои полей, FMIS/DSS-модуль объединяет агрономические справочники, агрокалендарь и алгоритмы оптимизации. ИИ-алгоритмы строят модели прогнозирования урожайности, дефицита питательных веществ и появления болезней, формируя рекомендации для VRA.

Третий уровень – уровень исполнения. На этом уровне автопилотируемая техника и ISOBUS-совместимые орудия исполняют рецептурные ISO XML. Роботизированные решения точечно вносят средства защиты, снижая расход химикатов. Системы обратной связи закрывает цикл PDCA, обновляя базы данных урожайности для следующего сезона. Такое распределение минимизирует задержки принятия решений и позволяет масштабировать систему от отдельных полей до многоотраслевых холдингов. Для эффективного проектирования и внедрения информационной системы точного земледелия необходимо четко сформулировать её функциональны и нефункционалные требования. Это позвляет определить, какие задачи система должна решать, в каких условиях она будет эксплуатироваться, а также какие ограничения и стандарты должны быть учтены. В таблице 1 представлены общие ключевые требования к ИС ТЗ по категориям.

Таблица 1 – Функциональные и нефункциональные требования

Категория	**Ключевые требования**	**Пояснение**
Функциональные	Сбор многоканальных данных	Интеграция телеметрии с тракторов, сенсоров IoT, БПЛА и спутников; поддержка потоков с частотой ≥ 1 Гц для датчиков почвы и метеостанций
	Геопривязка и картографирование	Построение векторных и растровых слоёв (NDVI, рельеф, урожайность) в корпоративной ГИС; субдюймовая точность GNSS (< ± 2 см)
	Формирование рецептур	Алгоритмы VRA (Variable-Rate Application) генерируют задания ISO XML/ISO 11783-10 для техники с ISOBUS
	Планирование и контроль операций	Календарь полевых работ, мобильные чек-листы, обратная связь от машин в режиме RTK
	Аналитика и прогнозы	ML-модели прогнозирования урожайности, заболеваемости растений, потребности в ресурсах
Нефункциональные	Надёжность и доступность	SLA не ниже 99,9 %; механизм offline cache для полевых терминалов

Окончание табл. 1

Категория	Ключевые требования	Пояснение
	Масштабируемость	Горизонтальное масштабирование потоков до 10 млн записей/сутки на архитектуре edge–cloud
	Интероперабельность	Поддержка открытых протоколов ISO 11783 (ISOBUS), MQTT/HTTP REST, GeoJSON
	Безопасность	Сквозное шифрование, RBAC/ABAC, мониторинг аномалий; учёт уязвимостей IoT-устройств, описанных в ISO/IEC 27402-1 и рекомендациях по IoT-безопасности
	Юзабилити	Web UI на основе GIS-виджетов, мобильное приложение с офлайн-режимом

Современная информационная система точного земледелия должна быть способна обрабатывать большие объёмы разнообразных данных, поступающих с полевых сенсоров, дронов, техники и спутников. Это требует высокой масштабируемости системы как по объёму данных, так и по числу одновременно подключённых устройств. Эффективным решением становится распределённая архитектура с использованием edge-вычислений, когда предварительная обработка данных осуществляется на локальных шлюзах, а уже агрегированные и отфильтрованные потоки передаются в облако. Такой подход позволяет ускорить принятие решений в реальном времени, особенно в условиях нестабильной связи.

Интеграция является ещё одним критически важным аспектом. ИС ТЗ должна быть совместима как с полевой техникой, так и с корпоративными системами управления (ERP, CRM, MES). Внедрение открытых протоколов, таких как ISO 11783 (ISOBUS), обеспечивает стандартную коммуникацию между тракторами, орудиями и программными модулями. Внутри предприятия система должна синхронизироваться с бизнес-приложениями через REST API или OData, обеспечивая целостность справочников, актуальность производственных заказов и точность отчётности.

Безопасность информационной системы в условиях цифровизации АПК выходит на первый план. Необходимо обеспечить защиту данных на всех уровнях – от полевого сенсора до облачного хранилища. Сквозное шифрование, многофакторная аутентификация, контроль доступа по ролям и постоянный мониторинг аномалий являются обязательными

элементами современной системы. Уязвимость IoT-устройств требует особого внимания: их безопасность должна обеспечиваться как на программном уровне, так и аппаратными средствами – например, с помощью встроенных криптомодулей. Таким образом, информационная система точного земледелия – это базовый инструмент цифровой трансформации агробизнеса. Она объединяет сенсоры, ГИС-карты, аналитику и стандарт ISOBUS, позволяя управлять ресурсами «точка в точку» и интегрироваться с ERP-процессами предприятия. При грамотном проектировании такая система быстро окупается: повышает урожайность, уменьшает расход удобрений и топлива и делает производство более устойчивым к рынку и климату. Важно заранее заложить масштабируемую архитектуру и кибербезопасность, а также подготовить персонал и тогда точное земледелие станет надёжной основой для дальнейшего развития «умного» сельского хозяйства

Список использованных источников

1. Астахов, В.С. Точное земледелие как элемент ресурсосбережения и экологической безопасности / В.С. Астахов, Г.О. Иванчиков // Молодежь и инновации – 2022: материалы Международной научно-практической конференции молодых ученых, Горки, 25–27 мая 2022 года / Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь; Главное управление образования, науки и кадров; Белорусская государственная сельскохозяйственная академия. – Горки: Белорусская государственная сельскохозяйственная академия, 2022. – С. 87-91. – EDN TPJZIC
2. Генрих, А.А. Точное земледелие / А.А. Генрих, В.В. Мяло, Е.В. Демчук // Каталог научных и инновационных исследований ФГБОУ ВО Омский ГАУ: Сборник материалов по итогам научно-исследовательской деятельности. – Омск: Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина, 2022. – С. 692-695. – EDN EWJRCR
3. Беленков, А.И. Результаты научного и практического освоения точного земледелия в полевом опыте / А.И. Беленков, М.А. Мазиров, М.А. Воронов // Плодородие. – 2025. – № 1(142). – С. 31-41. – DOI 10.25680/S19948603.2025.142.08. – EDN EEATTX
4. Pierce F.J., Nowak P. Aspects of precision agriculture // Advances in agronomy. – 1999. – Т. 67. – С. 1-85.
5. Трофимов В.В., Макарчук Т.А. Бизнес-аналитика для территориально распределенных корпораций в секторе социально-экономического развития населённых пунктов // Инновации и инвестиции. – 2025. – №1. – С. 320-323. EDN: EBEYYH
6. Gebbers R., Adamchuk V.I. Precision agriculture and food security //Science. – 2010. – Т. 327. – №5967. – С. 828-831.
7. Макарчук Т.А., Демченко А.О., Демченко С.А. Цифровизация аналитики договорных отношений компании// Инновации и инвестиции. – 2025. – №2. – С. 165-169. EDN: LQPWZT

УДК 338.245

Калмыков Антон Дмитриевич
Kalmykov Anton Dmitrievch
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Экономика и инжиниринг в организации»
Master program «Economics and engineering in the organization»
e-mail: tosha_kalmykov@mail.ru

СПЕЦИФИКА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ ПРИ РАБОТЕ С ГОСОБОРОНЗАКАЗОМ

SPECIFICS OF PRICING IN STATE DEFENSE PROCUREMENT

В статье проводится анализ законодательных механизмов ценообразования в системе государственного оборонного заказа (ГОЗ) в России, с акцентом на роли Федерального закона № 275-ФЗ и Постановления Правительства РФ № 1465. Рассматривается роль указанных нормативных актов в установлении методов расчета затрат, нормализации прибыли и контроля за расходами, в целях обеспечения прозрачности и соответствия национальным приоритетам в области безопасности.

The article examines the legislative pricing mechanisms within Russia's state defense procurement system (SDPS), focusing on the role of Federal Law № 275-FZ and Government Resolution № 1465. The role of these regulations in establishing methods of cost accounting, profit normalization and cost control is considered in order to ensure transparency and compliance with national security priorities.

Ключевые слова: государственный оборонный заказ, оборонно-промышленный комплекс, ценообразование, федеральный закон, регулирование.

Keywords: state defense procurement, the military-industrial complex, pricing, federal law, regulation.

Государственный оборонный заказ (далее по тексту – ГОЗ) представляет собой уникальный механизм взаимодействия государства и предприятий оборонно-промышленного комплекса (далее по тексту – ОПК), с целью удовлетворения текущих потребностей Вооруженных сил РФ и других силовых ведомств в материально-технических ресурсах, а также на развитие системы вооружения с учетом текущих приоритетов. Российская Федерация, выступая через посредников единоличным головным заказчиком в рамках ГОЗ, в связи с высочайшей степенью государственной важности своевременного и качественного выполнения данного вида работ, не может не вводить законодательное регулирования всех механизмов в рамках ГОЗ. Данную функцию в первую очередь выполняет Федеральный закон «О государственном оборонном заказе» от 29.12.2012 № 275-ФЗ, устанавливающий целый комплекс норм, направленных на обеспечение национальной безопасности и эффективности поставок воен-

ной продукции. Настоящий Федеральный закон устанавливает правовые основы государственного регулирования отношений, связанных с формированием, особенностями размещения, выполнения государственного оборонного заказа и государственного контроля (надзора) в сфере государственного оборонного заказа, определяет основные принципы и методы государственного регулирования цен на товары, работы, услуги (далее также – продукция) по государственному оборонному заказу.

Контроль за соблюдением законодательства в сфере ГОЗ осуществляют несколько ключевых органов. Прокуратура проводит надзорные проверки, запрашивает документы и возбуждает административные дела за нарушения, такие как срыв сроков поставок или необоснованное завышение цен. Федеральная антимонопольная служба (ФАС) контролирует ценообразование и конкуренцию, предотвращая злоупотребления со стороны исполнителей. Минпромторг России управляет Сводным реестром ОПК, лицензирует деятельность предприятий и требует от них регулярной отчетности, включая данные об отсутствии задолженностей по зарплате. ФСБ и Минобороны обеспечивают безопасность процессов и проводят военную приемку продукции, проверяя ее соответствие тактико-техническим характеристикам через испытания и аудит документации.

Нарушения в сфере ГОЗ влекут строгую ответственность. Административные санкции включают штрафы за неисполнение контрактов, несоблюдение раздельного учета затрат или использование некондиционных материалов. Уголовная ответственность предусмотрена за системные нарушения: например, по ст. 201.2 УК РФ за срыв гособоронзаказа грозит до 10 лет лишения свободы. Если нарушения связаны с созданием преступных сообществ или связями с «недружественными» государствами, применяются более серьезные меры, включая обвинения в государственной измене (ст. 275 УК РФ) с пожизненным заключением.

В данной статье рассматриваются законодательные механизмы ценообразования в системе ГОЗ. Ценообразование в рамках ГОЗ строго регламентируется законодательством. Основой регулирования выступает Федеральный закон «О государственном оборонном заказе» от 29.12.2012 №275-ФЗ, который устанавливает принципы формирования цен, включая обоснованность затрат, обеспечение прибыльности и применение антимонопольных мер. В ст. 9 федерального закона закреплены цели регулирования: эффективное использование бюджетных средств, рациональное размещение заказов и соблюдение баланса интересов государства и исполнителей. Принципы включают стимулирование снижения затрат, прозрачность калькуляции и учет долгосрочных производственных циклов. Данный закон дополнен подзаконными актами, такими как Постановление Правительства РФ «О государственном регулировании цен на продукцию, поставляемую по государственному оборонному заказу» от 02.12.2017 №1465.

Этот документ не только устанавливает методы формирования цен, но и определяет зоны ответственности федеральных органов власти, Росатома и Роскосмоса. Последние, как головные координаторы стратегических проектов, обладают расширенными полномочиями в утверждении цен для высокотехнологичных отраслей, включая судостроение. Например, при реализации проектов атомных подводных лодок или космических аппаратов, Росатом и Роскосмос согласовывают цены с учетом уникальных технических требований и длительности циклов, что подчеркивает их роль в обеспечении национальной безопасности.

Далее рассмотрим непосредственно три метода ценообразования, определенных в законодательных документах.

1. *Анализ рыночных индикаторов применяется преимущественно для гражданской продукции, не связанной с вооружением*. В судостроении это может касаться, например, поставок судового оборудования общего назначения – лебедок, кранов или систем вентиляции. Согласно п. 9 Постановления Правительства от 02.12.2017 №1465, цена рассчитывается на основе биржевых котировок (среднее значение за 45 дней) или данных Росстата (статистика за 3 месяца). Однако на практике биржевые индикаторы редко отражают реальную стоимость специализированных компонентов. Так, цена на судовую сталь, торгуемую на бирже, может не учитывать затраты на ее антикоррозийную обработку, требуемую для арктических судов.

2. *Метод сравнимой цены актуален при наличии аналогов на рынке*. Критерии «сравнимости» включают функциональные характеристики, качество и условия поставки. Например, при закупке дизель-генераторов для ледокола сравнивается мощность, КПД, соответствие экологическим стандартам. Однако отсутствие прямых аналогов (например, для атомных реакторов) вынуждает переходить к затратному методу. Важно, что прибыль в этом случае не лимитируется, но государственный заказчик вправе оспорить цену через ФАС, если она превышает рыночную на 20% и более (ст. 105 Федерального закона от 05.04.2013 №44-ФЗ).

3. *Затратный метод*, наиболее распространенный в оборонном судостроении, предполагает расчет цены как суммы подтвержденных расходов и нормированной прибыли. Согласно приказу Минпромторга РФ от 08.02.2019 №334 «Об утверждении порядка определения состава затрат, включаемых в цену продукции, поставляемой в рамках государственного оборонного заказа», в себестоимость включаются:

1) прямые затраты:

– материалы (например, титановые сплавы для корпусов подлодок стоимостью до 15 млн руб./тонна);

– зарплата рабочих (средняя зарплата инженера-судостроителя – 120 тыс. руб./мес.);

– испытания (стоимость ходовых испытаний фрегата достигает 200 млн руб.);

2) распределяемые затраты:

– общепроизводственные (амортизация доков – 5-7% от стоимости в год);

– общехозяйственные (затраты на IT-инфраструктуру проектных бюро);

3) запрещенные расходы (п. 23 приказа Минпромторга РФ от 08.02.2019 №334), такие как представительские или рекламные, исключаются из себестоимости. Например, расходы на участие в выставке «Нева-2023» (2-3 млн руб.) предприятие должно покрывать из прибыли.

Расчёт прибыли при затратном методе регламентирован п. 54 Постановление Правительства РФ от 02.12.2017 №1465:

– 1% от привнесенных затрат (закупка импортных компонентов, лицензий);

– 10-25% от собственных затрат (НИОКР, оплата труда).

Для головного исполнителя, чья доля собственных затрат превышает 20%, минимальная рентабельность составляет 5%. Например, при строительстве корвета проекта 20385 (себестоимость – 12 млрд руб.), где 25% затрат – разработка отечественной системы ПВО «Редут», прибыль составит не менее 600 млн руб. (5% от 12 млрд).

Индексация в долгосрочных контрактах – критически важный аспект для ГОЗ. Согласно п. 33 Постановление Правительства РФ от 02.12.2017 № 1465, цена корректируется с учетом индексов-дефляторов Минэкономразвития. Например, контракт на строительство ледокола «Арктика» (срок – 7 лет) включает ежегодную индексацию на 5-7%, что частично компенсирует инфляцию, но не покрывает скачки валютных курсов. В 2023 г. девальвация рубля увеличила стоимость немецких двигателей MTU на 40%, что привело к необходимости пересмотра сметы.

Государственный оборонный заказ (ГОЗ) является ключевым инструментом обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, регулируемым Федеральным законом от 29.12.2012 № 275-ФЗ и Постановлением Правительства от 02.12.2017 № 1465. Федеральный закон устанавливает механизмы ценообразования, включая затратный метод с нормированной прибылью, анализ рыночных индикаторов и метод сравнимой цены, что обеспечивает баланс между экономической эффективностью и стратегическими интересами государства. Однако длительные производственные циклы, инфляция и зависимость от импортных компонентов создают риски, требующие гибкой индексации цен и адаптации законодательства к санкционным вызовам. Контроль за исполнением ГОЗ осуществляется через многоуровневую систему надзора (Прокуратура, ФАС, Минпромторг РФ), предусматривающую строгую ответственность – от штрафов до уголовного преследования за срыв поставок или нецелевое использование средств.

Список использованных источников

1. Указ Президента Российской Федерации «О некоторых вопросах осуществления деятельности хозяйственных обществ, участвующих в выполнении государственного оборонного заказа» от 03.03.2023 №139 // СПС Гарант.
2. Федеральный закон «О государственном оборонном заказе» от 29.12.2012 №275-ФЗ // СПС КонсультантПлюс.
3. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 №44-ФЗ // СПС КонсультантПлюс.
4. Постановление Правительства РФ «О государственном регулировании цен на продукцию, поставляемую по государственному оборонному заказу, а также о внесении изменений и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации» от 02.12.2017 №1465 // СПС КонсультантПлюс.
5. Приказ Минпромторга России от 08.02.2019 №334 (ред. от 17.10.2024) «Об утверждении порядка определения состава затрат, включаемых в цену продукции, поставляемой в рамках государственного оборонного заказа» // СПС КонсультантПлюс.

УДК 338.465

Кантышева Ирина Георгиевна
Kantysheva Irina Georgievna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Организация и управление в социальной работе»
Master program «Organization and management in social work»
e-mail: iren.kante@mail.ru

Гильдингерш Марина Григорьевна
Gildingersh Marina Grigorievna
доктор экономических наук, профессор
Doctor of Economics, Professor
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
e-mail: mgild@mail.ru

ПРОБЛЕМЫ ПЕРЕХОДА ОТ ПСИХОНЕВРОЛОГИЧЕСКИХ ИНТЕРНАТОВ К СОПРОВОЖДАЕМОМУ ПРОЖИВАНИЮ ИНВАЛИДОВ

PROBLEMS OF TRANSITION FROM NEUROPSYCHIATRIC BOARDING SCHOOLS TO ASSISTED LIVING FOR THE DISABLED

В статье рассматривается понятие сопровождаемое проживание инвалидов, изучаются причины деинституализации. Автором исследуются проблемы внедрения

сопровождаемого проживания инвалидов, представлены данные мониторинга, проводимого в 2023 году ФГБУ ФНОЦ МСЭ и Р им. Г.А. Альбрехта Минтруда России.

The article examines the concept of assisted living for the disabled, examines the causes of deinstitutionalization. The author examines the problems of introducing accompanied living for the disabled, presents data from monitoring conducted in 2023 by the Federal Scientific Center for Medical and Social Expertise and Rehabilitation named after G.A. Albrecht of the Ministry of Labor of the Russian Federation.

Ключевые слова: сопровождаемое проживание инвалидов, инвалид, независимая жизнь.

Keywords: assisted living for the disabled, disabled person, independent life.

Переход от психоневрологических интернатов к сопровождаемому проживанию – это не просто смена места жительства, а глубокая трансформация подхода к жизни людей с инвалидностью. Причины, послужившие толчком к этому процессу:

1. Нарушение прав человека. Изоляция и ограничение свободы. Психоневрологические интернаты часто становились местами изоляции, где люди с инвалидностью лишались свободы передвижения, выбора и самоопределения. Их жизнь была строго регламентирована, а контакты с внешним миром ограничены.

2. Отсутствие индивидуального подхода. В интернатах преобладала "массовая" модель ухода, где индивидуальные потребности и желания каждого проживающего отходили на второй план.

3. Риск злоупотреблений. Закрытая среда интернатов повышала риск физического, психологического насилия со стороны персонала или других жителей. Отсутствие контроля и прозрачности создавало благоприятные условия для злоупотреблений.

4. Неэффективность модели институционализации:

- пассивность и деградация. Жизнь в интернатах часто вела к пассивности, атрофии навыков самообслуживания и деградации личности. Отсутствие стимулов к развитию и самореализации приводило к потере мотивации и ухудшению состояния здоровья.
- отсутствие социальной интеграции. Интернатная среда не способствовала социальной интеграции людей синвалидностью в общество. Ограниченный доступ к образованию, трудоустройству, досугу и общению с другими людьми приводил к социальной изоляции и маргинализации.
- высокая стоимость. Содержание людей с инвалидностью в интернатах было экономически неэффективным. Значительные расходы на содержание, персонал и инфраструктуру могли быть использованы более рационально, если бы люди с инвалидностью жили в сообществе и получали необходимую поддержку.

5. Изменение общественного сознания:

- признание прав людей с инвалидностью. В обществе происходило переосмысление роли и места людей с инвалидностью. Была принята Конвенция ООН о правах инвалидов. Началось признание их права на самостоятельную жизнь, выбор места жительства и участие в общественной жизни наравне с другими гражданами [1].

- повышение требований к качеству жизни. Общество стало предъявлять более высокие требования к качеству жизни людей с ОВЗ, включая доступ к достойным условиям проживания, образованию, трудоустройству, досугу и медицинской помощи.

6. Международные обязательства. Ратификация Россией в 2012 году Конвенции о правах инвалидов обязывает страну-участницу обеспечить людям с ОВЗ равные возможности и условия для жизни, включая право на выбор места жительства и модели ухода [2].

7. Развитие альтернативных моделей. Появились и развивались альтернативные модели ухода, такие как сопровождаемое проживание, приемная семья, которые предоставляют людям с инвалидностью возможность жить в сообществе, развивать самостоятельность, участвовать в общественной жизни и реализовывать свой потенциал.

Переход от институционализации к сопровождаемому проживанию является важным шагом на пути к созданию более справедливого и инклюзивного общества для людей с инвалидностью. В настоящее время Федеральный закон от 28.04.2023 №137-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [3] закрепил понятие «сопровождаемое проживание» как «…комплекса мер, направленных на обеспечение проживания в домашних условиях инвалидов старше 18 лет, неспособных вести самостоятельный образ жизни без помощи других лиц…».

С 2018 года ФГБУ ФНОЦ МСЭ и Р им. Г.А. Альбрехта Минтруда России проводит мониторинг развития сопровождаемого проживания в Российской Федерации, получены материалы из 85 субъектов Российской Федерации по организации технологий сопровождаемого проживания. С целью развития сопровождаемого проживания и выявления нуждающихся инвалидов в субъектах Российской Федерации ведется работа по информированию населения и инвалидов в существовании такой формы социального обслуживания. Так, информация о наличии и возможности предоставления услуг в рамках сопровождаемого проживания размещена в средствах массовой информации (телевидение, интернете, печатных изданиях и др. источниках), а также на сайтах исполнительных органов власти – в 53 субъектах Российской Федерации (62,3%).

В процессе исследования в 2023 году, было выявлено, что первостепенное значение имеет несовершенство нормативно-правовой базы, как

федерального, так и регионального уровней, регламентирующей организацию сопровождаемого проживания. Данную проблему отметили 44,7% субъектов Российской Федерации. Для решения данной проблемы уже принят единый Федеральный закон №137-ФЗ от 28.04.2023; Постановление Правительства от 03.07.2024 №910 «Об утверждении Правил организации сопровождаемого проживания инвалидов» [4]; Приказ Минтруда России от 28.07.2023 №606н «Об утверждении критериев, применяемых для установления нуждаемости инвалида в сопровождаемом проживании (с учетом ограничений жизнедеятельности и нарушенных функций организма), определения объема, периодичности и продолжительности предоставления услуг по сопровождаемому проживанию» [5], что позволит широко внедрять сопровождаемое проживание.

Анализ нормативных правовых актов (НПА), представленных в ходе мониторинга субъектами Российской Федерации, показал, что внедрение технологий сопровождаемого проживания в них осуществляется в рамках действующего федерального законодательства – Федерального закона от 28.12.2013 №442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» [6] и Федерального закона от 13.07.2020 №189-ФЗ «О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) социальных услуг в социальной сфере» [7] и Федерального закона от 24 ноября 1995 г. №181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» (ст.9.1) [8], а также на основе регионального законодательства субъектов Российской Федерации. Так, в 57 регионах приняты нормативные правовые акты для решения конкретных задач. Правовые документы приняты в 48 субъектах РФ, еще в 33 субъектах – методические и нормативные документы. В ближайшее время разрабатываются и готовятся к принятию нормативные правовые документы еще в 21 субъекте Российской Федерации.

Кадровое обеспечение процесса деинституционализации представляет отдельную проблемную область. Сопровождаемое проживание требует специалистов с принципиально иными компетенциями, ориентированными на поддержку самостоятельности и социальной интеграции. Система профессионального образования не успевает адаптироваться к новым требованиям, что создает дефицит квалифицированных кадров. Отсутствие профессиональных стандартов и программ подготовки специалистов по сопровождаемому проживанию усугубляет данную проблему. Согласно полученным данным в ходе мониторинга проблему подготовки кадров отметили 50,6% субъектов Российской Федерации.

По данным мониторинга 41,7% субъектов Российской Федерации отмечают, что испытывают трудности в реализации финансирования сопровождаемого проживания инвалидов. Существующие нормативы финансирования социальных услуг не в полной мере учитывают специфику

индивидуального сопровождения в условиях проживания приближенным к домашним. В связи с этим ФГБУ ФНОЦ МСЭ и Р им. Г.А. Альбрехта Минтруда России ведется работа по разработке единого стандарта предоставления услуг в рамках сопровождаемого проживания.

Инфраструктурные ограничения также существенно влияют на темпы развития сопровождаемого проживания. Проблемы дефицита доступного жилья, неразвитости системы социального найма, отсутствия специально адаптированных помещений отмечают 65,8% субъектов Российской Федерации. Неприспособленность городской среды и транспортной инфраструктуры дополнительно осложняет процесс социальной интеграции.

Социально-психологические барьеры проявляются как на уровне общества в целом, так и на уровне отдельных социальных групп. Стигматизация людей с ментальными нарушениями, страх и предубеждения со стороны местных сообществ создают препятствия для их интеграции. Межведомственная разобщенность и недостаточная координация действий различных структур (социальной защиты, здравоохранения, образования, служб занятости) затрудняет формирование комплексной системы поддержки. Преодоление обозначенных проблем требует системного подхода, включающего совершенствование законодательства, развитие механизмов финансирования, формирование профессиональных компетенций, создание необходимой инфраструктуры и преодоление социальных барьеров. Только комплексное решение данных задач позволит обеспечить успешный переход к современной модели поддержки людей с ментальными нарушениями.

Список использованных источников

1. Конвенция о правах инвалидов. Принята резолюцией 61/106 ГА ООН 13.12.2006.
2. Федеральный закон от 03.05.2012 №46-ФЗ «О ратификации Конвенции о правах инвалидов».
3. Федеральный закон № 137 от 28.04.2023 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
4. Постановление Правительства от 03.07.2024 №910 «Об утверждении Правил организации сопровождаемого проживания инвалидов».
5. Приказ Минтруда России от 28.07.2023 № 606н «Об утверждении критериев, применяемых для установления нуждаемости инвалида в сопровождаемом проживании (с учетом ограничений жизнедеятельности и нарушенных функций организма), определения объема, периодичности и продолжительности предоставления услуг по сопровождаемому проживанию».
6. Федеральный закон от 28.12.2013 №442-ФЗ (ред. от 28.04.2023) «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации».
7. Федеральный закон от 13.07.2020 № 189-ФЗ «О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) социальных услуг в социальной сфере»
8. Федеральный закон от 24.11.1995 №181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации».

УДК 658.8

Карчава Тимур Георгиевич
Karchava Timur Georgievich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Маркетинг и цифровые коммуникации»
Master program «Marketing and digital communications»
e-mail: timurkarchava@icloud.com

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ АТРИБУТОВ БРЕНДА СОЗДАННЫХ ПРОФЕССИОНАЛАМИ И ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ

COMPARATIVE ANALYSIS OF BRAND ATTRIBUTES CREATED BY PROFESSIONALS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE

В статье рассматривается возможность использования искусственного интеллекта (ИИ) для создания визуальных атрибутов бренда, таких как логотип, логомарка и цветовая палитра. Исследование основано на сравнении айдентик, разработанных ИИ и профессиональными дизайнерами. Основной целью работы является выявление различий в восприятии айдентик, созданных человеком и нейросетями, а также определение способности потребителей и экспертов отличить их происхождение. В рамках исследования были проведены фокус-группf и интервью с экспертами в области дизайна и маркетинга.

This article explores the potential of using artificial intelligence (AI) to create visual brand attributes such as logos, logomarks, and color palettes. The study is based on a comparison between brand identities developed by AI and those created by professional designers. The main objective of the research is to identify differences in the perception of brand identities generated by humans and neural networks, as well as to assess whether consumers and experts can distinguish their origin. The research includes a focus group survey and expert interviews in the field of design and marketing.

Ключевые слова: брендинг, айдентика, искусственный интеллект, фокус-группа, экспертное интервью

Keywords: branding, brand identity, artificial intelligence, focus-group, expert interview

В современной экономике важнейшим фактором является капитал бренда, объединяющий лояльность, осведомлённость, воспринимаемое качество, собственные активы и ассоциации с брендом [1]. Последний элемент связывает потребителей с компаниями через айдентику – визуальные и вербальные элементы, представляющие бренд во внешней среде. Современные технологии искусственного интеллекта (ИИ) способны создавать айдентику, ставя под сомнение необходимость человека и профессию дизайнера. Это формирует актуальную проблему: сможет ли ИИ уже в ближайшее время заменить штат дизайнеров, и будет ли это заметно клиентам и экспертам. В рамках исследования п провести сравнительный

анализ визуальных атрибутов брендов, созданных дизайнерами и ИИ, изучить восприятие такой айдентики потребителями и экспертами и выявить, способны ли они определить её происхождение. Исследование проводилось методом качественного анализа мнений фокус-группы и экспертов.

Айдентика включает название, логотип (логомарка), цветовую палитру, типографику, слоган, tone of voice, графические элементы, гайдлайн, миссию, цель и ценности. Из исследования исключены вербальные элементы (название, слоган, миссия и т.д.), так как они легко создаются нейросетями и не всегда уникальны. В исследовании остались логотип, логомарка, типографика, цветовая палитра, графические элементы и гайдлайны. Для исследования были выбраны три ИИ-сервиса: Looka, LogoAI и «Николай Иронов» от «Студии Артемия Лебедева». Первые два сервиса создают логотипы и палитры из заранее подготовленных графических элементов, тогда как «Николай Иронов» генерирует их на основе описания компании. Ни один из сервисов не предлагает полные гайдлайны и шрифты. В рамках исследования была рассмотрена сфера горнолыжной одежды. В исследовании участвовали три бренда, названия и ценности которых были созданы нейросетями ChatGPT и Яндекс Нейро. Далее с помощью ИИ были разработаны визуальные атрибуты брендов ApexPeak (нейросеть Looka), Snowki (нейросеть LogoAI), Mary Wang (нейросеть «Николай Иронов»). Сравнение айдентики, разработанной ИИ, проводилось с двумя брендами, созданными дизайнерами с платформы Behance (Anchorage [2], Skogstad [3]). Интервьюируемым предлагалось оценить айдентику анализируемых брендов, а именно логотип, логомарку и цветовую палитру (рисунок 1).

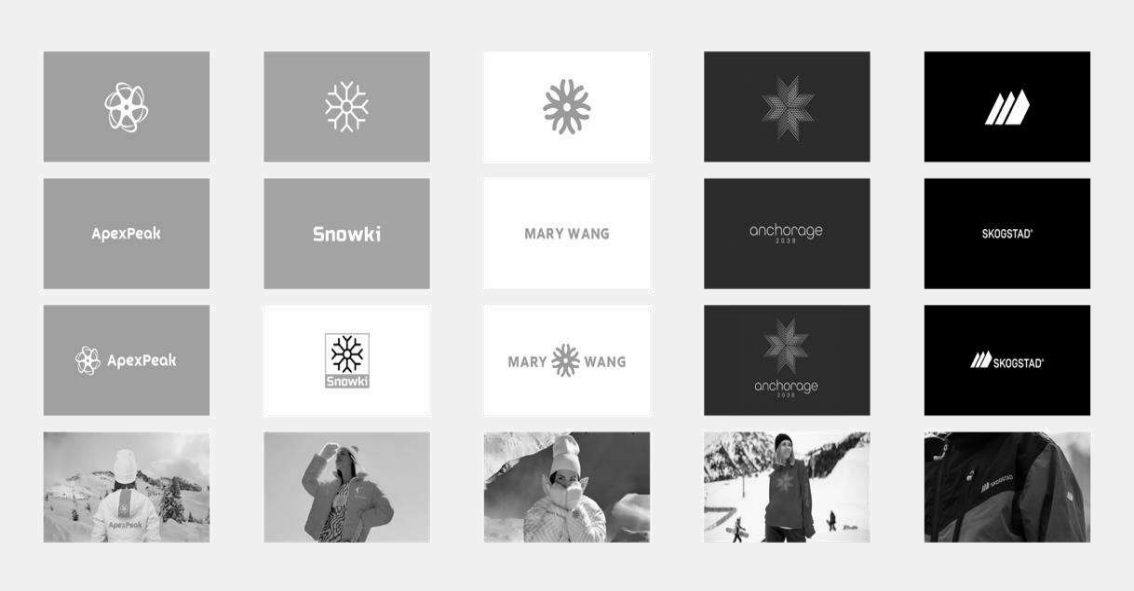


Рисунок 1 – Айдентика анализируемых брендов, которая предлагалась для оценки в исследовании

Фокус-группа проводилась онлайн на платформе Zoom и состоял из трёх частей: оценка эмоций и релевантности бренда, выбор наиболее понравившегося логотипа и попытка определить айдентику, созданную ИИ. В фокус-группе участвовало 10 человек в возрасте 20-25 лет, по 50% мужчин и женщин из Центральной и Северо-Западной России, без дизайнерского и маркетингового опыта. Результаты первого этапа исследования позволили охарактеризовать анализируемые бренды следующим образом:

1. ApexPeak – непрактичный, технологичный, минималистичный, холодный. Средняя оценка – 3,2.
2. Snowki – тёплый, уютный, молодёжный. Средняя оценка – 4,2.
3. Mary Wang – стильный, трендовый, дизайнерский. Средняя оценка – 3,8.
4. Anchorage – простой, скучный, повседневный. Средняя оценка – 2,9.
5. Skogstad – строгий, надёжный, суровый. Средняя оценка – 3,9.

Во второй части предпочтения распределились так: Snowki (5 голосов), Skogstad (3 голоса), Mary Wang (2 голоса). Бренды Anchorage и ApexPeak не получили положительных отзывов участников фокус-группы.

При определении авторства практически все участники (9 человек) указали ApexPeak как созданный ИИ, 5 человек – Mary Wang и Anchorage, 3 – Snowki и 1 – Skogstad. Причиной выбора назывались сложность и искусственность логотипов.

Дополнительно были проведены экспертные интервью со специалистами, профессионально занимающимися дизайном и маркетингом. Каждому из экмспертов было предложено выбрать и обосновать свой выбор тех айдентик, которые, по их мнению, были созданы ИИ. После этого экспертов просили высказать свое мнение по поводу возможности замены дизайнеров для выполнения подобных работ и расширения использования ИИ.

Первым экспертом выступал руководитель PR-направления федеральной риелторской компании. Им было отмечено, что определить, какая айдентика создана с использованием искусственного интеллекта, достаточно сложно даже опытному специалисту. Сегодня успех генерации брендовых атрибутов зависит, прежде всего, от умения составлять качественные текстовые промпты. Это позволяет получать хорошие результаты даже людям без дизайнерского опыта. Однако глубина проработки, уникальность и вложенные смыслы, характерные для работы профессионального дизайнера-человека, по-прежнему превосходят возможности ИИ. Таким образом, искусственный интеллект на сегодняшний день выступает скорее в роли помощника, чем полноценной замены дизайнера.

Второй эксперт, который профессионально занимается графическим дизайном, выразил мнение, что айдентика брендов Snowki, Mary Wang и Anchorage созданы ИИ. Он сделал акцент на отдельные элементы предложенных дизайнерских решений и обосновал свое мнение следующим образом: Snowki круг и один из лучей с проблемами, а буква S и i имеют нечеткий контур; у Mary Wang в лого на соединениях есть дырки; а визуальные образ Anchorage выглядит крайне искусственным. Однако, в целом, определить на взгляд достаточно сложно – нужно вглядываться, детально и долго искать. Это доступно скорее профессиональным дизайнерам, но потребитель отличия вряд ли увидит. Таким образом, по мнению эксперта, сейчас ИИ не может полностью заменить дизайнеров, даже не смотря на стремительное развитие алгоритмов. Есть детали и моменты, которые ИИ пока сложно понять и сгенерировать по типу перевода макетов под различные форматы с учетом всех особенностей (препресс, к примеру), также бывают заметные огрехи в генерациях. Искусственный интеллект может служить отличноым дополнением к работе дизайнера, его не только можно использовать, а иногда он очень выручает.

По итогам исследования можно заключить, что ИИ уже справляется с разработкой визуальных элементов айдентики достаточно успешно. Участники фокус-группы в большинстве случаев смогли определить бренд, созданный нейросетью, однако наибольшую симпатию вызвал именно бренд Snowki, созданный сервисом LogoAI. Эксперты видят множество возможностей в использовании ИИ при работе с айдентикой бренда, однако также отмечают и очевидные недоработки. Они отмечают, что в настоящее время это скорее помощник, но не прямая замена специалисту-дизайнеру. Необходимо также отметить, что в текущих реалиях ИИ подходит для малых компаний, стремящихся сэкономить на дизайне, но пока не способен создавать абсолютно уникальные и принципиально новые решения. Однако, проблема требует регулярного переосмысления из-за развития технологий и изменения потребительских предпочтений.

Список использованных источников

1. Аакер, Д. Управление капиталом бренда: создание сильных брендов / Д. Аакер. – СПб.: Питер, 2003. – 320 с.

2. Anchorage Olympic Logo / Behance. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.behance.net/gallery/102976113/Anchorage-OlympicLogo?tracking_source=search_projects|snowflake+logo&l=23 (дата обращения: 05.04.2025).

3. Skogstad Brand Identity / Behance. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.behance.net/gallery/95091725/Skogstad?tracking_source=search_projects_featured_date|ski+branding+identity&l=23 (дата обращения: 05.04.2025).

УДК 338.36

Кобзев Дмитрий Дмитриевич
Kobzev Dmitry Dmitrievich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Экономика и инжиниринг в организации»
Master program «Economics and engineering in the organization»
e-mail: kobzev1dm@yandex.ru

НАУКОЁМКОЕ ПРОИЗВОДСТВО КАК ТОЧКА РОСТА НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

HIGH-TECH PRODUCTION AS A POINT OF GROWTH OF THE NATIONAL ECONOMY

Современные экономические тенденции в первую очередь основываются на ведущей роли научно-технического прогресса. В статье рассмотрены роль и значение наукоемкого производства, степень его разработки в Российской Федерации, а также перспективы развития.

Modern economic trends are primarily based on the leading role of scientific and technological progress. The article examines the role and importance of high-tech manufacturing, the degree of its development in the Russian Federation, as well as development prospects.

Ключевые слова: наукоемкое производство, государство, национальная экономика, промышленность.

Keywords: high-tech production, state, national economy, industry.

Глобальный тренд на инновационное развитие в определенной степени формирует и векторы национальных политик. Общий тренд на увеличение роли науки как источника развития и драйвера экономики не только определяет политику государства, но и, исходя из интернационального характера науки как явления, способствует межгосударственному сотрудничеству. Российская Федерация в условиях активного санкционного давления должна переформатировать национальную экономику и определить новые драйверы развития. Ориентация на научное производство позволит как разрешить проблему импортазамещения, а также и переформатировать роль науки в системе национальной экономики.

Наукоемкое производство характеризуется производством технически сложных продуктов и услуг с высокой добавочной стоимостью. Данная продукция позволят достигнуть национальных целей в области национальной безопасности и ресурсообеспеченности. Однако потенциал наукоемкого производства недостаточно представлен в Российской Федерации. Так, в 2018 г. Россия занимала 46 место в рейтинге Global leaders in innovation, а в 2022 г. была на 47 месте. Также, несмотря на рост в струк-

туре национальной экономики в период 2018-2020 гг. с 21,3% до 24,5%, в 2021 г. наблюдалось падение до 23%. При этом Россия занимает 7 место в мире по развитию научного комплекса. Таким образом, высокотехнологичная сфера Российской Федерации не является в достаточной степени самостоятельной и устойчивой, а зависит от набора внешних факторов и обстоятельств, которые определяют ее удельный вес.

Специфика государственного регулирования в России заключается в высокой роли государственного участия как в экономике, так и в сфере научного развития. Данный фактор определяет и специфику наукоемкого производства. Так, в связи с активным развитием ВПК и промышленности в 2024 г. индекс промышленного производства составил 104,4%, а прирост инвестиционной активности в основные фонды составил 10,9%. Превалирование государства в экономике способствует и реализации государственной политики. Так, политика импортазамещения определяет необходимость в развитии научно-технического сектора. Данная факт находит отражение в Указе Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». В нем закреплены основные направления развития наукоемкого производства и приоритеты развития. В частности, планируются разработки в области в сфере искусственного интеллекта, сельского хозяйства, транспорта, энергетики и телекоммуникаций. Однако данная программа является продолжением ранее осуществляемой государственной политики. Так, если в 2014 г. доля зависимости от импортной продукции оценивалась в 90%, то в 2023 г. данный показатель был высок в сфере станкостроения (76%) и фармацевтики (65%). При этом в сферах машиностроения более 50% компонентов являются отечественными [1, с. 45].

Проблематика вопроса усугубляется и тем, что не смотря на отсутствие в последние года появления зарегистрированных в России крупных технологических фирм около 28 мировых фирм создано россиянами, общей капитализацией более 15 трлн рублей, что равно 10% ВВП. Соотношение же доли инновационных фирм к ВВП в России составляет около 1%, а роль государства в мире в данной сфере – 0,34%.

Высокотехнологичное развитие также крайне важно в важнейших отраслях российской экономики – добыче газа и нефти. Обладая наибольшими запасами сланцевых месторождений, Россия не обладает существенными технологиями отечественного производства для их основания, уступая США (в 2022 г. США добыли на 253 млн тонн больше нефти и на 627 млрд $м^3$ газа). Доля же венчурного финансирования в стартапы в России в 150 раз меньше, чем в США и в 50 раз меньше в Китае и составляют 2,4 млрд долларов.

Важно учитывать и высокий ресурсный потенциал. В Подмосковье находится 15 центров мирового уровня, ориентированных на развитие

наукоемких технологий. Ключевая проблема заключается в разнонаправленности и разрозненности научных центров. Также недостаточная кооперация между научными центрами и образовательными учреждениями не дает должного уровня подготовки и квалификации молодым специалистам, а недостаток финансирования вынуждает эмигрировать, чтобы развивать свои проекты в иных странах. Решением данной проблемы стала централизация научных учреждений в рамках одного региона. Так, было бы возможно создать научный институт в Московской области, соединяющий 15 учреждений. Таким образом, формировался единый территориальный и управленческий каркас для осуществления высокотехнологичных прикладных исследований и разработок, позволяющий в должной мере подготавливать кадров. Альтернативным центром также мог бы стать и Новосибирский университет, доля академиков которого составляет 10% от общего числа в России.

Потенциальной стратегией развития высокотехнологичного производства могло бы стать инвестирование в основные фонды. Так, при среднем сроке службы в 7-8 лет большинство предприятий в России использует оборудование до 15 лет. При ежегодном уровне инвестиций в 2 трлн руб. окупаемость будет находится во временном отрезке 5-7 лет. Предоставляя кредиты на развитие под 5 %, позволит переоснастить наиболее важные для ВВП отрасли (в том числе и связанные с добычей нефти и газа). Тот же уровень инвестиций обеспечит окупаемость проектов по созданию производственных мощностей в течение 12 лет, а также будет способствовать увеличению жилищного строительства (косвенно), что позволит выполнить Указ Президента от 7 мая 2018 г. и благодаря коэффициенту акселерации ускорит социально-экономический рост до 2 % ВВП в год [2, с. 110].

Усиление данного эффекта возможно при комплексном реформировании системы образования и предоставления более низких процентов на образовательные кредиты (до 3%). Ориентация на человеческий капитал повысит подготовленность кадров среди молодых специалистов и позволит расширить их круг компетенций. Более высокий уровень подготовки снизит кадровый дефицит и позволит суммарным эффектом повысить уровень инновационного сектора в общей доле ВВП до 45% в течение нескольких лет. [3, с. 225].

Таким образом, наукоемкое производство является важным драйвером для развития национальной экономики. Наиболее важные отрасли экономики в том числе нефтегазовая отрасль и отрасли машиностроения, в том числе и сфере ВПК. Существенное его развитие позволит до 4% повысить уровень ВВП, а также существенно улучшить качество человеческого капитала. Российская Федерация обладает существенными ресурсами и большим потенциалом для развития наукоемкого производства, что

позволит в течение 12 лет качественно развить и улучшить высокотехнологичный сектор.

Список использованных источников

1. Кудрявцева С.С. Развитие наукоемких и высокотехнологичных производств в инновационных системах мезоуровня / С.С. Кудрявцева, М.В. Шинкевич, Д.В. Харитонов // Инновационное развитие экономики. – 2022. – № 1-2(67-68). – С. 43-50.
2. Орлова О.П. Анализ методов управления инновационными проектами наукоемких компаний / О.П. Орлова, А.И. Репкин // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2022.– № 2(49). – С. 105-111.
3. Производство, наука и образование в эпоху трансформаций: Россия в [де]глобализирующемся мире (ПНО-VI). – Том 1. / Под общ.ред. С.Д. Бодрунова. – Москва: ИНИР им. С.Ю. Витте, 2020. – 424 с.

УДК 005.21

Коляда Артём Александрович
Koliada Artem Aleksandrovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Экономика и инжиниринг в организации»
Master program «Economics and engineering in the organization»
e-mail: artemklad3@gmail.com

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ: ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ

THE SPECIFICS OF FORMING A COMPANY'S DEVELOPMENT STRATEGY IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY: PROBLEMS AND TRENDS

В статье рассматриваются особенности формирования стратегии развития компании в строительной отрасли, акцентируя внимание на текущих проблемах и тенденциях, которые оказывают влияние на этот процесс. В результате проведенного исследования определяются основные вызовы и возможности, которые предприятия должны учитывать для успешной адаптации к изменяющимся условиям рынка.

The article examines the specifics of forming a company's development strategy in the construction industry, focusing on current issues and trends that affect this process. As a result of the conducted research, the main challenges and opportunities that enterprises must consider in order to successfully adapt to changing market conditions are identified.

Ключевые слова: стратегия развития, строительная отрасль, планирование, проблемы, тенденции.

Keywords: development strategy, construction industry, planning, problems, trends.

Строительная отрасль занимает одно из ведущих мест в развитии экономики нашей страны. Она оказывает прямое влияние на развитие инфраструктуры и улучшение качества жизни населения. В последнее время строительный сектор столкнулся с множеством барьеров, одними из которых являются: рост ключевой ставки ЦБ, санкции стран Запада, изменения экологических стандартов. В связи с этим формирование стратегии развития компании в строительной отрасли является важнейшим фактором её успешной деятельности.

Необходимо понимать, что данный сектор очень сильно зависим от макроэкономической конъюнктуры. Именно поэтому строительным компаниям приходится адаптироваться к волатильности цен на сырье и материалы, вести свою деятельность в условиях цикличности спроса, а также участвовать в государственных программах. Также, строительная отрасль – это прежде всего большие первоначальные капитальные вложения и долгая окупаемость, что делает данный сектор одним из самых капиталоёмких [5]. Рассмотрим классическую последовательность этапов разработки стратегии развития компании:

1. Определение миссии организации. Необходимо для выделения компании среди конкурентов, а также для формирования смысла её существования;

2. Разработка целей. Определение главных ориентиров компании на основе её миссии. Цели должны быть грамотно сформулированы, обоснованы, а также должны коррелировать с потенциалом и возможностями организации;

3. Стратегический анализ внутренней и внешней среды организации. Анализ слабых и сильных сторон компании (SWOT-анализ), а также оценка внешних макроэкономических факторов (PEST-анализ);

4. Формирование и выбор стратегии. Разработка перспективных вариантов развития компании с учётом глубокого анализа её целей;

5. Реализация стратегий. Осуществление плана при помощи конкретных действий;

6. Контроль, корректирование и регулирование. Мониторинг, а также оценка полученных результатов в результате применённой стратегии с дальнейшим внесением изменений в данную стратегию.

Далее рассмотрим ключевые особенности стратегического планирования в строительной отрасли.

1. *Долгосрочное планирование и высокий уровень капиталоёмкости*. Реализация проектов в строительной отрасли требует большого количества времени, что ведёт за собой тщательное построение финансовых моделей, контроль денежных потоков, а также прогнозирование возможных рисков. Это подталкивает компании к привлечению различных инвестиций (кредиты, государственные заказы и др.), что также даёт возможность управлять рисками данного финансирования

2. *Строительная отрасль очень сильно зависит от внешних факторов*. Высокая ключевая ставка ограничивает финансовые возможности потребителей при покупке квартиры в ипотеку, отражает снижение покупательской способности общества и приводит к снижению доходов застройщиков. Препятствует производителям вкладывать средства в разработки новых средств механизаций работ.

Налоговая политика и экологические нормативы тоже оказывают воздействие на строительную отрасль. Они подталкивают сектор к переходу на «зелёные стандарты», что заставляет компании применять новые технологии строительства.

3. *Строительная деятельность носит проектный характер*. Можно сказать, что строительство объекта придаёт ему уникальность (ТУ заказчика, климатическая обстановка и т.д.). Соответственно компании должны уметь грамотно распоряжаться ресурсами под конкретные цели и задачи, а также соблюдать местные установленные правила (нормативы, требования).

4. *Технологическое развитие*. В результате конкуренции на строительном рынке появляются новые технологии производства и тренды, такие как виртуальное строительство, применение беспилотных систем, а также строительная робототехника и другие. Можно сказать, что в настоящий момент отрасль переживает большую трансформацию, которая была вызвана технологическими факторами, а также уходом западных компаний из России.

5. *Дефицит высококвалифицированных специалистов*. В результате появления новых способов производства возникает острая необходимость переквалификации специалистов. В данном вопросе присутствует большая нехватка инженеров и других рабочих, способных вести дела с новыми технологиями.

Хочется отметить, что формирование эффективной стратегии развития компании в строительной отрасли сталкивается с проблемами, обусловленными макроэкономическими факторами, спецификой сектора, а также организационными вопросами внутри компаний. Все эти барьеры побуждают предприятия к долгосрочному планированию при формировании стратегии развития, чтобы минимизировать возможные риски. Рассмотрим ряд проблем, с которыми может столкнуться компания при формировании стратегии развития в строительной отрасли [1].

Одной из главных проблем данного сектора является высокий уровень волатильности рынка ввиду его экономической нестабильности. Как было отмечено выше, в настоящий момент существуют колебания спроса на жилые квартиры из-за высоких ипотечных ставок. Инфляционные риски также влияют на экономическую стабильность отрасли, что ограничивает поток долгосрочных инвестиций и ведёт к созданию

серьезных финансовых рисков. Также, не менее важной проблемой является материально-ресурсное обеспечение деятельности. В строительной отрасли компании часто сталкиваются с ростом цен на сырьё и материалы, а также с нарушениями в цепочках поставок. В результате нарушаются установленные сроки, за которые проект необходимо завершить, что в целом осложняет долгосрочное планирование. Особенно видна данная проблема при строительстве сложнореализуемых инфраструктурных объектов.

Нормативно-правовое регулирование отрасли тоже создаёт существенные проблемы в строительном секторе при стратегическом развитии. Бюрократические проводки, сложности согласования договоров, а также изменения в градостроительном законодательстве могут привести к задержкам реализации сроков проекта и росту издержек. Также сохраняются и коррупционные риски при оформлении государственных заказов и получении необходимой документации.

Хочется отметить, что при сравнении российских строительных компаний с зарубежными у первых существует технологическая отсталость, которая представляет собой огромный барьер при формировании стратегии развития компании [2]. Переход на новые технологии производства, современные методы проектирования, а также автоматизация процессов требуют значительных затрат на переоснащение и переквалификацию персонала. Вообще, строительство – достаточно долгий и сложный процесс, который может столкнуться с большим количеством непредвиденных обстоятельств. К одним из таких обстоятельств можно отнести финансовую составляющую стратегического развития строительной компании. Она обусловлена высокой капиталоёмкостью проектов, а также затянувшимися сроками окупаемости, что негативно сказывается на инвестиционной привлекательности. Такое часто происходит с небольшими строительными компаниями, у которых нет доступа к льготному финансированию. Им приходится работать в условиях жесткой ценовой конкуренции [3].

Проблемы организационного характера также имеют место быть. Они проявляются в сложностях взаимодействия между подразделениями и одновременном контроле большого количества процессов. При формировании стратегии развития следует учитывать слабые стороны управленческой структуры, так как они часто являются препятствием к реализации поставленных компанией целей.

Все вышеописанные проблемы требуют от строительных компаний разработки многогранных и комплексных подходов стратегического развития. Успешная стратегия должна сочетать не только оптимизацию бизнес-процессов, но также развитие человеческого капитала и модернизацию технологий, что поможет компании иметь перед конкурентами на

рынке особые преимущества в достаточно сложной геополитической и экономической обстановке.

Но, несмотря на присутствие проблем, с которыми сталкивается строительный сектор, существует ряд тенденций, который открывает для компании новые возможности стратегического развития.

Одной из таких тенденций является технологическая трансформация, которая предусматривает внедрений цифровых технологий на всех этапах строительства. Это снижает сроки реализации проекта на 25-35%. Скорее всего, из-за высокой ключевой ставки в сфере инноваций можно ожидать стагнацию, так как с точки зрения практического использования они мало себя оправдали при сопоставлении затрат и выгоды. Необходимо это учитывать при формировании стратегического плана [4].

С финансовой точки зрения при формировании стратегии развития существуют тенденции к диверсификации источников финансирования и внедрению современных систем бюджетирования. Всё это формирует парадигму формирования стратегии развития строительных компаний, где ключевыми факторами успеха и эффективности являются техническое оснащение и способность быстрого реагирования на рыночные изменения, ведь компании, которые смогут следовать тенденциям при формировании стратегии развития, обеспечат себе устойчивый рост и конкурентное преимущество перед другими компаниями в ближайшие годы. Трудно сказать, что конкретно представляет из себя современная стратегия развития строительной компании. Это скорее синтез особенностей данной отрасли и тенденций, которых стоит придерживаться при формировании стратегии. Ведь именно комплексный подход позволяет компаниям обладать конкурентными преимуществами и занимать лидирующие позиции на рынке.

Список использованных источников

1. Берлизев, Р.Н. Проблемы и перспективы развития строительной отрасли в России / Р.Н. Берлизев, К.С. Борисова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 9-1(79). – С. 28-32.

2. Иванова, Е.И. Мониторинг стратегий развития: Международный опыт / Е.И. Иванова // Россия и современный мир. – 2021. – № 2(111). – С. 232-243.

3. Сапунова, Т.А. Анализ развития строительного бизнеса в России / Т.А. Сапунова // Вестник Академии знаний. – 2022. – №48(1). – С. 277-281.

4. Солнцева, О.Г. Стратегия развития строительной отрасли России / О.Г. Солнцева // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2023. – №5. – С. 283-285.

5. Тимофеев, А.А. Понятие стратегии развития строительных организаций и её классификация / А.А. Тимофеев // Прогрессивная экономика. – 2024. – №11. – С. 99-115.

УДК 331.103

Кондесюк Анна Дмитриевна
Kondesyuk Anna Dmitrievna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Стратегическое управление предприятием индустрии гостеприимства»
Master program «Strategic management of a hospitality industry enterprise»
e-mail kondesyuk.anna@yandex.ru

ОПТИМИЗАЦИЯ REVENUE MANAGEMENT В ГОСТИЧНИЧНОМ БИЗНЕСЕ: СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ И ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ МАКСИМИЗАЦИИ ПРИБЫЛИ

OPTIMIZATION OF REVENUE MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY BUSINESS: MODERN STRATEGIES AND TECHNOLOGIES FOR MAXIMIZING PROFITS

В статье рассматриваются современные стратегии и технологии Revenue Management в гостиничном бизнесе, направленных на максимизацию прибыли. Особое внимание уделено роли ИИ в автоматизации процессов и создании персонализированных предложений. Статья подчеркивает необходимость адаптации инновационных решений для сохранения конкурентоспособности в условиях быстро меняющегося рынка.

The article discusses modern Revenue Management strategies and technologies in the hotel business aimed at maximizing profits. Special attention is paid to the role of AI in automating processes and creating personalized offers. The article highlights the need to adapt innovative solutions to remain competitive in a rapidly changing market.

Ключевые слова: Revenue Management, гостиничный бизнес, искусственный интеллект, динамическое ценообразование, оптимизация прибыли.

Keywords: Revenue Management, hotel business, artificial intelligence, dynamic pricing, profit optimization.

Всего пару лет назад о ревеню-менеджменте, или управлении доходом, в российском гостиничном бизнесе говорили, как об инновационной стратегии в сфере продаж, которая применяется преимущественно в сетевых отелях международных брендов. Сегодня эта экономическая техника уже используется в большом количестве независимых отелей, в том числе – с малым номерным фондом. В условиях обостряющейся конкуренции на рынке, растущей роли электронных каналов продаж и меняющегося поведения потребителя применение методов ревеню-менеджмента становится одним из ключевых условий конкурентоспособности отеля на рынке. Опыт российских отелей, последовательно и планомерно использующих методы ревеню-менеджмента, говорит о том, что эта техника позволяет увеличивать загрузку от 10 до 30%, оборот – на 7-10%, дает рост средней цены (ADR) и дохода на один номер (RevPar) [2].

Revenue management (RM) – это стратегический подход к управлению доходностью, направленный на ее максимизацию. RM в гостиничном бизнесе включает множество технологий, направленных на максимизацию дохода. Среди наиболее эффективных можно выделить следующие [5]:

1. Сегментация спроса

Цель: Разделение клиентов на группы для персонализации цен и предложений.

Методы:

- Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM): собирают и анализируют данные о клиентах, помогая выявить закономерности и тенденции.
- Аналитические платформы: предоставляют инструменты для анализа больших объёмов данных и выявления сегментов с наибольшим потенциалом.
- Машинное обучение и искусственный интеллект: позволяют автоматически выявлять закономерности в данных и предсказывать поведение клиентов.
- Инструменты для анализа данных о бронировании: помогают отслеживать тенденции бронирования и выявлять сегменты, которые наиболее активно пользуются услугами отеля.

2. Прогнозирование загрузки

Цель: Точно предсказывать загрузку отеля для оптимизации цен и квот.

Методы:

- Исторические данные (сезонность, прошлые бронирования).
- Внешние факторы (мероприятия, погода, экономическая ситуация).
- Конкурентный анализ (цены и загрузка других отелей)

3. Стимулирование прямых бронирований

Цель: Уменьшение зависимости от OTA и снижение комиссий.

Методы:

- Эксклюзивные тарифы.
- Программы лояльности.
- Уникальное торговое предложение.
- Целевые рассылки и ретаргетинг.

4. Динамическое ценообразование

Цель: Одна из самых прогрессивных технологий, которая предполагает гибкое изменение цен в реальном времени в зависимости от спроса, сезона, конкурентов и других факторов [3].

С развитием цифровых технологий динамическое ценообразование вышло на новый уровень. Если раньше корректировка цен требовала ручного анализа и занимала значительное время, то сегодня системы на осно-

ве ИИ способны обрабатывать данные в режиме реального времени, учитывая не только внутренние показатели отеля, но и внешние факторы, такие как погода, события в городе или действия конкурентов.

Искусственный интеллект стал незаменимым инструментом в Revenue Management, так как он не только ускоряет процессы, но и выявляет скрытые закономерности, которые человек может упустить. Согласно отчёту Statista об искусственном интеллекте – по всему миру, до 2030 года мировой рынок ИИ будет расти в среднем на 15,83% в год (рисунок 1). ИИ может быть особенно полезен для выявления закономерностей в данных [4].

Рисунок 1 – Статистика роста искусственного интеллекта на международном рынке

Внедрение таких технологий уже доказало свою эффективность: отели, использующие ИИ, отмечают рост дохода на 7–15% и сокращение операционных расходов. Например:

- Сеть отелей Marriott использует AI-алгоритмы для прогнозирования спроса и оптимизации цен на номера, включая пакетные предложения. Система анализирует данные и предлагает скидки на СПА, фитнес-залы или экскурсии.
- Отели MGM Resorts используют AI-системы для автоматического управления квотами и ограничениями продаж.

- Московский хостел «Уют» – за счёт внедрения ИИ сократил операционные расходы на 15% и увеличил количество прямых бронирований.
- Использование ChatGPT-интеграции в чат-боты для обработки запросов на бронирование и динамического ценообразования [1].

Таким образом, динамическое ценообразование, усиленное возможностями искусственного интеллекта, представляет собой одну из самых перспективных технологий в современном Revenue Management, открывая новые горизонты для максимизации прибыли гостиничного бизнеса.

Динамическое ценообразование, подкреплённое искусственным интеллектом, позволяет отелям не только мгновенно реагировать на изменения спроса, но и создавать персонализированные предложения для разных сегментов гостей. Однако, чтобы эти преимущества принесли максимальную прибыль, важно не только корректировать цены, но и направлять клиентов на самые выгодные для отеля каналы бронирования. Здесь на первый план выходит стимулирование прямых бронирований через сайт отеля. Ведь даже самые точные прогнозы ИИ и гибкие тарифы теряют часть своей эффективности, если значительная доля бронирований проходит через посредников, сокращая доход из-за высоких комиссий.

Основой для успешного привлечения прямых бронирований становится профессионально разработанный сайт, отвечающий всем современным требованиям пользователей – быстрая загрузка страницы сайта отеля, удобный для пользования и оптимизирован для мобильных устройств. Однако даже самый продуманный веб-сайт не принесёт результата без комплексного подхода к привлечению клиентов. Привлечение трафика на свой сайт с таких платформ, как Google Ads, Yandex, SEO и социальные сети, должны быть частью стратегии по получению дохода отеля.

Современные технологии Revenue Management позволяют объединить силу динамического ценообразования с преимуществами прямых продаж. Например, отели могут использовать ИИ не только для расчёта оптимальных цен, но и для создания эксклюзивных предложений на своём сайте – таких как специальные скидки, бесплатные услуги или бонусные программы, которые недоступны на сторонних платформах. Таким образом, переход от автоматизированного ценообразования к стимулированию прямых бронирований становится естественным шагом в стратегии управления доходами, позволяя отелям сохранять контроль над прибылью и укреплять прямую связь с гостями.

Revenue Management является ключевым инструментом для максимизации прибыли и повышения конкурентоспособности в гостиничном бизнесе. Современные технологии, такие как искусственный интеллект, машинное обучение и аналитические платформы, позволяют отелям не только оптимизировать ценообразование и прогнозировать спрос, но и значительно увеличивать доходность за счёт персонализированных пред-

ложений и автоматизации процессов. В ближайшие годы технологии Revenue Management продолжат активно развиваться. Отели, которые будут своевременно адаптировать инновации и гибко реагировать на изменения рынка, смогут не только эффективно управлять доходами, но и укреплять свои позиции в условиях высокой конкуренции.

Список использованных источников

1. Как ИИ меняет индустрию гостеприимства [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://vc.ru/ai/1755593-kak-ii-menyaet-industriyu-gostepriimstva (дата обращения 01.04.2025 г.).
2. Ревеню-менеджмент: как максимизировать доход от продаж в отеле [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ru.hotel.report/management/revenyu-menedzhment-kak-maksimizirovat-dohod-ot-prodazh-v-otele (дата обращения: 01.04.2025 г.).
3. Revenue management и динамическое ценообразование в отеле: в чем разница [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.travelline.ru/blog/revenue-management-v-gostinitse-i-dinamicheskaya-tsena-v-chem-raznitsa/ (дата обращения: 01.04.2025 г.).
4. Статистика искусственного интеллекта [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://inclient.ru/ai-stats/ (дата обращения: 01.04.2025 г.).
5. 12 Стратегий управления доходом. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.revfine.com/revenue-management-strategies-hotel-industry/ (дата обращения: 01.04.2025 г.).

УДК 339.562

Корнев Кирилл Андреевич
Kornev Kirill Andreevich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Логистические технологии управления нефтегазовым бизнесом»
Master program «Logistics technologies for oil and gas business management»
e-mail: kornevkirill2001@mail.ru

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ НЕФТЕГАЗОВОГО ОБОРУДОВАНИЯ ИЗ КИТАЯ В РОССИЮ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

PROBLEMS AND PROSPECTS OF ORGANIZING PURCHASE LOGISTICS OF OIL AND GAS EQUIPMENT FROM CHINA TO RUSSIA UNDER CONDITIONS OF SANCTIONS PRESSURE

В статье рассматриваются ключевые проблемы, с которыми сталкиваются российские компании при импорте оборудования из Китая, включая сложности в транспортировке, таможенном оформлении и взаимодействии с поставщиками. Также ана-

лизируются риски, связанные с изменением международной политической ситуации и возможными ограничениями на поставки.

The article examines the key problems that Russian companies face when importing equipment from China, including difficulties in transportation, customs clearance and interaction with suppliers. It also analyzes the risks associated with changes in the international political situation and possible restrictions on supplies.

Ключевые слова: закупочная логистика, нефтегазовое оборудование, санкционное давление, оптимизация процессов, импорт из Китая.

Keywords: procurement logistics, oil and gas equipment, sanctions pressure, process optimization, import from China.

После ухода с рынка западных игроков отечественные компании вынуждены искать новых поставщиков. В связи с этим Постановлением Правительства в марте 2022 г. Россия легализовала параллельный импорт, т.е. разрешено ввозить товары компаний, которые ушли с российского рынка. Параллельный импорт – это ввоз в страну востребованных оригинальных товаров иностранного производства без разрешения правообладателя. Импорт идёт параллельно с поставками официальных дилеров. Производитель не может запретить перепродажу, потому что параллельный импорт строится на международном принципе исчерпания исключительного права. Это значит, что как только производитель продал первый свой товар в любой точке мира, его можно продавать где угодно без разрешения производителя. Легализация параллельного импорта предоставляет немало выгод, но также сопряжена и с некоторыми рисками.

Плюсы:

1. Легализация позволяет избежать дискриминации российских потребителей в плане цены, качества и ассортимента товаров;
2. Легализация может быть выгодна правообладателям, которые хотели бы торговать с Россией, но не решаются делать это в открытую из-за санкций. Теперь же у зарубежных компаний есть возможность выстроить логистические цепочки, позволяющие опосредованно работать с Россией, и при этом формально не нарушать санкции;
3. Улучшаются условия для малого и среднего бизнеса, что, кроме прочего, должно привести к созданию новых рабочих мест;
4. Усиливается конкуренция между импортерами, что ведёт к снижению цен. Стоимость одного и того же товара у «параллельных» дистрибьюторов ниже, чем у официальных;
5. Расширяется ассортимент товаров. На рынке появляется продукция брендов, которые раньше запрещали ввозить свои товары в Россию.

Минусы:

1. Возрастает количество подделок под логотипом известных брендов;
2. Потребитель часто не имеет возможности пройти сервисное обслуживание или заменить товар по гарантии;

3. Требуется создавать новые схемы доставки и финансовых расчетов, что может привести к увеличению стоимости товаров;

4. При восстановлении объема поставок за счёт параллельного импорта исчезает стимул для развития собственного производства в России.

В условиях легализации параллельного импорта Китай укрепил свои позиции ведущего внешнеторгового партнера России. Рост спроса на китайскую продукцию вызван, во-первых, значительно более низкими ценами относительно европейских аналогов, а во-вторых, широким ассортиментом производимого оборудования и комплектующих. Конкурентоспособные цены на продукцию обусловлены развитой системой мер поддержки экспортеров от государства. На фоне складывающейся геополитической ситуации Россия резко увеличила импорт нефтегазового оборудования из Китая. По некоторым категориям товаров ежегодный рост превысил 100%.

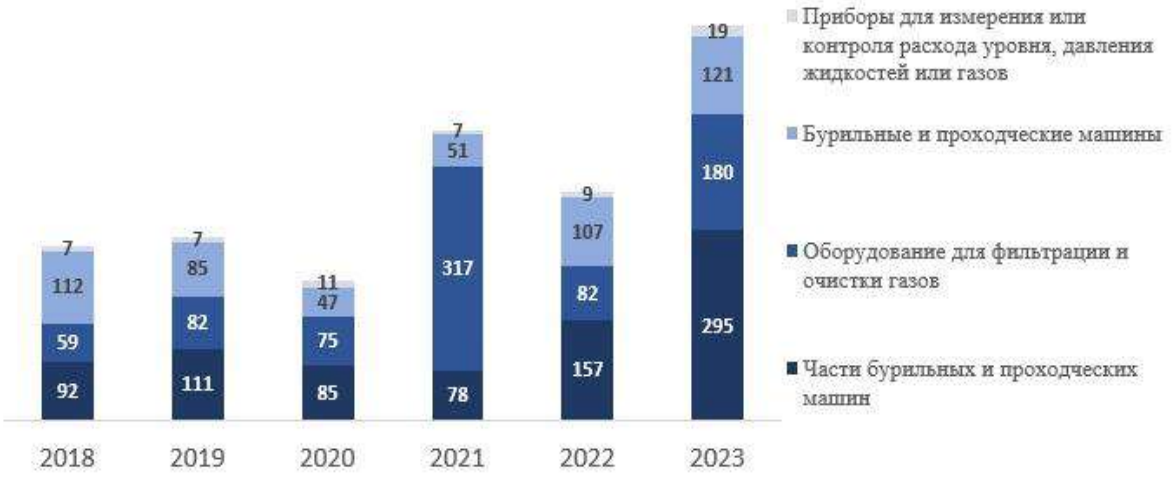


Рисунок 1 – Импорт нефтегазового оборудования из Китая в 2018-2023 гг., $ млн США [1]

Проблемы:

1. Сложности с финансированием:

Санкции ограничивают доступ российских компаний к международным финансовым рынкам, что затрудняет финансирование закупок оборудования;

2. Ограничения на технологии:

Запрет на определенные технологии и оборудование из западных стран создаёт дефицит высокотехнологичных решений, необходимых для нефтегазовой отрасли;

3. Логистические барьеры:

Увеличение времени доставки из-за необходимости обходить санкционные ограничения и изменения в транспортных маршрутах приводит к задержкам в реализации проектов;

4. Качество и стандарты:

Закупаемое оборудование должно соответствовать международным стандартам (например, API, ISO). Некоторые китайские производители не имеют необходимых сертификатов или не могут подтвердить соответствие требованиям;

5. Правовые и регуляторные риски:

Изменения в законодательстве и новые правила, связанные с санкциями, влекут за собой юридические проблемы и увеличение административной нагрузки;

6. Культурные и языковые барьеры:

Различия в бизнес-культуре и языковые барьеры могут усложнить коммуникацию между российскими и китайскими партнерами.

Перспективы:

1. Укрепление двусторонних отношений:

Как показала практика, санкции способствуют углублению экономического сотрудничества между Россией и Китаем, что приводит к созданию новых партнерств и совместных проектов;

2. Развитие локального производства:

Сложности импорта оборудования, вызванные санкциями, стимулирует развитие местного производства аналогичного оборудования в России;

3. Инновационные решения:

Китай активно развивает новые технологии в области нефтегазового оборудования, что предоставляет российским компаниям доступ к передовым решениям;

4. Гибкость логистических цепочек:

Разработка новых логистических маршрутов и методов доставки позволяет улучшить эффективность поставок и снизить зависимость от традиционных каналов закупок;

5. Обучение и обмен опытом:

Сотрудничество с китайскими компаниями предоставляет доступ к новым технологиям, а также повышает квалификацию российских специалистов;

6. Диверсификация поставок:

Установление связей с несколькими китайскими производителями снижает риски, связанные с зависимостью от одного поставщика.

Несмотря на существующие проблемы, организация закупочной логистики нефтегазового оборудования из Китая в Россию имеет значительный потенциал для развития. Гибкость, стратегическое планирование и активное сотрудничество с китайскими партнерами помогает российским компаниям успешно адаптироваться к новым условиям и преодолеть возникающие вызовы в условиях санкционного давления.

Список использованных источников

1. Деловой профиль. Крупнейшие производители нефтегазового оборудования [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://delprof.ru/press-center/open-analytics/krupneyshie-proizvoditeli-neftnegazovogo-oborudovaniya/ (дата обращения 15.03.2025 г.).
2. Prismecs. Global Supply Chain Management Trends to Watch in 2025 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://prismecs.com/blog/global-supply-chain-management-trends-to-watch (дата обращения 15.03.2025 г.).
3. Prismecs. Supply Chain Management [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://prismecs.com/blog/global-supply-chain-management-trends-to-watch (дата обращения 16.03.2025 г.).

УДК 336.61

Королихин Владимир Игоревич,
Владимиров Константин Андреевич,
Поспелова Светлана Антоновна
Korolikhin Vladimir Igorevich,
Vladimirov Konstantin Andreevich,
Pospelova Svetlana Antonovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Корпоративные финансы и оценка бизнеса»
Master program «Corporate Finance and Business Valuation»
e-mail: sv3t.posp@yandex.ru

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ: СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ СУДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

RISK MANAGEMENT UNDER SANCTIONS PRESSURE: ADAPTATION STRATEGIES FOR RUSSIAN CORPORATIONS IN THE SHIPBUILDING INDUSTRY

В статье приведены динамика судостроения в РФ, выделены ключевые риски отрасли в условиях санкционного давления, определены меры, предпринятые государственными корпорациями, по нивелированию рисков, а также предложена стратегия управления рисками для судостроительных компаний.

The article presents the dynamics of Russian shipbuilding, highlights the key risks of the industry under sanctions pressure, identifies measures taken by state corporations to mitigate risks, and suggests a risk management strategy for shipbuilding companies.

Ключевые слова: риски, финансовые риски, валютные риски, управление рисками, государственные корпорации, судостроение, судостроительная отрасль, санкционное давление, импортозамещение, кадровый голод.

Keywords: risks, financial risks, currency risks, risk management, state corporations, shipbuilding, shipbuilding industry, sanctions pressure, import substitution, personnel starvation.

В условиях сложившейся геополитической ситуации и санкционного давления управление кратно возросшими рисками становится приоритетной задачей отечественных производителей. Одной из ключевых отраслей, обладающий значительным потенциалом, выступает российское судостроение. Отрасль является одной из базовых в структуре ВВП. роме того, она обеспечивает занятость работников даже из смежных отраслей, что положительно сказывается на развитии металлургии, электроники, приборостроения и как собственной, так и международной транспортной системы морского и речного судоходства, на которые приходится по разным оценкам от 70% до 90% общего объема грузоперевозок.

За период с 2019 по 2023 год судостроительными предприятиями было построено более 712 различных судов и кораблей. При этом, в 2022 году российские верфи сдали заказчикам 86 судов гражданского назначения, в 2023 году заказчикам было передано 90 гражданских судов, а в 2024 году – всего 80 судов. Эксперты отмечают резкое снижение количества сданных сухогрузов, причиной чему стали проблемы с поставками зарубежных комплектующих [1].

В условиях динамично развивающейся глобализации Россия благополучно пользовалась преимуществами последней и закупала до 95% всех комплектующих за рубежом. По оценке Минпромторга, доля импортного оборудования в отечественном судостроении сейчас составляет около 70%. Причем все технологически сложные изделия, такие как двигатели, силовые установки, системы навигации и связи, большая часть палубной и крановой техники, а также спецоборудование, ввозятся из-за рубежа. Оставшиеся 30% – это корпус и несложные металлоконструкции российского производства.

В марте 2022 года страны Евросоюза ввели блокирующие санкции против крупнейших судостроительных предприятий России. За год работы отрасли в режиме санкций стало очевидно, что ключевой проблемой для судостроительных и судоремонтных предприятий является их обеспечение судовым комплектующим оборудованием.

Влияние санкций на предприятия отрасли ощутили по-разному: доля импортного оборудования на технике, поставляемой по государственным оборонным заказам для военных заказов, сведена к минимуму, однако по заказам гражданского судостроения по определенным категориям доля импорта варьируется от 40% до 90%. В большей степени под угрозой вы-

полнения оказываются крупнотоннажные наливные суда, рыболовные и краболовные, пассажирские и научные суда [1].

В целях реализации Плана содействия импортозамещению в промышленности, утвержденного распоряжением Правительства РФ от 30 сентября 2014 г. №1936-р, сформирован новый план импортозамещения, утвержденный приказом Минпромторга РФ 1 марта 2019 г. №580 «Об утверждении плана мероприятий по импортозамещению в судостроительной отрасли РФ и о признании утратившим силу приказа Минпромторга РФ от 31 марта 2015 г. №661». Данный план мероприятий включает 76 позиций судов и судового комплектующего оборудования и представляет собой перечень задач со сроком реализации проектов, согласно которому к 2030 году должна быть существенно снижена доля импорта по ключевым проектам судов и типам судового комплектующего оборудования. План мероприятий демонстрирует наиболее уязвимые технологические направления в судостроении, которые требуют тщательной работы по созданию российских аналогов.

Влияние санкций усиливает такие риски как, финансовая устойчивость судостроительных организаций, технологическое отставание отрасли внутри страны от зарубежных конкурентов, снижение возможности реагировать на экологические вызовы, а также кадровый голод предприятий. Эти факторы рисков напрямую влияют на конкурентоспособность отечественных компаний относительно их иностранных конкурентов и в свою очередь требуют множества системных решений как на корпоративном, так и на государственном уровнях. Далее рассмотрим имеющиеся риски и варианты их возможности их устранения.

Главной группой рисков, обострившихся из-за санкций, являются финансово-экономические риски. В первую очередь, это высокая долговая нагрузка судостроителей, что связано со спецификой отрасли. В следствие, сложившееся ситуации, судостроители не только остались без возможности привлекать зарубежное финансирование, но и не могут привлечь средства на отечественном рынке финансового капитала по причине высоких процентных ставок по кредитам.

Например, по данным на 1 января 2025 года, объём долгосрочных кредитов петербургского судостроительного завода «Северная верфь» достиг 106,7 млрд рублей, краткосрочных – 26 млрд [3]. Такая высокая закредитованность сильно повышает риск банкротства, с чем уже столкнулось Петербургское АО «Балтийский завод», входящее в Объединенную судостроительную корпорацию (ОСК), где непокрытый накопленный убыток прошлых лет на 1 января 2025 года составил 32,2 млрд руб., что превышает годовую выручку [4].

Для борьбы с высокой долговой нагрузкой в судостроительной отрасли должны быть приняты меры на государственном уровне. Так, президент

Владимир Путин поддержал меры стимулирующего характера для отечественного судостроения [5]. В первую очередь – это должно быть льготное кредитование, такой механизм уже существует в агропромышленном комплексе, он должен заработать и в судостроительной отрасли [6].

Ещё один значимый риск связан с колебанием валютных курсов. Для строительства судна обычно требуется около двух лет с момента подписания договора до поставки. Большинство судостроительных контрактов структурированы по платежам в местной валюте для судостроителей, при этом обычно 50-70% стоимости судна выплачивается при поставке. Из-за колебаний курсов валют окончательная стоимость поставки может сильно отличаться от той, на которую рассчитывал судовладелец, основываясь на определённой валюте [7].

Валютный риск может быть снижен путём использования валютных деривативов (форвардных/фьючерсных контрактов или опционов иностранной валюты). Также для судовладельца часто выгоднее оплачивать эксплуатационные расходы не в местной валюте, этот вид риска может быть снижен путём соглашения о взаимном обмене валют [8].

Также, немалое значение имеет группа рисков, обусловленная производственно-технологическими факторами. По заявлению помощника президента России, председателя Морской коллегии РФ Николая Патрушева, более 80 процентов оборудования на отечественных верфях требуют модернизации и замены [9]. Также отмечается, что 70 процентов от этого оборудования нуждается в срочной замене, так как находится в плачевном состояние. При этом, помимо сильного износа производственных фондов Российские судостроители сталкиваются с проблемой строительства современных судов из-за устаревших технологических процессов. Основной задачей здесь является цифровизация, и роботизация производства [8].

Примером решения проблемы цифровизации и роботизации производства может служить Онежский судостроительно-судоремонтный завод. На производственных мощностях предприятия была реализована цифровая верфь, на которой уже началось строительство первого судна [10]. Опыт этого предприятия должен быть распространён на всех отечественных судостроителей, что позволит выпускать продукцию на современном уровне и снизит риски конкурентного отставания. Ещё одной проблемой является дефицит построечных и спусковых сооружений для строительства крупнотоннажных судов. В 2019 году была утверждена Стратегия развития судостроительной промышленности на период до 2035 года. Одним из значимых пунктов этой стратегии является возведение новых мощностей и государственное субсидирование этих целей [11].

В последнее время отечественная промышленность и в том числе судостроительная отрасль, всерьёз столкнулась с новым риском – это кад-

ровый голод. Особенно он сильно повлиял на предприятия Санкт-Петербурга. Каждая четвёртая вакансия в судостроительной отрасли в стране приходится на Санкт-Петербург. Больше всего на предприятиях востребованы токари, инженеры и слесари [12]. Для некоторых предприятий кадровый дефицит уже стал критическим – на Невском судостроиельно-судоремнтном заводе вакантно 16 процентов всех мест [13]. При этом суммарно за 2024 год судостроители Санкт-Петербурга искали 5,8 тысяч сотрудников. Стоит отметить, что ежегодная кадровая потребность Объединенной судостроительной корпорации (ОСК) составляет 6,5 тысяч специалистов [14].

Проблема была заметна и раньше. Ещё в 2023 году этот вопрос поднимал глава ВТБ и по совместительству председатель совета директоров Объединенной судостроительной корпорации Андрей Костин на рабочей встрече с президентом РФ Владимиром Путиным [14].

Для решения этой проблемы должны быть проработаны меры как самими предприятиями, так и на государственном уровне. В первую очередь – это создание конкурентоспособных заработных плат рабочих. Во-вторых, должны быть проработаны программы обучения, тесно связанные между образовательными учреждениями и конкретными предприятиями. Необходимо заниматься профориентацией будущих специалистов ещё в школьном возрасте. Также ещё одной мерой может быть субсидирование льготной ипотеки для занятых в судостроительной отрасли за счёт регионального и федерального бюджетов [15].

Список использованных источников

1. Развитие судостроительной отрасли в РФ в 2023 году: спрос превышает предложение [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://delprof.ru/press-center/open-analytics/razvitie-sudostroitelnoy-otrasli-v-rf-v-2023-godu-spros-prevyshaet-predlozhenie/ (дата обращения 29.03.2025).

2. Итоги российского судостроения за 2024 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://paluba.media/news/185706 (дата обращения 29.03.2025).

3. Крупная петербургская верфь получила рекордный убыток [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rbc.ru/spb_sz/freenews/67c990a39a79471000e66ecd (дата обращения 29.03.2025).

4. Один из крупнейших заводов Петербурга оказался на грани банкротства [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rbc.ru/spb_sz/15/03/2025/ 67cfd7859a794705e3bbc4ef (дата обращения 29.03.2025).

5. Путин поддержал субсидирование кредитов компаниям на покупку зарубежного флота [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.interfax.ru/russia/903435 (дата обращения 29.03.2025).

6. Для рыбопромысловых судов просят льготные кредиты [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rg.ru/2023/09/26/spasatelnyj-flot.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (дата обращения 29.03.2025).

7. Правовые и организационные меры санкционной адаптации судостроения России [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-i-organizatsionnye-mery-sanktsionnoy-adaptatsii-sudostroeniya-rossii?ysclid=m91pg00lzw932662475 (дата обращения 29.03.2025).

8. Цифровая трасформация производственной системы в судостроении: проблемы и способы их решения [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-trasformatsiya-proizvodstvennoy-sistemy-v-sudostroenii-problemy-i-sposoby-ih-resheniya (дата обращения 29.03.2025).

9. Более 80% оборудования на российских верфях требует обновления и модернизации [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://portnews.ru/news/372691/ (дата обращения 29.03.2025).

10. Строительство первого судна на цифровой верфи Онежского ССЗ (Карелия) начнется в январе–феврале 2025 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://portnews.ru/news/370292/ (дата обращения 29.03.2025).

11. Стратегия развития судостроительной промышленности на период до 2035 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://government.ru/docs/all/124379/ (дата обращения 29.03.2025).

12. На верфях Петербурга обострился кадровый дефицит [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rbc.ru/spb_sz/13/08/2024/66bb15449a794715f4dc5036 (дата обращения 29.03.2025).

13. Дефицит кадров в судостроении с 2022 года почти удвоился [Электронный ресурс]. https://www.korabel.ru/news/comments/deficit_kadrov_v_sudostroenii_s_2022_goda_pochti_udvoilsya.html (дата обращения 29.03.2025).

14. Судостроители испытывают кадровый голод [Электронный ресурс]. https://www.kommersant.ru/doc/7384747 (дата обращения 29.03.2025).

15. Слово экспертам: как решать кадровые проблемы в судостроении [Электронный ресурс]. https://sudostroenie.info/novosti/43680.html (дата обращения 29.03.2025).

УДК 65.011.56

Котова София Александровна
Kotova Sofiia Alexandrovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Прикладная информатика»
Master program «Applied Computer Science»
e-mail: soniakotova2000@yandex.ru

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ СОЗДАНИИ ГИБРИДНОЙ СИСТЕМЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ДОРОЖНЫМ ДВИЖЕНИЕМ

USING MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES TO CREATE A HYBRID SYSTEM FOR TRAFFIC MANAGEMENT

Идет активное развитие и интеллектуализация дорожно-транспортной сети на всей территории России. В дорожную инфраструктуру городов внедряют искусствен-

ный интеллект и другие современные цифровые технологии. В статье рассматривается возможность внедрения гибридной системы с использованием технологий искусственного интеллекта и мультиагентных технологий, которые позволят повысить общую безопасность и эффективность дорожного движения.

The road transport network is actively developing and intellectualizing throughout Russia. Artificial intelligence and other modern digital technologies are being introduced into the road infrastructure of cities. The article considers the possibility of implementing a hybrid system using artificial intelligence and multi-agent technologies that will improve overall the safety and efficiency of traffic.

Ключевые слова: дорожная инфраструктура, гибридные системы, мультиагентная система, искусственный интеллект.

Keywords: artificial intelligence, road infrastructure, intelligent transport system, multi-agent system.

В последние пять лет в крупных городах и на федеральных магистралях на территории России активно внедряют интеллектуальные транспортные системы (ИТС). По данным Росавтодора только за 2024 год ИТС внедрили в 56 субъектах Российской Федерации (рисунок 1). В результате только за половину 2024 года на федеральных трассах под контролем Росавтодора количество ДТП снизилось на 4,2%, количество погибших снизилось на 2,3%, а количество пострадавших – на 5,25% [1].

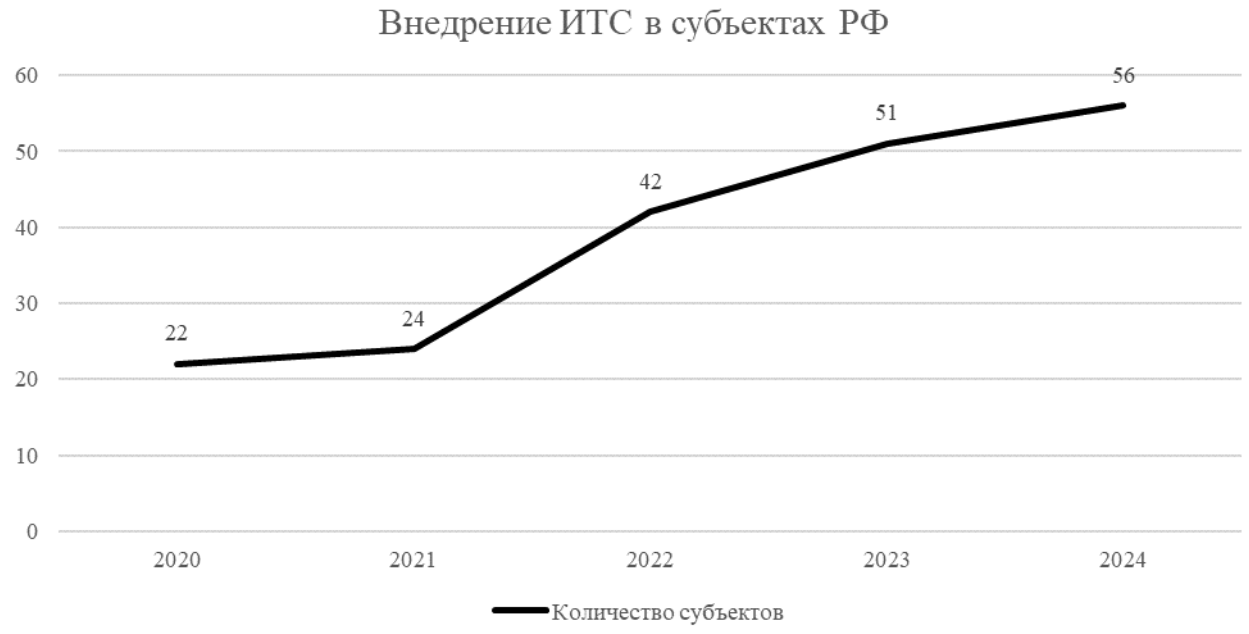


Рисунок 1 – Количество внедрений ИТС по годам

В состав ИТС могут входить различные системы: системы управления светофорными объектами, системы регулирования дорожным движением, системы фиксации правонарушений, системы оплаты проезда, си-

стемы управления парковочным пространством, умная инфраструктура сложных перекрестков и развязок, автоматические системы управления дорожным движением (АСУДД) и многие другие. Такие системы часто разрабатываются в рамках договорных отношений на основе современных технологий таких как искусственный интеллект, Big Data, V2X, Интернет-вещей [2].

Последние два десятилетия стали активно развиваться гибридные интеллектуальные системы, которые стали внедрять в устройства управления «умным» домом, технологическими процессами, системы дистанционного обучения, а также системы управления дорожным движением [3]. Под гибридной интеллектуальной системой чаще всего подразумевается система, которая при решении задач согласовано использует несколько методов искусственного интеллекта.

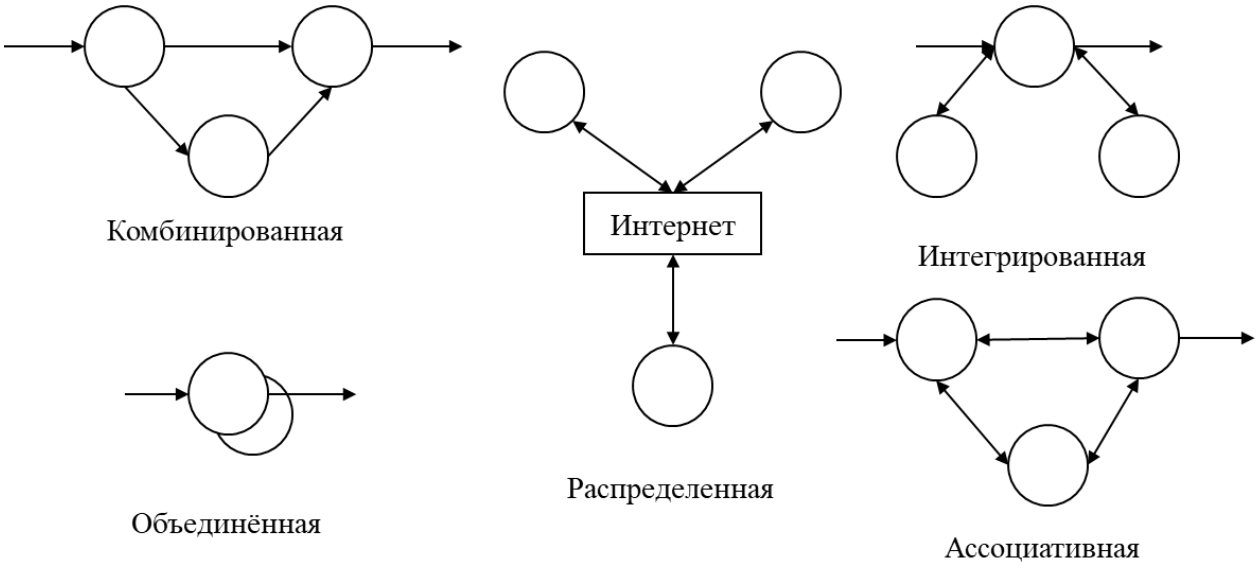


Рисунок 2 – Архитектуры гибридных интеллектуальных систем [4]

Гибридные интеллектуальные системы можно разделить на 5 видов в зависимости от архитектуры (рисунок 2):

– *комбинированные гибридные экспертные системы*. Они состоят из экспертных систем и нейронных сетей и соединяют знания между ними: формализованные знания в экспертных системах и неформализованные знания в нейронных сетях;

– *интегрированные системы*. В таких системах есть главный модуль «интегратор», который, в зависимости от целей системы и текущих условий, управляет работой интеллектуальных модулей и умных агентов;

– *объединенные системы*. В них объединены такие особенности нейронных сетей и генетических алгоритмов, как способность к обучению и адаптация посредством оптимизации;

– *ассоциативные*. Это системы, в которых модули могут работать и автономно, и взаимодействовать друг с другом.

– *распределенные.* В системах такого типа используется мультиагентный подход. Все интеллектуальные модули (агенты) работают автономно и взаимодействует с другими агентами при помощи передачи сообщений через сеть «Интернет» [4, 5].

Внедрение гибридной системы в АСУДД по управлению дорожным движением на перекрестках – особенно в крупных городах – позволит значительно увеличить эффективность и безопасность на дороге. Рассмотрим гибридную систему, состоящую из искусственного интеллекта и мультиагентных технологий <ИИ+МАС>. Мультиагентная система может, например, состоять из пяти рабочих агентов, которые будут отслеживать ситуацию на каждом перекрестке, и трех агентов-контролеров, которые будут суммарно контролировать перекрестки в рамках района и города, а также следить за безопасностью использования персональных данных агентами на территории города. В своей работе агенты используют данные, полученные и обработанные искусственным интеллектом (при помощи технологии «Цифрового зрения») с видеокамер, датчиков, контроллеров и радаров. Более подробно мультиагентная система представлена на рисунке 3 и в таблице 1.

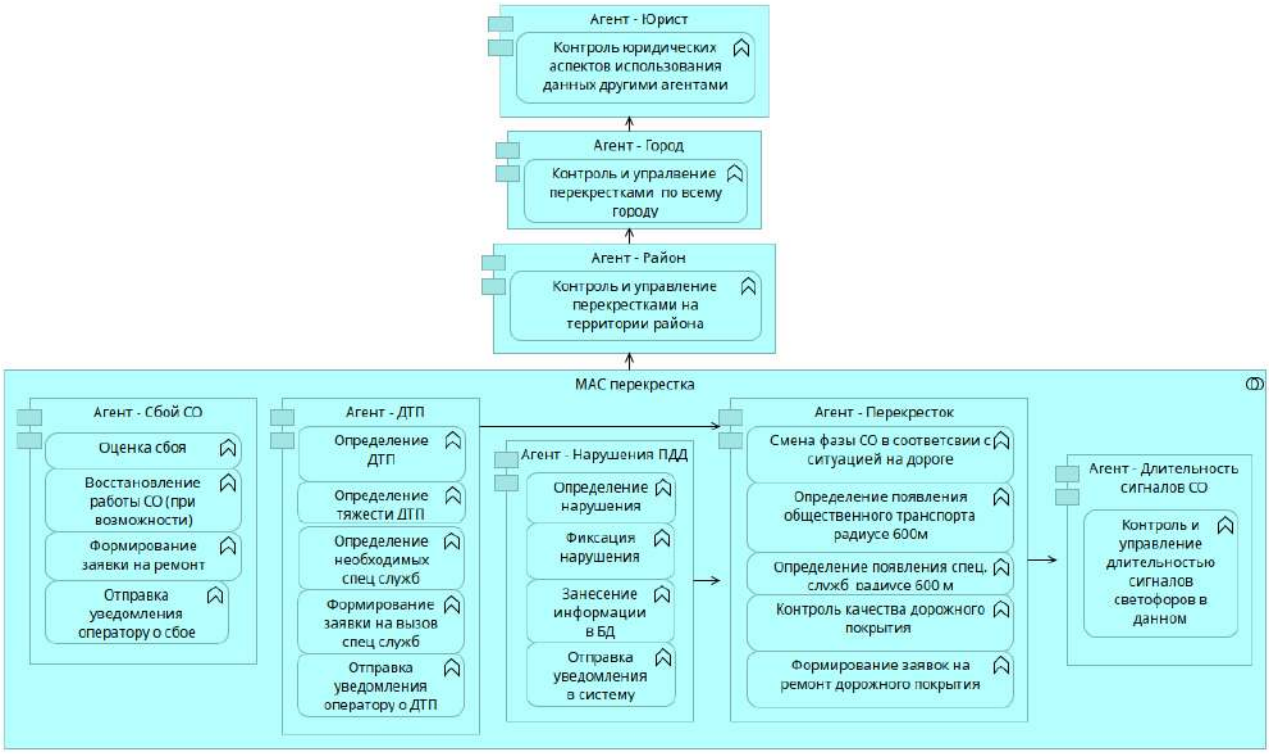


Рисунок 3 – Состав следящей мультиагентной системы

Создание и внедрение гибридной системы <ИИ+ МАС> на перекрестках является актуальным и перспективным направлением развития АСУДД и ИТС в целом.

Таблица 1 – Описание агентов, входящих в мультиагентную систему

Название агента	Описание работы
Сбой СО	Контролирует работу светофорных объектов (СО), анализирует причину сбоя и по возможности восстанавливает их работу. Информирует «Оператора системы» о работе СО и при обнаружении критичного сбоя формирует черновик на вызов ремонтной бригады.
ДТП	При помощи систем «Цифрового зрения» выявляет аварии, оценивает количество пострадавших, тяжесть аварии. Сообщает о случившемся Оператору и формирует черновик заявки для вызова спец. служб.
Нарушение ПДД	При помощи систем «Цифрового зрения» выявляет нарушения ПДД, фиксирует в системе и отправляет соответствующее уведомление в систему.
Перекресток	Управляет сменой фаз СО в соответствии с ситуацией на перекрестке: наличие пробки, появление в радиусе 600 м от перекрестка спецслужб или общественного транспорта.
Длительность сигналов СО	В зависимости от изменений фаз СО, которые предпримет агент «Перекресток», агент «Длительность сигналов» высчитывает длительность фазы СО и выводит соответствующее время водителям и пешеходам.
Район	Агент «Район» контролирует и координирует работу всех агентов на всех перекрестках, находящихся в соответствующем районе.
Город	Агент «Город» контролирует и координирует работу всех агентов «Район», находящихся на территории города.
Юрист	Агенты, входящие в состав МАС, в своей работе обрабатываю большое количество персональных данных. Агент «Юрист» следит за правомерностью использования персональных данных, а также за их безопасность.

Предполагаемая система способна сократить количество и протяженность пробок, количество ДТП, а также количество выбросов CO2 в воздух, за счет уменьшения пробок.

Список использованных источников

1. РОСАВТОДОР. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rosavtodor.gov.ru/press-center/news (дата обращения 06.03.2025 г.).

2. Макарчук Т.А., Демченко А.О., Демченко С.А. Цифровизация аналитики договорных отношений компании// Инновации и инвестиции. – 2025. – №2. – С. 165-169. EDN: LQPWZT

3. Душкин Р.В., Андронов М.Г. Гибридная схема построения искусственных интеллектуальных систем // Кибернетика и программирование. – 2019. – № 4. – С. 51-58.

4. Игнатьев В.В. Адаптивные гибридные интеллектуальные системы управления // Известия ЮФУ. Технические науки. 2010. №12. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/adaptivnye-gibridnye-intellektualnye-sistemy-upravleniya (дата обращения 01.05.2025 г.).

5. Гаврилов А.В., Новицкая Ю.В. Гибридные интеллектуальные системы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://masters.donntu.ru/2013/fknt/moshenskiy/library/gavrilov_novitskaya.pdf (дата обращения 01.05.2025 г.).

УДК 316.346.32-053.9

Кузьменко Наталья Викторовна
Kuzmenko Natalia Viktorovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Организация и управление в социальной работе»
Master program «Organization and management in social work»
e-mail: solnyshki_na@mail.ru

Чурай Вера Сергеевна
Churai Vera Sergeevna
кандидат социологических наук, доцент
Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
e-mail: verasergeevna@rambler.ru

ТРАНСФОРМАЦИЯ АДАПТАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ ПОЖИЛОЙ РОССИЙСКОЙ СЕМЬИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

TRANSFORMATION OF ADAPTATION STRATEGIES OF THE ELDERLY RUSSIAN FAMILY AT THE PRESENT STAGE

В статье рассматриваются различные подходы к понятию семьи. Описаны основные функции пожилой семьи. Представлены традиционные типы трансформации стратегий адаптации.

The article considers various approaches to the concept of family. The main functions of the elderly family are described. Traditional types of adaptation strategy transformation are presented.

Ключевые слова: проблемы граждан пожилого возраста, пожилая семья, социальные изменения, институт семьи, устойчивость семейных систем, жизненные стратегии.

Keywords: problems of elderly citizens, elderly family, social changes, family institution, sustainability of family systems, life strategies.

Актуальность проблемы адаптации пожилой семьи обусловлена тем, что семья, как динамичный элемент взаимосвязи общества и личности,

имеет отношение к кардинальным переменам социальной реальности современности. Каждая семья, опираясь на выработанные годами механизмы выживания, приспособления, транслирует опыт следующим поколениям. Стоит отметить, что в настоящее время экспертами отмечается дисбаланс внутрисемейных отношений. И представители старшего поколения наиболее подвержены влиянию социального кризиса, как обладатели низкого уровня благосостояния. Социальная трансформация определяется как следствие социально направленных изменений, выражающееся в реорганизации прежней системы.

В ходе приспособления представители пожилой семьи решают проблемы, возникающие на макро- и микроуровнях. И выработка новых механизмов адаптации, а не выбор пути выживания, предоставляют возможности улучшить благополучие пожилых в современных реалиях. Поэтому изучение положения пожилой семьи, выявление ряда проблем, определение факторов устойчивого развития семьи, адаптационных стратегий и механизмов особенно важно. В таблице 1 отображены различные подходы к изучению пожилой семьи в школах социологов.

Таблица 1 – Аспекты пожилой семьи в школах отечественных и зарубежных социологов

Автор	**Предмет изучения**
Т. Парсонс, П. Сорокин, Ф. Энгельс, Э. Дюркгейм, Н. Дж. Смелзер	Классический подход. Семья как социальная система должна быть так организована, чтобы совмещаться с другими системами.
Э. Коул, Дж. Кодуэлл, У. Гуд, Р. Хилл, К. Дэвис, Дж. Митчел, Г. Маркузе, Р. Флетчер	Прогрессивистский подход. Аспекты развития: утрата положительных качеств патриархальной семьи, отставание семьи от социального прогресса, неполнота выполнения в семье функций социализации, усиление насилия и грубости, психических заболеваний, факторы риска в браке, возрастание критики семьи с позиции феминизма
А.И. Антонов, В.М. Медков, А.Г. Харчев, В.А. Борисов, С.И. Голод, М.С. Мацковский, Н.В. Панкратова, Ю.И. Семенов, Т.А. Гурко, А.А. Клецин	Социологический подход. Социально-исторический подход. Исследование проблем трансформации семьи на разных этапах развития общества. «Семья в пожилом возрасте является особой ценностью, она остаётся местом удовлетворения основных человеческих потребностей, сферой, в которой реализуются практики взаимной поддержки»

Окончание табл. 1

Автор	Предмет изучения
А.Г. Вишневский, Н.Я. Соловьев, С.В. Ковалев, Э.Г. Эйдемиллер, С.В. Дармодехин	Типологический подход. Специфические и неспецифические функции и типы семей.
Н.Г. Юркевич, Ю.Б. Рюриков, З.В. Янкова	Методологический подход. Семья как малая социальная группа в рамках социально-группового подхода. Главное образующее семьи – детопроизводство
Ф. Ле Пле, Г.А. Гурко, И.А. Герасимова, А.Г. Волков, А.В. Баранов	Динамический подход в концепциях «жизненного цикла». Изменение отношений в семье от устойчивого к нестабильному, с разобщением родительских ролей, увяданием авторитета.
Н.С. Юлина, Л.И. Никовская, Т.А. Репина, Т.А. Рассадин, В.Н. Дружинин	Социально-психологический подход. Особенность семьи – «несвобода», необходимость соблюдать правила жизни, продиктованные обществом. «Нормальная семья» – обеспечивающая необходимый уровень благосостояния для полноценного всестороннего развития детей. «Идеальная семья» – модель которой зафиксирована в представлениях коллектива и отражена в культуре, в том числе религиозной
В.Д. Шапиро, О.В. Краснова, Г.А. Парахонская, М.Э. Елютина, Е.Ф. Молевич, В.Д. Альперович, Л.Б. Волынская	Системный подход. Позитивная оценка семейной жизни после выхода на пенсию – укрепление межпоколенных связей. Негативная – увеличение объема домашних дел, ухудшение физического здоровья, отсутствие занятий, материальная зависимость от родственников

Как видно, основной интерес исследователей направлен на изучение стандартов жизнедеятельности молодой семьи с детьми, а изучение пожилых супружеских пар происходит с применением усредненных возрастных критериев для оценки ее эволюции. После выхода на пенсию структура семьи меняется от детоцентристской и направлена на формирование новых глубинных смыслов. Меняется и состав функций. В приоритете теперь поддерживающая функция, обусловленная необходимостью перераспределением объема домашних дел и психоэмоциональных нагрузок. Защитная функция выражается в пресечении вторжения в частное пространство семьи представителей иных социальных институтов. Посредническая, в ходе реализации, которой представители пожилой супружеской пары выступают связующим элементом, хранящим традиции и укрепляющим внутрисемейные отношения, как авторитетное звено. И основная непосредственно для самой пары – адаптационная функция

выражается в создании пространства к приспособлению к новому социальному статусу и изменениям в обществе. Итак, прежде всего пожилых супругов касаются экономические изменения. Здесь выбор адаптационной стратегии определяется наличием у пары «финансовой подушки» или возможностью продолжать трудовую деятельность. Сейчас государством как элемент социальной поддержки предусмотрено обучение и переобучение предпенсионеров.

Изменения в социальной политике страны, такие как пенсионные реформы, создание национальных проектов и программ способствуют созданию новых социальных связей и обеспечивают пенсионерам возможность участия в жизни общества. Немаловажным в условиях динамично развивающегося технологического пространства является создание условий для освоения сервисов, поддерживающих активную социальную жизнь (общение с родственниками с помощью удаленных технологий, доступ к информационным ресурсам). Особое внимание в период адаптации уделяется сохранению психического здоровья и эмоциональных навыков и развитию социальных. Реализация данных мер поддержки осуществляется специалистами центров социального обслуживания, домов культуры, центров общения и библиотек. Изменения в семейных структурах социальных групп, когда состав семьи входят либо только представители супружеской пары, либо множество поколений, в том числе и иностранного происхождения, а также влияние внешних социальных групп обуславливают требование трансформации адаптационной стратегии с применением гибких подходов.

Препятствием для семьи пенсионного возраста также служит созданный обществом портрет пожилых, основанный на стереотипах о «ненужности», бесполезности как утративших человеческий капитал членах социума. При этом на текущий момент государство призвано сохранить возрастных граждан в статусе надежных и деятельных граждан, влияющих на экономику и развитие страны непосредственным активным участием в жизни регионов. Успешной адаптивной стратегии пожилых присущи такие черты, как сформированное доверие к миру в целом, объективная самооценка, положительная автономия, развитое чувство инициативы, активности, самоопределения. Подвергаясь колоссальному воздействию, семья элегантного возраста, привержена адаптироваться в следующих типах:

- трансформационном (уход в семью, поиск себя и новых ценностей);
- эгалитарном (положительное изменение гендерных ролей);
- традиционном (принятие общепринятых норм и ориентация на ценности ближайшего окружения).

В целом, изучение трансформации адаптационных стратегий современной пожилой семьи нуждается в междисциплинарном, всестороннем подходе, включающем наиболее важные аспекты развития общества и учитывающие изменения феномена старения.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 28.12.2013 №442-ФЗ (ред. от 28.04.2023) «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» [Электронный источник] / https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/
2. Антонов А.И. У истоков второго рождения (или возрождения) социологии семьи // Социологические исследования. 2021. № 5. С. 14-18.
3. Бутенко Н. А. Основные подходы в методологии исследования семьи // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. №4-5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-podhody-v-metodologii-issledovaniya-semi (дата обращения: 31.01.2025).
4. Гурко Т.А. Теоретические подходы к изучению трансформации института семьи // Социологический журнал. 2020. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-izucheniyu-transformatsii-instituta-semi (дата обращения: 31.01.2025).
5. Миронова Ю. В. Факторы, влияющие на социальную адаптацию пожилых людей // Научный Лидер. 2022. №23 (68). URL: https://scilead.ru/article/2488-faktori-vliyayushchie-na-sotsialnuyu-adaptats
6. Социология / Э.Б. Авакова, А.Н. Асадов, М.А. Петров, К.А. Прозоровская. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2015. – 155 с. – ISBN 978-5-7310-3375-6. – EDN VOVTOP
7. Социология / А.Н. Асадов, В.Ю. Забродин, М.А. Петров, К.А. Прозоровская; Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, Кафедра социологии и управления персоналом. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 2009. – 206 с. – ISBN 978-5-7310-2466-2. – EDN QOKLNP
8. Попкова, Т.А. Феномен "межпоколенческого взаимодействия": понятия, подходы к его изучению / Т. А. Попкова, М. А. Петров // Приоритетные направления развития гуманитарно-экономического образования в современной России: Тезисы межвузовской научно-теоретической конференции, Тверь, 27 декабря 2011 года / Московский гуманитарно-экономический институт, Тверской филиал. – Тверь: Московский гуманитарно-экономический институт, Тверской филиал, 2011. – С. 84-86. – EDN PMHYJX

УДК 311.21

Лазаренко Анастасия Александровна
Lazarenko Anastasia Alexandrovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Анализ данных в экономике»
Master program «Data analysis in economics»
e-mail: 738616@gmail.com

РАЗВИТИЕ РЫНКА ТРУДА РФ: СТАТИСТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

DEVELOPMENT OF THE LABOR MARKET IN THE RUSSIAN FEDERATION: STATISTICAL ASPECT

В статье представлена оценка ситуации на рынке труда в РФ при помощи группировки данных посредством кластерного анализа. Сопоставляются результаты группировки регионов РФ несколькими методами на разное количество кластеров.

The report presents an assessment of the situation on the labor market in the Russian Federation by grouping data through cluster analysis. The results of grouping the regions of the Russian Federation by several methods into different numbers of clusters are compared.

Ключевые слова: рынок труда, региональная статистика, кластерный анализ, метод *k*-средних.

Keywords: labor market, regional statistics, cluster analysis, k-means method.

Ситуация на рынке труда на сегодняшний день является одним из ключевых аспектов устойчивого экономического и социального развития государства. Функционирование рынка труда служит объектом интересов различных экономических школ. Так, в классической экономической теории, представителями которой являются А. Смит, Д. Рикардо, Ж.Б. Сэй, можно встретить предположения о том, что рынок труда регулируется законами спроса и предложения, и наилучшей экономической политикой является политика невмешательства государства. Этому противоположна кейнсианская экономическая школа, представителем которой является Дж. Кейнс, предполагающая, что рынок труда не всегда достигает саморегуляции и его работа может быть нарушена такими факторами, как безработица и рецессия. Данный подход приветствует активное вмешательство в экономику государства.

Статистика рынка труда является удобным и доступным инструментом в стратегическом управлении человеческими ресурсами. Аналитические показатели рынка труда и их интерпретация в комплексе позволяют в полной мере оценить текущую ситуацию на рынке труда и представить ее в виде, доступном и понятном для пользователей.

Актуальность исследования обусловлена тем, что статистические исследования рынка труда отражают динамику развития ситуации на

рынке труда и представляют интерес нескольких групп пользователей: работодателей, соискателей и государства. Работодатели интересуются развитием ситуации на рынке труда с целью разработки эффективной кадровой политики и предложения рабочих мест с такими условиями труда, которые соответствуют текущей рыночной ситуации и отражают востребованность профессий, навыков и компетенций на рынке труда. Соискателям положение дел на рынке труда интересно тем, что изучение тенденций развития рынка труда помогает проанализировать имеющиеся компетенции с позиции востребованности и при необходимости планировать получение актуальных навыков, а также определить уровень дохода, на который можно претендовать при выборе той или иной сферы деятельности.

Развитие рынка труда находится в сфере национальных интересов государства, так как динамично развивающийся рынок труда способствует укреплению экономики и улучшению уровня жизни и благополучия граждан. Так, на развитие рынка труда направлены законодательные акты и национальные проекты РФ. Ряд положений указа «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» направлен на повышение минимального размера оплаты труда и оптимизации систем оплаты труда для работников бюджетной сферы. В рамках национального проекта «Кадры», реализация которого началась с 1 января 2025 г., планируется проведение мероприятий в рамках федеральных проектов, которые будут направлены на улучшение ситуации на рынке труда РФ и достижение основной цели проекта – обеспечение экономики квалифицированными кадрами [4].

Цель исследования состоит в определении общих черт в формировании показателей рынка труда и группировке на их основе субъектов РФ с помощью кластерного анализа. Одной из задач исследования является сбор, предварительная обработка и анализ описательной статистики показателей рынка труда в РФ, формируемых Федеральной службой государственной статистики РФ. Также важным аспектом анализа является группировка показателей рынка труда в РФ с помощью кластерного анализа и разработка рекомендаций к дальнейшим исследованиям рынка труда на ее основе.

Гипотеза исследования заключается в том, что кластерный анализ является универсальным методом группировки и оценки показателей развития рынка труда регионов РФ ввиду дифференциации регионов по территориальным и климатическим особенностям, историческому и экономическому развитию. Методологической базой исследования являются такие методы структурного и статистического анализа как статистическая сводка и группировка обобщающих показателей, кластерный анализ, а также сравнительный и графический методы.

Информационной базой анализа рынка труда служат нормативно-правовые акты и официальные документы, формирующие цели и принципы устойчивого экономического и социального развития РФ и определяющие мероприятия, направленные на удовлетворение потребностей экономики РФ. Также в базу включаются источники информации статистики труда: текущая отчетность предприятий и организаций по труду, административная статистика и выборочные исследования.

Реализацию кластерного анализа необходимо начинать с подготовки и обработки данных [2]. Для проведения анализа были отобраны показатели, характеризующие рынок труда РФ за 2023 год по 85 субъектам. В состав вошли показатели занятости и безработицы, а также денежных доходов населения. Пропуски в данных (1,42% данных) были заменены на средние значения по федеральному округу. Поскольку используемая методика достаточно чувствительна к выбросам, данные по г. Москве, Московской области, Республике Дагестан и Республике Ингушетия сильно отличающиеся по большинству показателей от остальных регионов, были исключены из выборки.

Для проведения кластерного анализа ввиду доступности и разнообразия функционала было решено использовать язык программирования *R*.

Оценка тенденции к кластеризации имеющихся данных была проведена с помощью статистики Хопкинса [3], которая показала, что данные имеют тенденцию к группировке (значение статистики составило 0,945).

Выбор метода кластеризации был осуществлен путем сопоставления мер по обеспечению стабильности кластера: средней доли неперекрытия (*APN*), среднего расстояния (*AD*), среднего расстояние между средствами (*ADM*), показателя добротности (*FOM*). Полученные значения представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Меры по обеспечению стабильности кластера

Наименование меры	Значение показателя	Наименование метода
APN	0.0175	*k-means*
AD	1.7818	*PAM*
ADM	0.0996	*k-means*
FOM	0.6300	*PAM*

Полученные результаты свидетельствуют о том, что наиболее подходящими методами являются метод k-средних и PAM. Первоначальные сведения о количестве кластеров были получены путем проведения иерархического кластерного анализа с помощью дендрограммы, полученный результат свидетельствует о выборе в пользу 3 или 4 кластеров, однако следует проверить количество кластеров с помощью нескольких мето-

дов. Окончательный выбор количества кластеров был сделан на основе данных, полученных методами каменистой осыпи и силуэта, визуализация которых представлена на рисунке 1.

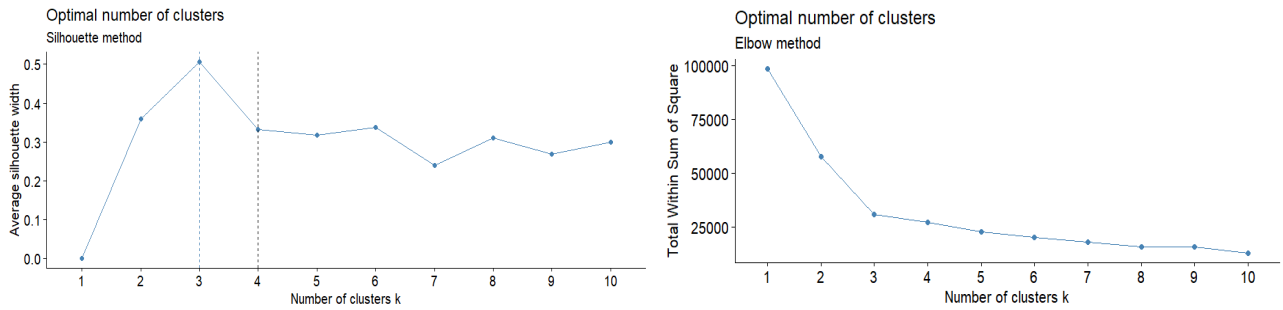


Рисунок 1 – Выбор количества кластеров методами каменистой осыпи и силуэта

Полученный результат свидетельствует о выборе в пользу разделения на 3 кластера, также возможна оценка распределения на 4 кластера. Распределение данных на кластеры целесообразно визуализировать [5]. Распределение на кластеры с помощью выбранных методов представлено на рисунке 2.

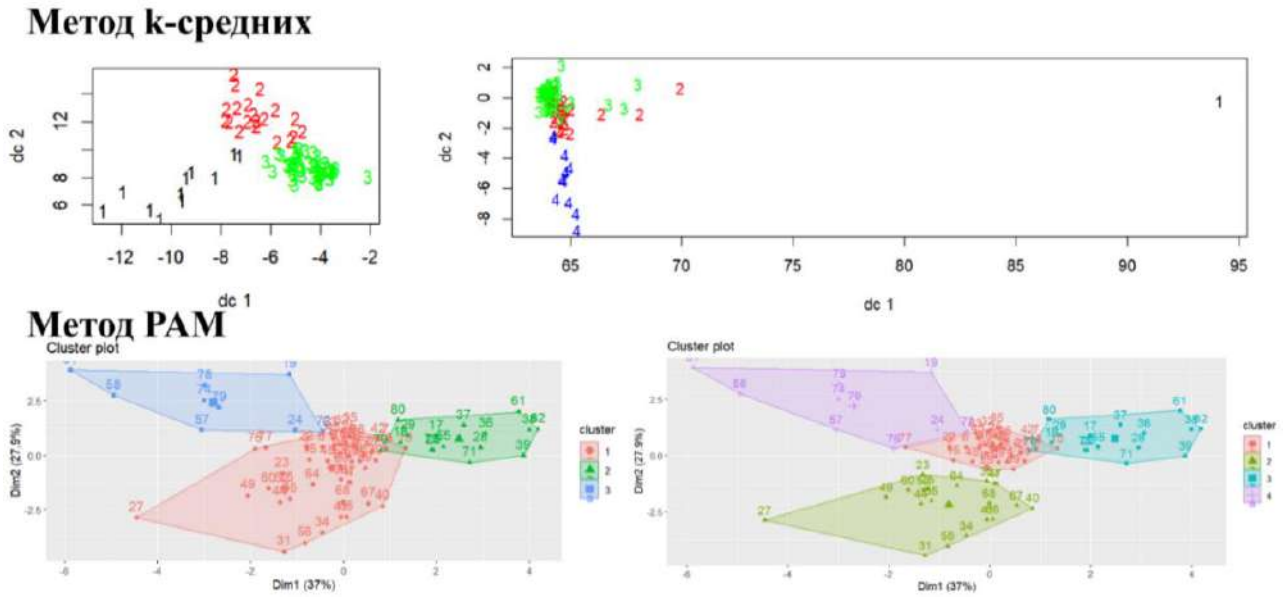


Рисунок 2 – Распределение методами k-средних и PAM

При проведении кластеризации методом k-средних на 4 кластера на графике наблюдается наложение данных разных кластеров друг на друга, поэтому данное распределение не может использоваться, распределение на 3 кластера визуально лучше. Распределение регионов методов PAM и на 3, и на 4 кластера выглядит адекватно, оценивать результат кластериза-

ции следует далее с помощью коэффициента силуэта, позволяющего оценить качество результата кластерного анализа. Наиболее приемлемым оказался результат распределения на 3 кластера, полученный методом k-средних (значение коэффициента силуэта 0,34).

Полученное распределение разными способами имеет несколько общих черт. В результате кластеризации формируется группа регионов с неблагоприятными климатическими условиями, и группа регионов, административными центрами которых являются города-миллионеры. Это свидетельствует о том, что на показатели рынка труда в регионах РФ могут оказывать влияние такие факторы как социально-экономическое положение региона, территориальное расположение и климатические условия. Анализ показателей рынка труда по 3 кластерам, полученным методом k-средних показывает, что показатели численности занятых и безработных значительно выше в городах-миллионерах, и существенно ниже в регионах со сложными климатическими условиями. Прожиточный минимум в регионах со сложными климатическими условиями превышает уровень МРОТ в то время, как в остальных регионах наблюдается обратная ситуация. Данные наблюдения указывают на зависимость показателей рынка труда от численности населения и от территориальных условий, в которых осуществляется трудовая деятельность.

В качестве рекомендации к дальнейшим исследованиям можно предложить включение в базу данных факторов, характеризующих социально-экономическое развитие регионов и оценку их влияния на результат кластеризации. Также стоит проанализировать данные в динамике, включив в базу данных значения показателей за прошедшие несколько лет. Таким образом, оценка ситуации на рынке труда путем кластерного анализа может служить первоначальным этапом для исследований, полученная кластеризация позволяет определить общую тенденцию развития рынка труда сгруппированных регионов, что в дальнейшем может служить основой для разработки федеральных проектов в рамках действующего национального проекта «Кадры», которые будут учитывать выявленные особенности регионов и повлияют на укрепление социально-экономического положения населения РФ.

Список использованных источников

1. Бизнес-статистика: учебник и практикум для вузов / И.И. Елисеева [и др.]; под редакцией И.И. Елисеевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 444 с.

2. Николенко С.О., Моисеев Н.А., Смирнова Е.И. Кластерный анализ отраслей российского рынка труда // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2023. – № 2. – С 31-42. – DOI: https://doi.org/10.17308/econ.2023.2/11093.

3. Харичкин А.К. Адаптация алгоритмов кластеризации в практических вопросах анализа рынка труда // Правовая информатика. – 2024. – №2. С. 102-107. DOI: 10.21681/1994-1404-2024-2-102-107.
4. Национальный проект «Кадры» // Government.ru: сайт / Правительство России. – URL: http://government.ru/rugovclassifier/916/about/ (дата обращения: 23.03.2025).
5. Ni Y., Qi M., Xie C., Wu Y. The Impact of AI on Sustainable Development of The Labor Market // SHS Web of Conferences 200(2). – 2024. – С 31-42. – DOI: 10.1051/shsconf/202420002016.

УДК 330.341

Ларионова Виктория Викторовна
Larionova Viktoria Viktorovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Инновационный менеджмент»
Master program «Innovation management»
e-mail: vika.vlasova.14.02@mail.ru

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

DIGITAL TRANSFORMATION OF TECHNOLOGICAL SOLUTIONS ON THE EXAMPLE OF THE ARCTIC ZONE OF THE RUSSIAN FEDERATION

Цифровая трансформация играет ключевую роль в развитии Арктической зоны Российской Федерации, обеспечивая устойчивость и эффективность в условиях экстремального климата. В статье рассматриваются особенности цифровизации, ключевые технологии и вызовы внедрения инноваций в регионе.

Digital transformation plays a key role in the development of the Arctic zone of the Russian Federation, ensuring sustainability and efficiency in extreme climate conditions. The article discusses the features of digitalization, key technologies and challenges of implementing innovations in the region.

Ключевые слова: Арктическая зона РФ, цифровая трансформация, Северный морской путь, умные месторождения, логистическая инфраструктура.

Keywords: Arctic zone of the Russian Federation, digital transformation, Northern Sea Route, smart fields, logistics infrastructure.

Арктическая зона Российской Федерации представляет собой стратегически важный регион, богатый природными ресурсами, но характеризующийся экстремальными климатическими условиями и слаборазвитой инфраструктурой. Цифровая трансформация играет ключевую роль в

освоении этого макрорегиона, обеспечивая интеграцию логистических и информационных систем для повышения эффективности транспортных коридоров, добычи ресурсов и улучшения качества жизни населения. В статье рассматриваются основные проекты и технологические решения, направленные на цифровизацию Арктики, а также их взаимосвязь с логистической инфраструктурой.

Ключевые проекты цифровой трансформации

СМП является центральным элементом транспортной системы Арктики, связывающим Европу и Азию. Для его эффективного функционирования разрабатываются цифровые платформы, обеспечивающие навигацию, мониторинг ледовой обстановки и управление судоходством. Проект «Полярный экспресс» включает прокладку подводного оптоволоконного кабеля, что способствует созданию цифровой экосистемы региона и развитию центров обработки данных (ЦОД). Важным аспектом является использование автоматизированных систем управления (АСУ) и спутниковой связи для обеспечения безопасности и бесперебойной работы маршрута [4].

Помимо проекта «Полярный экспресс», рассматриваются и другие инициативы, такие как РОТАКС (Российская трансарктическая кабельная система) и Arctic Connect, направленные на улучшение связи в Арктике. Эти проекты предусматривают создание высокоскоростных магистралей с пропускной способностью до 60 Тбит/с, что критически важно для поддержки цифровых сервисов, включая телемедицину, дистанционное обучение и управление промышленными объектами [6].

Крупные компании, такие как «Газпромнефть», «Лукойл» и «Норильский никель», активно внедряют цифровые технологии в процессы добычи и транспортировки ресурсов. Концепция «Умного месторождения» включает использование беспилотных транспортных средств, IoT-устройств и систем искусственного интеллекта для оптимизации производственных процессов. Например, в Ямало-Ненецком автономном округе уже применяются беспилотные грузовики КАМАЗ с автономной навигацией для перевозки грузов по сложным маршрутам [5].

ИТ-парк «Цифровая Арктика» при Северном Арктическом федеральном университете (САФУ) играет ключевую роль в разработке и внедрении инновационных решений для региона. Среди реализуемых проектов – «Е-Навигация» для оптимизации судоходства, «Умный лес» для мониторинга экосистем и «Телемедицина» для обеспечения медицинской помощи в удалённых населённых пунктах. Эти инициативы не только повышают эффективность управления ресурсами, но и способствуют подготовке квалифицированных кадров для работы в условиях Арктики [7].

Интеграция цифровой и логистической инфраструктур

Для эффективного развития Арктики необходимо обеспечить тесную взаимосвязь цифровых и логистических систем.

Цифровые платформы позволяют оптимизировать использование морских и воздушных транспортных коридоров, таких как СМП и Восточный морской коридор (ЕМК), связывающий Дальний Восток России с Индией.

Беспилотные летательные аппараты (БПЛА) могут заменить традиционные методы доставки грузов в труднодоступные районы, такие как вахтовые посёлки и научные станции.

Создание логистических центров и складов требует поддержки цифровых систем управления и мониторинга, включая автоматизированные системы учёта и прогнозирования спроса.

Для успешной интеграции предполагается разработка онтологии и базы знаний Арктической зоны, которая позволит систематизировать данные о ресурсах, инфраструктуре и потребностях региона. Также дополнительным шагом станет определение требований к сервисам цифровой и логистической инфраструктур с учетом специфики Арктики и создание дорожной карты для комплексного развития коммуникационных систем, включая строительство портов, аэропортов и телекоммуникационных сетей [8].

Международное сотрудничество

Особое внимание уделяется взаимодействию с иностранными партнёрами, такими как Китай и Индия. Китай участвует в проектах «Ямал СПГ» и «Арктик СПГ-2», а также развивает инициативу «Полярный шёлковый путь». Индия проявляет интерес к использованию СМП и Восточного морского коридора для укрепления торговых связей. Эти проекты подчёркивают важность международной кооперации для устойчивого развития Арктики.

Основные вызовы цифровой трансформации в Арктике

Несмотря на очевидные преимущества цифровизации, в её реализации в АЗРФ существуют существенные препятствия. Одной из ключевых проблем остаётся недостаточная телекоммуникационная инфраструктура, особенно в отдалённых районах, что затрудняет стабильную передачу данных и удалённый контроль за объектами. Ещё одним значительным ограничением является ограниченность ресурсов энергоснабжения, которая осложняет эксплуатацию цифрового оборудования в условиях, где автономные источники энергии часто являются единственным решением.

Существенным барьером является и высокая стоимость внедрения цифровых технологий в экстремальных климатических условиях, включая необходимость в специализированной защите оборудования и дополни-

тельной логистике. Также немаловажным фактором выступает дефицит квалифицированных кадров, обладающих как цифровыми компетенциями, так и знанием специфики работы в условиях Арктики. Все эти вызовы требуют системного подхода и координации между различными уровнями управления и секторами экономики.

Заключение

Проведённый анализ показывает, что цифровая трансформация Арктической зоны РФ развивается по нескольким ключевым направлениям: создание цифровых платформ для Севморпути, развёртывание телекоммуникационной инфраструктуры и внедрение «умных» технологий в добывающих отраслях. Несмотря на геополитические изменения, международное сотрудничество, особенно с Китаем и Индией, остаётся важным драйвером развития региона.

Перспективными направлениями видятся развитие спутниковых систем связи, создание сети ЦОДов и внедрение автономных транспортных систем. Для успешной цифровизации Арктики необходимо сочетание технологических инноваций с развитием инфраструктуры и международного сотрудничества, что позволит России укрепить свои позиции в регионе и создать модель устойчивого развития северных территорий.

Список использованных источников

1. Economic and geopolitical aspects of developing the Northern Sea Route / N.I. Didenko, V.I. Cherenkov // IOP conference series: Earth and Environmental Science. – 2018. – Vol. 180. – No. 1. – Pp. 012012.

2. Журавель В.П. Арктика в 2019 году: международный и национальный аспекты (вопросы международного сотрудничества и безопасности) / В.П. Журавель // Арктика и Север. – 2020. – № 38. – С. 105–120.

3. Лукин Ю.Ф. Международные морские пути грузоперевозок в Арктике / Ю.Ф. Лукин // Арктика и Север. – 2020. – № 40. – С. 225-253.

4. Журавель В.П. Северный морской путь: настоящее и будущее / В.П. Журавель, В.П. Назаров // Вестник Московского государственного областного университета. – 2020. – №. 2. – С. 140–158.

5. Пилясов А.Н., Путилова Е.С. Новые проекты освоения российской Арктики: пространство значимо! // Арктика и север. – 2020. – №. 38. – С. 21–43.

6. «Полярный экспресс». 23 ноября 2023 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://полярныйэкспресс.рф/ (дата обращения 01.04.2025 г.)

7. IT-парк «Digital Arctic». [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://narfu.ru/digital-arctic/ (дата обращения 01.04.2025 г.).

8. Лёвина А.И. Цифровая и логистическая инфраструктуры Арктической зоны: современное состояние исследований и пути развития / А.И. Лёвина, А.С. Дубгорн, А.М. Фадеев, С.Е. Калязина // Арктика и Север. – 2024. – № 56. – С. – 128–145.

УДК 336.74

Лебедева Евгения Андреевна,
Левагина Ирина Денисовна
Lebedeva Evgenia Andreevna,
Levagina Irina Denisovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Финансовый учёт, анализ и аудит»
Master program «Financial accounting, analysis and audit»
e-mail: lebedevaevgen1ya@yandex.ru, ira.levagina.02@mail.ru

ВОПРОС УЧЁТА И АНАЛИЗА ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВОГО РУБЛЯ

THE ISSUE OF ACCOUNTING AND ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF THE DIGITAL RUBLE

Цифровизация экономики меняет денежно-финансовую систему. Внедрение цифрового рубля снижает зависимость от коммерческих банков. Платёжные системы развиваются стремительно, требуя интеграции сервисов и перевода платежей в цифровой формат. Цифровой рубль становится центральным элементом новой финансовой системы.

The digitalization of the economy is changing the monetary and financial system. The introduction of the digital ruble reduces dependence on commercial banks. Payment systems are developing rapidly, requiring the integration of services and the transfer of payments to a digital format. The digital ruble is becoming the central element of the new financial system.

Ключевые слова: цифровой рубль, валюта, учет цифрового рубля.
Keywords: digital ruble, currency, digital ruble accounting.

Активная цифровизация и технологическое развитие экономики диктуют необходимость постоянной трансформации всех ее компонентов, включая денежно-финансовую сферу. Национальная валюта, являясь центральным элементом финансовой системы государства, также подвержена этим изменениям, что отражено в положениях «Концепции цифрового рубля», разработанной Банком России. Проведенный анализ документа позволяет заключить, что с введением новой формы денежных средств роль коммерческих банков как посредников заметно снижается. За последние годы как в России, так и за рубежом наблюдается стремительное развитие платежной инфраструктуры. Увеличивается потребность общества и бизнеса в ускорении финансовых операций, повышении их доступности, безопасности и снижении затрат. В условиях цифровой экономики остро встает вопрос об интеграции сервисов государственного и частного секторов, а также необходимости дальнейшей цифровизации каналов платежей. В этой связи Банк России рассматривает цифровой рубль как стратегически важный элемент новой финансовой архитектуры.

Цифровой рубль станет третьей разновидностью российской валюты, функционирующей наряду с наличными и безналичными деньгами. Уникальные цифровые характеристики придают ему универсальность и удобство в обращении. В частности, разработана возможность офлайн-платежей, а пользователи смогут получать доступ к своим цифровым кошелькам через любую финансовую организацию, клиентами которой они являются [1, с. 29]. После общественного обсуждения концепции цифровой валюты была принята модель с двухуровневой архитектурой: Банк России выпускает цифровой рубль, а банки-участники платформы обеспечивают доступ к нему (рисунок 1).

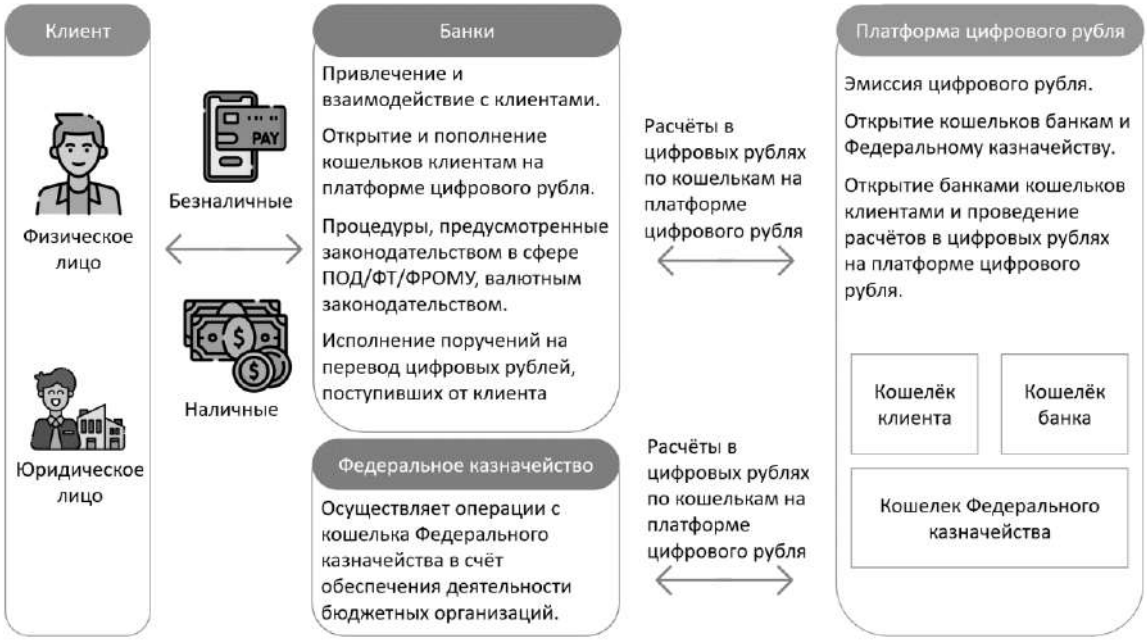


Рисунок 1 – Модель с двухуровневой архитектурой

Центральный банк, как эмитент, берет на себя функции контроля за оборотом цифрового рубля, обеспечивая соответствие операций законодательству, а также регулируя объем эмиссии в зависимости от текущего спроса. Это повышает уровень прозрачности и снижает риски мошенничества. Юридическая и экономическая природа цифрового рубля требует соответствующего закрепления в нормативных актах. В рамках статьи 128 ГК РФ цифровой рубль квалифицируется как форма безналичных денежных средств и рассматривается как законное средство расчетов. Для его использования необходимо заключение договора цифрового счета, который подпадает под регулирование статьи 428 ГК РФ (договор присоединения) [2].

Операции в цифровых рублях происходят в рамках платформы Банка России. При этом не допускается начисление процентов и кредитование цифровых счетов, что отличает данную форму денег от классических банковских продуктов.

Согласно данным Банка России от 12.09.2024, в настоящее время реализуется пилотный этап проекта с участием 12 банков. Массовый запуск цифрового рубля запланирован на 1 июля 2025 года.

Наряду с технологическими и правовыми аспектами, особое внимание уделяется вопросам бухгалтерского учета. Новый вид денежных средств требует адаптации действующих учетных процедур, включая изменения в отражении операций и применяемых счетах. Цифровой рубль может оказывать влияние на экономическую динамику и финансовую отчетность, что обуславливает необходимость актуализации учетных стандартов и этических норм в этой сфере [3].

В учете цифровой рубль рассматривается как самостоятельный банковский счет. Учёт ведется в соответствии с ПБУ, ФСБУ, Планом счетов и информацией Минфина (письмо от 18.09.2023 № ИС-учет-47). Используются счета 53 «Счёт цифрового рубля» или субсчета счёта 55 «Специальные счета в банках», где по дебету отражается поступление цифровых рублей, по кредиту – списание.

Инвентаризация остатков проводится в общем порядке. В случаях незначительных объемов операций допускается использование синтетического счета 55 с открытием отдельного субсчета. В отчетности данные о цифровом рубле подлежат раскрытию наравне с прочими денежными средствами [4].

Система 1С уже предусматривает возможности для учета цифрового рубля, а именно:

— в плане счетов предустановлен счет 53 «Счёт цифрового рубля»;

— в справочник «Банковские счета» есть возможность внести сведения о цифровом кошельке организации.

Таблица 1 – Содержание ФХЖ

Содержание ФХЖ (операции)	Дт	Кт
Переведены денежные средства с расчетного счета (иной банковский счет) на счет цифрового рубля	53	51
Переведены денежные средства со специального счета в банке на счёт цифрового рубля		55
Переведены денежные средства на расчетный счета (иной банковский счет) со счета цифрового рубля	51	53
Переведены денежные средства на специальный счет в банке со счёта цифрового рубля	55	

Окончание табл. 1

Содержание ФХЖ (операции)	Дт	Кт
Произведена оплата ТРУ со счета цифрового рубля	60	53
Поступление цифровых рублей от контрагента в счет оплаты проданных ему ТРУ	53	62
Произведены расчеты с персоналом	70	53
Отражены прочие выплаты со счета цифрового рубля	76	53
Отражены прочие поступления на счет цифрового рубля	53	76
Оплата комиссий оператора платформы цифрового рубля	91	53

При выплате зарплаты или доходов физическим лицам моментом признания дохода считается дата зачисления цифровых рублей на соответствующий счет. Удержание НДФЛ осуществляется в стандартном порядке.

В августе 2023 года Совет директоров Банка России установил льготные тарифы на операции в цифровых рублях для юридических лиц – всего 0,3% от суммы платежа. Это заметно ниже традиционных комиссий по банковским картам (при оплате картами средний уровень эквайринговых комиссий составляет 1,2-2,2%) и СБП (0,4-0,7) [5].

Вопросы бухгалтерского учёта и анализа внедрения цифрового рубля становятся особенно актуальными в условиях цифровизации экономики. Появление новой формы денег требует адаптации действующих учетных стандартов, разработки методических рекомендаций и уточнения правовой базы. На данном этапе важно не только обеспечить корректное отражение операций с цифровым рублём в бухгалтерском учёте, но и выстроить эффективную систему анализа его влияния на финансовые показатели организаций. Таким образом, дальнейшее развитие нормативного регулирования и методологии учёта будет играть ключевую роль в успешной интеграции цифрового рубля в хозяйственную деятельность предприятий.

Список использованных источников

1. Бычкова, С.М. Бухгалтерский учёт: учебник / С.М. Бычкова, Д.А. Козлова. – М.: Проспект, 2023. – 448 с.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ.

3. Концепция цифрового рубля. – М.: Банк России, 2020. – 30 с.

4. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учёт: учебник / Н.П. Кондраков. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 720 с.

5. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учёт: учебник / М.А. Вахрушина. – М.: Вузовский учебник, 2023. – 416 с.

УДК 658

Лешуков Сергей Олегович
Leshukov Sergey Olegovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Экономика и инжиниринг в организации»
Master program «Economics and engineering in the organization»
e-mail: sergo.lesh.123@gmail.com

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «АВТОВАЗ» В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ

FEATURES OF STRATEGIC PLANNING OF ACTIVITIES OF JSC «AVTOVAZ» IN THE CONDITIONS OF CHANGES

В статье анализируются особенности стратегического планирования деятельности АО «АвтоВАЗ» в условиях изменений рынка и внешнеэкономических ограничений. Рассматриваются основные трудности и решения, принятые компанией. Проанализировав принятые решения, выделяются основные направления стратегического планирования. Также автор выражает свое мнение по поводу принятых решений и изменений в стратегическом планировании.

The article analyzes the specifics of strategic planning of JSC AvtoVAZ activities in the context of market changes and foreign economic restrictions. The main difficulties and decisions made by the company are considered. Having analyzed the decisions made, the main directions of strategic planning are highlighted. The author also expresses his opinion on the decisions made and changes in strategic planning.

Ключевые слова: автомобилестроение; стратегическое планирование; санкции; импортозамещение; иностранные партнеры.

Keywords: automotive industry; strategic planning; sanctions; import substitution; foreign partners.

В современных условиях стратегическое планирование приобретает особое значение, позволяя предприятию не только своевременно адаптироваться к изменениям, но и формировать конкурентные преимущества на долгосрочную перспективу. АО «АвтоВАЗ» занимает ведущие позиции в российской автомобильной промышленности благодаря многолетнему опыту и масштабам деятельности. За годы существования компания прошла через различные периоды, отражающие как внутренние трансформации, так и внешние изменения рынка, и накопила значительный опыт по разработке и реализации стратегических проектов.

Цель исследования – проанализировать особенности стратегического планирования деятельности АО «АвтоВАЗ» в условиях изменений. В рамках этой цели решаются следующие задачи:

1) выявить основные внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование стратегии предприятия;

2) показать ключевые инструменты и методы, применяемые для достижения стратегических целей;

3) выделить успешный опыт реализации стратегических инициатив и предложить рекомендации по совершенствованию планирования.

На деятельность, в том числе стратегическое планирование, АО АвтоВАЗ влияет ряд факторов, а в новых условиях деятельности их влияние стало значительнее. Стоит отметить, что период с 2022 г. АвтоВАЗ, крупнейший производитель автомобилей в России, столкнулся с множеством вызовов и проблем после введения санкций и ухода иностранных партнеров, а именно:

Финансовые трудности. В 2022 г. наблюдалось снижение продаж на 46% и снижение чистой прибыли на 86,2%. Также санкции ограничили доступ к международным финансовым рынкам и инвестициям. Значительные колебания курса национальной валюты, инфляционные процессы и колебания покупательной способности населения непосредственно отражаются на стоимости материалов и комплектующих, себестоимости продукции и конечной цене автомобилей. Кроме того, общий уровень доходов населения и колебания покупательной способности населения формирует спрос на рынке и определяет возможности для расширения ассортимента. Таким образом, в условиях дорогого производства и снижения покупательной способности, поддержание конкурентоспособных цен является одной из ключевых целей АвтоВАЗ [1].

Проблемы с поставками иностранных комплектующих и технологические ограничения. После ухода западных партнеров в лице альянса Renault-Nissan, компания столкнулась с отсутствием доступа к западным технологиям и замедлением модернизации производственных линий. Данное сотрудничество являлось одним из ключевых примеров международной кооперации в истории современного российского автопрома и вывело АвтоВАЗ на новый уровень развития: были созданы новые на тот момент модели и повысилось качество продукции. Стоит отметить, что с уходом альянса из России была свернута программа Renaulution. Для российского АвтоВАЗа была поставлена задача до 2025 г. – обновить морально устаревший модельный ряд и перевести его на единую платформу альянса CMF-B. Помимо разработки новых моделей, был нанесен серьезный ущерб выпуску существующей продукции, а именно были разорваны цепочки поставок комплектующих, что привело к остановке производства и необходимости срочного поиска альтернативных поставщиков [2].

Современные технологические тренды в значительной степени влияют на деятельность автопроизводителей. Выделяются тренды на развитие электромобилей, гибридных силовых установок и систем автономного вождения. Также в автомобильной промышленности внедряются инновации в области цифровизации производственных процессов, внедрения

умных систем контроля качества и роботизированных линий сборки, чтобы обеспечивать конкурентоспособность продукции [3].

Высокий уровень конкуренции и изменения потребительского спроса влияют на АвтоВАЗ, поскольку современные автолюбители, наряду с традиционными критериями выбора автомобиля (цена, надёжность, ремонтопригодность), всё большее значение придают уровню оснащения, динамике и экономичности авто. Также, наибольшей популярностью пользуются кроссоверы, представленные в основном китайскими конкурентами.

Рассмотрим ряд конкретных действий, предпринятых АвтоВАЗ для преодоления сложностей, вызванных данными изменениями.

1. Преодоление финансовых трудностей и поддержание конкурентоспособных цен компании стало возможным, прежде всего благодаря обращению к государственной поддержке, а именно: индексация коммерческого утилизационного сбора, который компенсируется АвтоВАЗ государством, что приводит к сохранению цен на фоне повышения цен конкурентами. Также на поддержку отечественного автопроизводителя направлена программа льготного автокредитования, позволяющая некоторым категориям граждан приобретать автомобили отечественного производства, в том числе Лада, со скидкой до 25%. Также АвтоВАЗ частично удерживал рост цен путем выпуска менее оснащенных автомобилей, хотя стоит признать это вынужденной мерой, частично сохранившейся до сих пор.

2. Для решения проблем с поставками комплектующих АвтоВАЗ был вынужден экстренно искать альтернативу в дружественных странах или среди российских производителей компонентов. Например, вместо АБС Bosch производитель перешел на АБС от отечественного производителя Ителма. Что касается двигателей, теперь модели АвтоВАЗа комплектуются исключительно отечественными двигателями, хотя до введения санкций также комплектовались двигателем от Renault-Nissan H4M. Японские трансмиссии Jatco, теперь заменены на вариаторы китайской компании WLY, имеющие противоречивые отзывы [4]. Экстренная замена многих компонентов отрицательно сказалась на качестве продукции. Также стоит отметить снижение уровня оснащения автомобилей. На выпускаемых моделях отсутствуют датчики дождя и света, система курсовой устойчивости, климат контроль, подогрев задних сидений, сильно урезана цветовая гамма.

3. Для соответствия современным технологическим трендам АвтоВАЗ проводит разработки в области электромобилей, гибридов, а также имеет наработки в области турбированных двигателей. Данные наработки постепенно внедряются на рынок, так был представлен е-Ларгус – электрический фургон. Однако модель не обрела популярности из-за высокой цены, низких характеристик, маленького рынка и неудачной платформы для разработки электромобиля.

4. Для успешной борьбы с конкурентами, компания проводит ряд мероприятий: улучшение комплектаций существующих моделей, а также выпуск китайских кроссоверов методом крупноузловой сборки, который, к слову, подходит к концу. Примечательно, что производитель ведет разработку собственных кроссоверов на существующих платформах, прототипы уже проходят ходовые испытания. Также АвтоВАЗ внедрил новую линию контроля качества, что должно способствовать конкурентоспособности предприятия.

В итоге, несмотря на вышеперечисленные трудности и трехмесячный простой в 2022 г., компания сумела избежать сокращений персонала и возобновить выпуск продукции. В 2023 г. АвтоВАЗ нарастил производство на 70% и выпустил 374 тыс. автомобилей. Компания является лидером продаж в России и в 2024 г., продав за 4 месяца 133 тыс. автомобилей (+ 50% по отношению к 2023 г.) планирует наращивание объемов производства до 500 тыс. автомобилей. Таким образом, проанализировав решения компании можно выделить тенденции в стратегическом планировании АО «АвтоВАЗ».

Ориентация не только на зарубежных, но и на отечественных поставщиков. После ухода партнеров из Рено-Ниссан, АвтоВАЗ не ограничился закупкой компонентов у партнеров из дружественных стран. Активно внедряются отечественные компоненты, суммарно более 200 деталей и узлов теперь производятся в России, и поскольку планка уровня локализации для доступа к государственной поддержке повышается, мы полагаем тенденция к повышению локализации сохранится [5].

Разнообразный подход к разработке новых моделей. На данный момент компания разрабатывает автомобили на европейской платформе CMF-B, на отечественной платформе от Весты, и выпуская автомобили китайских партнеров методом крупноузловой сборки.

Активное использование государственной поддержки. На данный момент компания использует программы льготного кредитования с государственной поддержкой и компенсацию утилизационного сбора, что способствует повышению конкурентоспособности.

По-нашему мнению, разносторонний подход АвтоВАЗ, будет способствовать развитию компании. Наиболее перспективным на наш взгляд, выглядит разработка новых моделей на собственной платформе и платформе CMF-B. Как мы можем видеть, АвтоВАЗ разрабатывает кроссовер на собственной платформе, а также имеет проект кроссовера на платформе CMF-B и подготовил к выпуску Лада Искра (на платформе CMF-B). Важным остается и повышение локализации, однако стоит отметить, что повышение уровня локализации должно проходить постепенно, не ухудшая качества выпускаемой продукции. Крупноузловая сборка китайских автомобилей, по нашему мнению, не является перспективной для Авто-

ВАЗ, в силу высокой зависимости от китайских партнеров, что подтверждается прекращением выпуска автомобилей на основе FAW и Chery. Мы искренне надеемся, что компания преодолеет трудности и будет конкурентоспособна без государственной поддержки.

Список использованных источников

1. Годовая чистая прибыль «АвтоВАЗа» по РСБУ упала в семь раз // Интерфакс: сайт. 2023. 07 марта. – URL: https://www.interfax.ru/business/889987 (дата обращения: 24.03.2025).
2. Глава АвтоВАЗа заявил о массовых отказах от сотрудничества после санкций // РБК: сайт. 2023. 20 ноября. – URL: https://www.rbc.ru/business/20/11/2023/655b4c989a7947136006698d (дата обращения: 24.03.2025).
3. АвтоВАЗ модернизирует линию контроля качества, которой больше 45 лет // Журнал AUTO.RU. сайт. – URL: https://auto.ru/mag/article/avtovaz-moderniziruet-liniyu-kontrolya-kachestva-45letney-davnosti/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 24.03.2025).
4. У АвтоВАЗа остались тысячи вариаторов Jatco от Renault-Nissan. Но что с ними делать – непонятно // IXBT.com: сайт. 2024. 16 марта. – URL: https://www.ixbt.com/news/2024/03/16/jatco-renault-nissan.html (дата обращения: 24.03.2025).
5. Сколько российского в автомобиле, или чем измеряют локализацию // ЯндексДзен: сайт. – URL: https://dzen.ru/a/ZBRSnTwiFTJh8qDB (дата обращения: 24.03.2025).

УДК 658.7

Ли Жуй
Li Rui
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Стратегическая логистика и цифровые сервисы»
Master program «Strategic logistics and digital services»
e-mail: liruinaimu@yandex.com

ИНФОРМАЦИОННО-ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЛОГИСТИКИ ЗАКУПОК ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

INFORMATION AND DIGITAL TECHNOLOGIES FOR PROCUREMENT LOGISTICS OF A TRADING COMPANY

В статье рассматриваются ключевые информационно-цифровые технологии обеспечения логистики торгового предприятия, включая искусственный интеллект, блокчейн, интернет вещей, большие данные, которые позволяют повысить точность прогнозирования спроса, обеспечить прозрачность сделок и автоматизировать про-

цессы контроля. Особое значение уделяется современным технологиям, к которым относятся квантовые вычисления, цифровые двойники и автономные системы закупок, расширяющие возможности управления цепями поставок и закупочной деятельностью. Рассматривается практическое применение цифровых технологий крупными компаниями, а также основные проблемы, препятствующие их внедрению.

The article discusses key information and digital technologies for logistics of a trading enterprise, including artificial intelligence, blockchain, the Internet of Things, and big data, which can improve the accuracy of demand forecasting, ensure transparency of transactions, and automate control processes. Special attention is paid to modern technologies, which include quantum computing, digital twins and autonomous procurement systems, which expand the possibilities of supply chain management and procurement activities. The practical application of digital technologies by large companies is considered, as well as the main problems hindering their implementation.

Ключевые слова: логистика закупок, торговое предприятие, цифровые технологии, цифровая логистика, информационные технологии.

Key words: procurement logistics, trading company, digital technologies, digital logistics, information technology.

Современная экономика характеризуется возрастающей сложностью цепей поставок, глобализацией рынков и ужесточением требований потребителей к скорости и качеству обслуживания. В таких условиях традиционные методы управления закупочной деятельности являются недостаточно эффективными. В связи с этим актуальность исследования обусловлена необходимостью переосмысления подходов к организации логистики закупок через призму цифровой трансформации [3]. Логистика закупок представляет собой ключевую функциональную область логистического менеджмента, которая обеспечивает непрерывную деятельность торгового предприятия. В классическом понимания данный процесс включает в себя планирование потребности, поиск поставщиков, заключение договоров, контроль исполнения обязательств и управление товарными запасами [2].

Но традиционные подходы к управлению закупками сталкиваются с рядом значительных ограничений. К основным проблемам относятся слабая скорость реагирования на изменения рыночной конъюнктуры, высокая доля ручного труда при обработке заказов, в том числе сложности в прогнозировании спроса, а также барьеры, которые связаны с человеческим фактором. Глобальное развитие цифровой экономики позволяет преодолеть данные проблемы с помощью внедрения современных информационных технологий. Современные информационно-цифровые технологии являются основой для повышения эффективности управления закупочной деятельностью торговых предприятий. Происходит принципиальное изменение организации логистических процессов, что обусловлено внедрением инновационных технологических решений, обеспечивающих новый уровень автоматизации [4].

В рамках закупочной логистики в настоящее время особую роль занимают технологии искусственного интеллекта и машинного обучения. Применение данных инструментов позволяет реализовать комплексный анализ больших массивов данных, обнаруживая скрытые закономерности в поведении потребителя и динамике рынка. Внедрение алгоритмов машинного обучения позволяет повысить точность прогнозов спроса на 20-30% по сравнению с традиционными методами [1]. Технология блокчейн открывает новые возможности для обеспечения прозрачности и безопасности цепочек поставок. Применение распределительных реестров дает возможность создавать неизменяемые записи о каждом этапе движения товаров, в связи с чем происходит значительное уменьшение мошеннических операций и подделок документации. Одним из перспективных направлений является использование смарт-контрактов, которые автоматизируют процессы взаиморасчетов и контроля выполнения обязательств по договорам. Интернет вещей меняет подходы к мониторингу товарных потоков. Использование RFID-меток и датчиков состояния окружающей среды позволяет на постоянной основе отслеживать параметры груза на всем пути следования. Применение этих технологий особенно актуально для торговых предприятий, которые работают со скоропортящейся продукцией, где даже незначительное расхождение температурного режима могут способствовать к появлению финансовых потерь. Аналитические системы на основе больших данных (Big Data) дают возможность обрабатывать данные из большого количества разных источников, включая социальные сети, индексы рынков и информацию с кассовых терминалов. На основе этого выявляются микротренды потребительского поведения и происходит изменение закупочной стратегии. В настоящее время научное сообщество и бизнес-практики выделяют несколько ключевых направлений технологического прогресса [5], которые способны повлиять на парадигму управления цепями поставок в ближайшем будущем (рисунок 1).

1. Квантовые вычисления открывают широкие возможности для оптимизации закупочной логистики. С помощью квантовых алгоритмов появляется возможность решать задачи, связанные с повышением эффективности цепочек поставок, учитывая при этом несколько параметров: цены, сроки, маршруты, таможенные процедуры и экологические факторы. В отличие от классических систем, квантовые компьютеры способы находить оптимальные решения за доли секунды, что особенно ценно для крупных торговых сетей со сложной системой поставок.

2. Цифровые двойники представляют собой не просто виртуальные копии физических объектов, а сложные самообучающиеся системы, которые способны моделировать поведение всей цепочки поставок в различных сценариях. Такие системы объединяют данные из IoT-устройств, ERP-систем, рыночной аналитики и внешних источников, формируя комплексную цифровую среду для тестирования управленческих решений.

Рисунок 1 – Перспективные направления развития цифровых технологий в закупочной логистике [*Составлено автором*]

3. Развитие периферийных вычислений в комплексе с 5G-сетями позволяет создать условия для реализации концепции реального времени в закупочной логистике. Распределенные вычислительные мощности могут обрабатывать информацию непосредственно в местах их генерации: на складах, в торговых залах, на транспортных средствах, позволяя обеспечивать высокую скорость реагирования на изменения рыночной ситуации.

4. Автономные системы закупок трансформируются в интеллектуальных агентов, которые способны не только автоматизировать процессы, но и принимать стратегические решения. Современные разработки в раках искусственного интеллекта позволяют данным системам анализировать рыночные тренды, оценивать поставщиков и адаптировать стратегии согласно KPI. Ключевой задачей развития данного направления является создание механизмов доверия к решениям ИИ, включая системы валидации и объяснения принимаемых решений.

5. Блокчейн-технологии в закупочной логистике трансформируются в отраслевые стандарты, создавая межкорпоративные экосистемы доверия. Одним из перспективных направлений являются конфиденциальные вычисления, которые обеспечивают баланс между прозрачностью блокчейна и защитой коммерческих данных. Такой подход дает возможность

формировать и систематизировать децентрализованные реестры поставщиков с автоматизированными механизмами верификации репутации и санкций.

Цифровые технологии в области закупочной логистики применяют крупные известные международные компании. Например, американская компания Amazon сократила логистические издержки за счет внедрения предиктивных алгоритмов управления запасами. В то время как китайская компания Alibaba активно применяет блокчейн-платформы для контроля и отслеживания цепочек поставок. Несомненно, процесс внедрения новых цифровых технологий связан с рядом проблем. К основным барьерам относятся высокая стоимость внедрения, дефицит квалифицированных специалистов, необходимость комплексной перестройки бизнес-процессов. Таким образом, проведенный анализ позволяет утверждать, что информационно-цифровые технологии являются основным фактором повышения эффективности закупочной логистики торговых предприятий. Актуальными являются решения на основе искусственного интеллекта, блокчейн-технологий, интернета вещей, с их помощью становится возможным улучшать ключевые операционные показатели. Дальнейшее развитие цифровых технологий будет связано с созданием интеграционных платформ, которые позволят объединить различные цифровые технологии в единую экосистему управления закупками.

Список использованных источников

1. Волкова А.А., Никитин Ю.А., Плотников В.А. Цифровая трансформация закупочной логистики / А.А. Волкова, Ю.А. Никитин, В.А. Плотников // Экономика и управление. – 2022. – Т.28. – № 8. – С. 778-785.

2. Игнатова Г.В., Иноземцева В.В. Информационное обеспечение закупочной деятельности в цифровой экономике / Г.В. Игнатова, В.В. Иноземцева // Промышленность: экономика, управление и технологии. – 2019. – № 4. – С. 10-19.

3. Рахматуллина В.Р., Горшенин В.Ф. Цифровая трансформация закупочной логистики // Общество, экономика, управление. – 2018. – Т. 3. – № 4. – С. 40-45.

4. Силкина Г.Ю. Информационно-технологическое согласование моделей транспортно-логистического бизнеса в системе смарт-контрактинга // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2020. – № 2 (122). -- С. 122-129.

5. Щербаков В.В. Цифровая трансформация корпоративных логистических систем: приоритеты принятия решений и ответственность / В.В. Щербаков // Логистика – Евразийский мост: материалы XVIII Международной научно-практической конференции. Красноярск, 27–30 апреля 2023 года. Том Часть 1. Красноярск: Изд-во КГАУ. – С. 314-318.

УДК 656

Лизовская Вероника Владимировна
Lizovskaya Veronika Vladimirovna
кандидат экономических наук, доцент
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
e-mail: lizovskaya.vv@mail.ru

Семенова Александра Петровна
Semenova Aleksandra Petrovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Логистические и маркетинговые стратегии клиентоориентированности транснациональной транспортно-логистической компании»
Master program «Logistics and marketing strategies of customer orientation of a multinational transport and logistics company»
e-mail: tcftookt@mail.ru

РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ГРУЗОВОМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

RUSSIAN PRACTICE OF DIGITAL TRANSFORMATION IN FREIGHT RAILWAY TRANSPORT

В статье анализируются направления цифровой трансформации на грузовом железнодорожном транспорте. Рассматривается проект ОАО «РЖД» по автоматизации процедур коммерческого осмотра и внедрения безлюдных технологий в данной работе, выделяются основные преимущества и риски, связанные с цифровой трансформацией на транспорте.

The article analyzes the directions of digital transformation in freight railway transport. The project of JSC Russian Railways on automation of commercial inspection procedures and the introduction of unmanned technologies in this work is considered, the main advantages and risks associated with digital transformation in transport are highlighted.

Ключевые слова: цифровая трансформация, грузовые железнодорожные перевозки, коммерческий осмотр, безлюдные технологии

Keywords: digital transformation, freight rail transportation, commercial inspection, unmanned technologies

Железнодорожная отрасль играет крайне важную роль не только в современном экономическом развитии стран и регионов, но необходимо отметить и ее существенное влияние на социальные процессы. В этой связи вопросы цифровой трансформации на железнодорожном транспорте получают особую актуальность, позволяя повышать доступность, надежность и безопасность железнодорожных перевозок, что является основой роста удовлетворенности клиентов и доходов компаний в данной сфере, а также важным фактором экономической и социальной стабильности в стране.

Ключевые области цифровой трансформации в международной практике на железнодорожном транспорте включают [1]:

- системы непрерывного мониторинга железнодорожной инфраструктуры, поездов, а также железнодорожных путей, мостов, сигнализации и других элементов;
- системы управления железнодорожными поездами;
- системы управления железнодорожными грузопотоками, отслеживания отправления, аренды вагонов онлайн, отслеживания расписания поездов и аналогичные.

В целом, все перечисленные системы направлены на обеспечение безопасности, бесперебойной работы и повышения эффективности железнодорожных перевозок. Они позволяют совершенствовать внутренние процессы, например, связанные с планированием ремонтных работ, предотвращением аварийных ситуаций, уменьшением времени отдельных операций и процессов, которые не всегда заметны, но оказывают огромное влияние на удовлетворенность клиентов услугами железнодорожного транспорта.

Транспортная стратегия Российской Федерации 2021 года также определила важность развития вопросов цифровой трансформации [2]. А во внутренних документах ОАО «РЖД» зафиксирована основная цель цифровой трансформации – это преобразование деятельности за счет выстраивания на основе цифровых технологий эффективных внутренних процессов и создания цифровых продуктов для существующих и новых рыночных сегментов [3].

В практике ОАО «РЖД» уже внедрено большое количество автоматизированных систем, охватывающих различные аспекты работы компании [4]. Уже сегодня используемые системы и программно-технические средства позволяют аккумулировать, накапливать и эффективно использовать весь массив информации о подвижном составе, данных о грузе и условиях его размещения и прочих, что повышает безопасность движения и сохранность перевозимых грузов, оптимизирует процессы компании в целом, повышая их управляемость и удовлетворенность клиентов сотрудничеством с ОАО «РЖД».

Большой вклад в развитие цифровой трансформации ОАО «РЖД» вносит проект «Интеллектуальный коммерческий осмотр». Коммерческий осмотр является комплексом мероприятий, направленных на выявление несоответствий условий размещения и крепления грузов требованиям технических условий, правил перевозки и сохранности груза на железнодорожных станциях, в том числе с использованием различных технических средств. Основная цель проекта – совершенствование деятельности за счет выстраивания на основе цифровых технологий эффективных внут-

ренних процессов коммерческого осмотра и создание цифровых продуктов для повышения привлекательности железнодорожных перевозок на этой основе.

В настоящее время проведение коммерческого осмотра поездов и вагонов в ОАО «РЖД» обеспечивается посредством просмотра работниками станций интерфейсов технических средств коммерческого осмотра с целью визуального осмотра вагонов. Технические средства представляют информацию по определенным параметрам, однако решение о необходимости отцепки вагонов по-прежнему принимает человек. В то же время в условиях цифровой трансформации перед ОАО «РЖД» сегодня стоит задача по внедрению полностью автоматического (без участия человека) процесса коммерческого осмотра поездов и вагонов на всем пути следования.

При реализации проекта «Интеллектуальный коммерческий осмотр» заложенные в систему алгоритмы предполагают наличие в базе размеченных эталонных 3D моделей подвижного состава с выделением для каждой модели вагона и типа контейнера деталей кузова, устройств и оборудования. Разработанные методики и алгоритмы автоматизированного анализа и интеллектуальной обработки данных используют результаты коммерческого осмотра вагона, полученные от различных технических средств, и сравнивают с эталонными значениями и результатами предыдущих осмотров. На основе этого система формирует решение о наличии коммерческих неисправностей и их параметрах по каждому осмотренному в коммерческом отношении вагону с оформлением полученных результатов в автоматизированной системе и передачей сформулированного решения для оформления в Единую автоматизированную систему актово-претензионной работы хозяйства коммерческой работы в сфере грузовых перевозок.

Для реализации описанного алгоритма внедрен целый ряд отдельных автоматизированных систем, каждая из которых является значимым элементом, обеспечивающим грамотную работу и реализацию всех процедур, необходимых для осуществления железнодорожной перевозки различных видов и классов грузов (таблица 1).

Так, на подъездных путях предприятий, производящих отгрузку грузов в открытом подвижном составе, используются автоматизированные системы коммерческого осмотра подвижного состава. Еще одной подобной системой является интегрированный пост автоматизированного приема и диагностики подвижного состава на сортировочных станциях. Данная система выявляет не только коммерческие, но и технические неисправности и ее назначение – решить вопрос с совмещением технического и коммерческого осмотра вагонов на станциях.

Таблица 1 – Некоторые автоматизированные системы (АС), реализованные в ОАО «РЖД» как элементы цифровой трансформации железнодорожного транспорта

Название автоматизированной системы	**Особенности использования АС**
АС коммерческого осмотра «Смотровая вышка»	устанавливаются на выводе вагонов с подъездных путей на станциях погрузки
АС контроля инвентарных номеров	устанавливаются на приёмо-отправочных путях, в сортировочных парках
АС коммерческого осмотра «Тепловизионый комплекс»	позволяет оценить уровень налива и массы груза, перевозимого в цистернах
АС коммерческого осмотра подвижного состава	устанавливаются на подъездных путях предприятий, производящих отгрузку грузов в открытом подвижном составе
АС интегрированный пост автоматизированного приема и диагностики подвижного состава на сортировочных станциях	определяет различные критерии коммерческой годности вагонов, передавая эту информацию на всем протяжении их следования

Таким образом, преимущества автоматизации процесса осмотра вагонов очевидны, это:

- повышение безопасности движения и сохранности грузов, а также вывод работников из опасной зоны;
- снижение расходов на операции на станциях коммерческого и технического осмотра;
- сокращение времени обработки поездов на станциях как приема груза к перевозке, так и в пути следования, что напрямую влияет на сроки доставки грузов и удовлетворенность потребителей услуг.

Кроме того, при полноценной реализации проекта на сети ОАО РЖД можно рассмотреть включение в контур системы технические средства, установленные у пользователей услуг. Заинтересованность в этом уже выразили отдельные крупные грузоотправители и грузополучатели, на путях необщего пользования которых установлены автоматизированные системы, оборудованные системами видеонаблюдения, позволяющие осуществлять коммерческий осмотр вагонов путем непрямого визуального контроля.

Однако, только часть автоматизированных систем сегодня эффективно взаимодействуют друг с другом и используются в проекте «Интеллектуальный коммерческий осмотр». Таким образом, эффект автоматизации еще не ощутим в полной мере. Однако, уже сегодня можно говорить о переходе малолюдным, а далее к безлюдным технологиям коммерческого осмотра вагонов и грузов за счет автоматического выявления коммерче-

ских неисправностей и их оформления на основании результатов комплексного автоматизированного анализа и интеллектуальной обработки данных, полученных от отраслевых автоматизированных систем и программного обеспечения технических средств по каждому осмотренному в коммерческом отношении вагону. Так, сегодня в ОАО РЖД реализуется безлюдная технология приема груза к перевозке и контроля коммерческого состояния вагонов с применением лазерных сканеров. Данная система, считывая информацию о вагоне, определяет различные критерии его коммерческой годности и передает эту информацию на всем протяжении его следования без участия человека. В случае дальнейшей полной автоматизации прочих процессов, например, пограничных передаточных станций, будет в целом изменена технология работы пунктов пропуска, что существенно увеличит пропускную способность железнодорожных пограничных переходов.

Говоря о многочисленных преимуществах использования цифровых технологий, необходимо учитывать и риски при реализации проектов, связанные с цифровой трансформацией железнодорожных перевозок. В первую очередь такие преобразования требуют существенных бюджетов на техническое дооснащение, модернизацию технических средств, а также на доработку программного обеспечения. Кроме того, при дальнейшем наполнении системы информацией, хранение такого массива данных потребует оснащения дорогостоящего сетевого хранилища данных. Не менее значимый риск связан с информационной безопасностью и проблемой потери данных, как это уже было в банковской и образовательной сферах. Кроме того, как это было отмечено выше, снижение ручного труда и замещение его автоматизированными системами, влечет за собой снижение численности производственного персонала и значительные социальные риски.

Список использованных источников

1. Digital transformation in railways: 5 steps to improve transport logistics [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://rentalwagons.com/en/digitalisation-in-railway-transport/ (дата обращения: 5.04.2025).
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27 ноября 2021 года №3363-р "Об утверждении Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года" [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://mintrans.gov.ru/documents/2/11577 (дата обращения: 15.04.2025).
3. Цифровая трансформация №2663/р от 25.10.2023 [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://птэ-ржд.рф/цифровая-трансформация-№2663-р-от-25-10-2023/ (дата обращения: 10.04.2025).
4. Информационный портал ОАО «РЖД» по автоматизированным системам управления и прочему программному обеспечению, правообладателем которого является ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://software.rzd.ru (дата обращения: 11.04.2025).

УДК 519.8

Лоренц Артемий Юрьевич
Lorents Artemy Yuryevich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Математическое и компьютерное моделирование
в экономике и управлении»
Master program «Mathematical and computer modelling in economics and management»
e-mail: lorents-01@mail.ru

ФОРМИРОВАНИЕ ОПТИМАЛЬНОГО ПЛАНА РАБОТ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРОЕКТОВ IT-КОМПАНИИ НА БАЗЕ АЛГОРИТМОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ С ПРЕДПОЧТЕНИЯМИ

FORMATION OF AN OPTIMAL WORK PLAN FOR THE IMPLEMENTATION OF IT-COMPANY PROJECTS ON THE BASIS OF DISTRIBUTION ALGORITHMS WITH PREFERENCES

Объектом исследования выступает процесс распределения проектных задач между сотрудниками IT-компании. В данной работе рассмотрены основные характеристики проектов и сотрудников. Разработана точная математическая постановка для решения задачи о формировании плана работ с учетом предпочтений агентов (сотрудников и задач).

The object of this study is distribution of project tasks among IT-company employees. This paper reviews the main characteristics of projects and staff. The precise mathematical formulation for the formation of a work plan according to the preferences of agents (employees and tasks) has been developed.

Ключевые слова: двухсторонние рынки, распределение задач, алгоритмы с предпочтениями, целочисленное программирование, метод ветвей и сечений

Keywords: two-sided markets, task allocation, algorithms with preferences, mixed-integer program, branch and cut method

Введение

В настоящее время IT-компании находятся в постоянной конкуренции и стремятся к оптимизации процессов разработки программного обеспечения. Главным вопросов в этом становится процесс управления проектами, который должен позволить оптимизировать процесс распределения ресурсов между проектами и получить конкурентное преимущество для достижения успеха. Процесс управления проектами представляет собой формирование плана работ, который должен организовать рабочий процесс таким образом, чтобы проект был выполнен в срок. Применяемые на практике в настоящее время методы управления проектами не учитывают индивидуальные предпочтения сотрудников. При планировании плана работ (расписания) основным критерием оптимизации служат ско-

рейшее завершения проекта. Это приводит к снижению мотивации и заинтересованности сотрудника в проекте. По этой причине методы управления проектами с учётом предпочтений сотрудников должны позволить увеличить вовлеченность сотрудников, их производительность.

Анализ литературных источников [2, 4] показал, что проблема распределения ограниченных ресурсов по проектам актуальна и привлекает многих авторов для ее решения. Но несмотря на значительное число работ основным моментом, рассматриваемым в данных работах, служит процесс распределения ресурсов с учетом особенностей проекта и его ограничений [1]. Таким образом, целью данного исследования является разработка модели для распределения ресурсов проекта (работников) для нахождения стабильного распределение работ по проектам в IT-компании.

Постановка задачи

В рамках рассматриваемой задачи есть компания, у которой существует множество проектов, которые должны быть выполнены до своего крайнего срока. Каждый проект состоит из множества задач. Для выполнения каждой задачи необходим определенный навык и определенное количество трудового времени. При этом часть задач не может выполнена до момента выполнения иных задач, то есть задачи являются потомками иных задач. Для выполнения задач в компании существует штат работников. В штате каждый работник характеризуется определенным перечнем навыков и временной квотой. При этом каждая пара работника и задачи имеет полезность, которая зависит от их предпочтений относительно друг друга.

В рамках данной задачи существует ряд ограничений, который должны соблюдаться при формировании плана работ:

- крайние сроки по проектам не должны быть нарушены;
- каждый проект должен быть выполнен только с привлечением текущего состава работников;
- на каждую задачу может быть назначен только один работник;
- работники не должны работать сверх рабочего времени (вне квот);
- порядок выполнения задач должен учитывать информацию о задачах-родителях и задачах-потомках.

На основании всего вышесказанного данную задачу можно сформулировать как оптимизационную задачу на двухстороннем рынке, в которой в качестве сторон выступают задачи и сотрудники.

Математическая модель

Разработанная в данной работе модель основывается на математической постановке, предложенной Natsumi Shimada в статье [3], с учетом особенностей текущей задачи.

Пусть l обозначает количество проектов, a работников, b задач и e навыков. На основании этого введем обозначения:

- $D = \{d_1, d_2, \dots, d_l\}$ – множество проектов;
- $G = \{g_1, g_2, \dots, g_b\}$ – множество задач;
- $W = \{w_1, w_2, \dots, w_a\}$ – множество работников;
- $K = \{k_1, k_2, \dots, k_e\}$ – множество навыков;
- $S = \{s_1, s_2, \dots, s_a\}$ – множество квот работников;
- T_i – крайний срок *i*-го проекта
- $T = \max\{T_i \mid i = 1, 2, \dots, l\}$ – общий крайние срок по всем проектам;
- $[0; T]$ – временной интервал;
- t_g – временные затраты для задачи $g \in G$;
- d_g – требование к навыку для задачи $g \in G$.

Каждый *w*-ый сотрудник обладает списком предпочтений по задачам. В данном списке задачи расположены в порядке убывания предпочтений *w*-ого сотрудника. Пусть $h_w(g)$ – позиция задачи g в списке предпочтений *w*-го сотрудника.

- $p_{wg} = h_w(g)$, $w \in W$, $g \in G$;
- $P = (p_{wg})$ – матрица предпочтений выполнения задач по сотрудникам;

Аналогичным образом задаются предпочтения задач по сотрудникам. Список предпочтений g-ой задачи обозначим как l_g. Позиция w работника в списке предпочтений g-ой задачи обозначим как $l_g(w)$.

- $o_{gw} = l_g(w)$, $g \in G$, $w \in W$;
- $O = (o_{gw})$ – матрица предпочтений задач;
- F – матрица родитель-потомок;
- $N: W \times K \rightarrow \{0, 1\}$ – матрица работник-навык;
- $V: D \times G \rightarrow \{0, 1\}$ – матрица проект-задача.

Введем переменные в задачу:

$$x_{w,g} = \begin{cases} 1, & \text{при назначении работника } w \text{ на задачу } g \\ 0, & \text{в ином случае} \end{cases}$$

Вещественные переменные y_g для обозначения времени начала работы над задачей g.

Бинарные переменные $\gamma_{i,j}$ для фиксирования отношения начала работ над задачами относительно друг друга.

$$\gamma_{i,j} = \begin{cases} 1, \text{если } y_i > y_j \\ 0, \text{если } y_i \leq y_j \end{cases}$$

В целевой функции данной задачи поставим цель минимизации неудовлетворенности задач и сотрудников.

$$\sum_{w \in W g \in G} (p_{wg} + o_{gw}) * x_{wg} \rightarrow min \qquad (1)$$

Введем ограничения в рассматриваемую задачу:

Ограничение (2) гарантирует выполнение каждой задачи одним работником.

$$\sum_{w=1}^{n} x_{wg} = 1 \quad \forall g \in G \tag{2}$$

Ограничение (3) обеспечивает выполнение задач-потомков не ранее выполнения задач-родителей. Ограничение (4) требует выполнение проектов до крайних сроков. Ограничение (5) обуславливает соблюдение квот работников.

$$F_{ij}(y_i + t_i) \leq y_j \quad \forall i,j \in G \tag{3}$$

$$V_{ij}(y_j + t_j) < T_i \quad \forall i,j \in G \tag{4}$$

$$x_{wg} \leq N_{wd_g} \quad \forall g \in G, \forall w \in W \tag{5}$$

Условие (6) задает стабильность. Ограничения (7) – (8) регулируют выполнение одной задачи одним работником в один момент времен. Ограничения (9) – (10) естественные.

$$T * \sum_{w' \geq_g w} x_{w'g} \geq \sum_{\substack{(w,g') \in W \times G: \\ g \geq_w g'}} x_{wg'} \quad \forall (w,g) \in W \times G: w' \geq_g w \tag{6}$$

$$2T(2 - x_{wi} - x_{wj}) + 2T * \gamma_{ij} + y_j - y_i - t_i \geq 0 \quad \forall w \in W, \forall i,j \in G \wedge i < j \tag{7}$$

$$2T(2 - x_{wi} - x_{wj}) + 2T(1 - \gamma_{ij}) + y_i - y_j - t_j \geq 0 \quad \forall w \in W, \forall i,j \in G \wedge i < j \tag{8}$$

$$x_{wq} \in \{0,1\} \quad \forall w \in W, \forall g \in G \tag{9}$$

$$y_g \geq 0 \quad \forall g \in G \tag{10}$$

Модель реализована в Python [6] с помощью библиотеки pulp [5] и солвера PULP_CBC_CMD. Расчеты проведены на примере с 2 проектами, 20 работниками, 8 навыками. Общее количество задач на проектах варьи-

ровалась от 20 до 160 с шагом 20. На рисунке 1 приведено время поиска решения при варьировании количества задач.

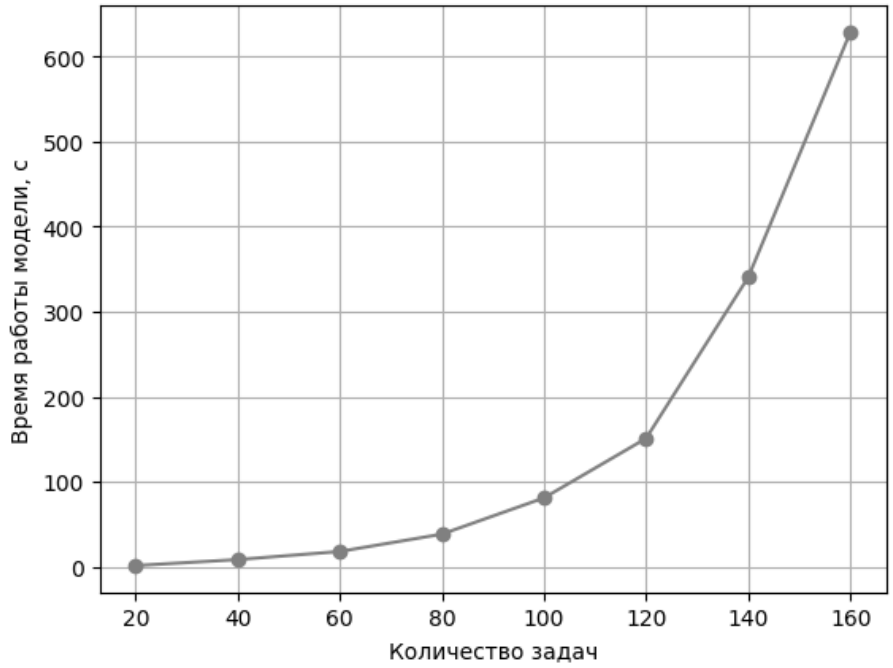


Рисунок 1 – Время работы модели в зависимости от количества задач

Полномасштабные данные обладают значительно большим количеством сотрудников, задач и проектов. Исходя из графика роста времени счета представленная модель не может быть использована на практике и необходимо рассмотреть варианты использования эвристических алгоритмов

Список использованных источников

1. Олейникова С.А. Численные методы оптимизации планирования сложных проектов при наличии временных и ресурсных ограничений и обобщенного ресурсного критерия // Программные системы и вычислительные методы. – 2015. – №4. – С. 414-427.

2. Péter Biró, Tamás Fleiner, Robert W. Irving, David F. Manlove The College Admissions problem with lower and common quotas // Theoretical Computer Science. – 2010. – №411. – С. 3136–3153.

3. Natsumi Shimada, Natsuki Yamazaki, Yuichi Takano Multi-objective optimization models for many-to-one matching problems // Journal of Information Processing. – 2020. – №28. – С. 406–412.

4. Daniel Fragiadakis, Atsushi Iwasaki, Peter Troyan, Suguru Ueda, Makoto Yokoo Strategyproof Matching with Minimum Quotas // ACM Transactions on Economics and Computation. – 2015. – №4. – С. 6.1 – 6.40.

5. PuLP 3.1.1 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://pypi.org/project/PuLP/ (дата обращения: 20.04.2025).

6. Python [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.python.org/ (дата обращения: 20.04.2025).

УДК 336.14

Лушникова Евгения Антоновна
Lushnikova Evgenia Antonovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Корпоративные финансы и оценка бизнеса»
Master program «Corporate finance and business valuation»
e-mail: ant.off@mail.ru

КАЗНАЧЕЙСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ

IMPROVEMENT OF TREASURY SUPPORT AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFICIENCY OF SPENDING BUDGET FUNDS

Статья посвящена актуальным вопросам совершенствования казначейского сопровождения как фактора повышения эффективности расходования бюджетных средств. На основе анализа данных статистики и нормативного регулирования автором сформулированы основные направления совершенствования казначейского сопровождения.

The article is devoted to the current issues of improving treasury support as a factor in increasing the efficiency of spending budget funds. Based on the analysis of statistical data and regulatory framework, the author formulates the main directions for improving treasury support.

Ключевые слова: Казначейское сопровождение, целевое расходование бюджетных средств, участник казначейского сопровождения, лицевой счет.

Keywords: Treasury support, targeted spending of budget funds, treasury support participant, personal account.

Казначейское сопровождение – это механизм управления государственными финансами, который включает в себя контроль за расходованием бюджетных средств и исполнением бюджета. Согласно Бюджетному Кодексу Российской Федерации, казначейское сопровождение – проведение Федеральным казначейством (финансовыми органами субъектов РФ) операций с денежными средствами участников казначейского сопровождения. Развитие его механизма напрямую влияет на эффективность расходования бюджетных средств, а также на повышение прозрачности бюджетного процесса.

Совершенствование казначейского сопровождения как фактора повышения эффективности расходования бюджетных средств актуальна в настоящее время. Казначейское сопровождение способствует снижению рисков нецелевого использования бюджетных средств, так как позволяет осуществлять более детальный контроль за расходными операциями. Вторым аспектом актуальности темы является направленность стратегии органов власти на повышение прозрачности бюджетного процесса и доверия

граждан к органам власти. Создание единых электронных платформ с информацией о государственных финансах способствует повышению открытости бюджетного процесса.

Законодательное регулирование казначейского сопровождения в Российской Федерации направлено на обеспечение прозрачности бюджетного процесса, контроля и эффективности использования бюджетных средств. В Бюджетном кодексе казначейское сопровождение регламентируется главой 24.4. Например, в статье 242.23 регулируется казначейское сопровождение средств, выделяемых на обеспечение государственных контрактов, а также определяется порядок казначейского сопровождения целевых субсидий и бюджетных инвестиций.

Ещё одним важным документом, регулирующим казначейское сопровождение, является Постановление Правительства РФ от 24.11.2021 № 2024 «О правилах казначейского сопровождения». Данное постановление регламентирует порядок осуществления казначейского сопровождения Федеральным казначейством средств из федерального бюджета. Результаты деятельности органов Федерального казначейства отражены, в первую очередь, в Отчёте об исполнении плана деятельности Федерального казначейства за определённый период. На основе статистики, представленной в данном отчёте, определена динамика количества открытых лицевых счетов и участников казначейского сопровождения 2022-2023 гг. на федеральном и региональном уровнях.

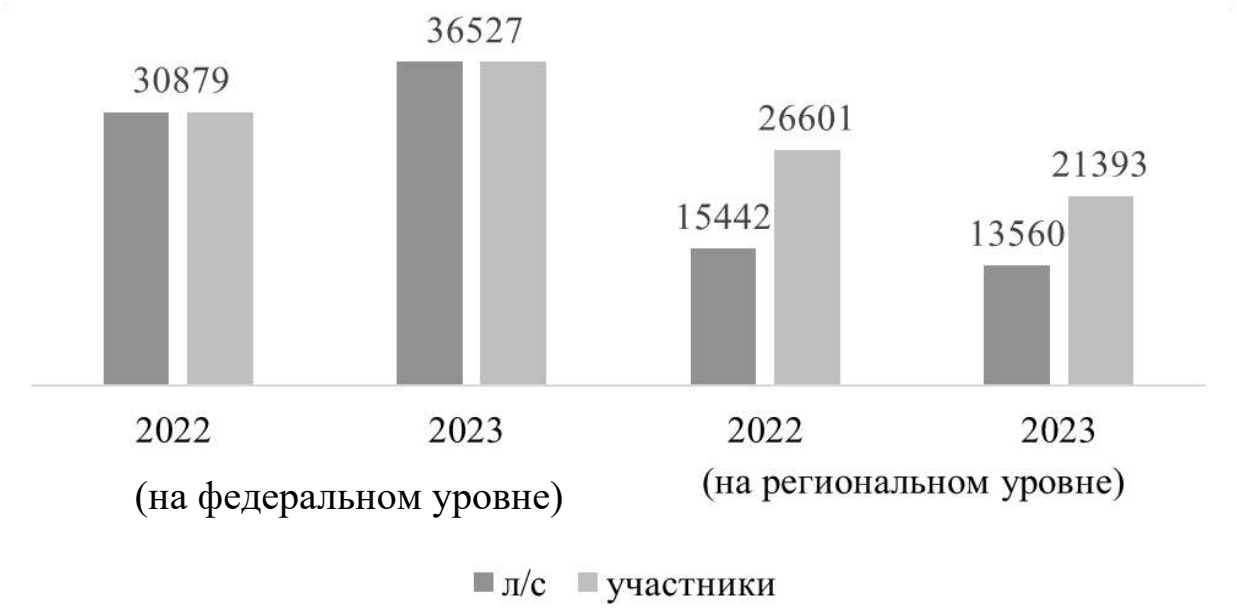


Рисунок 1 – Динамика количества открытых лицевых счетов и участников казначейского сопровождения 2022-2023 гг.

Составлено автором по данным источникам [3; 4]

На основе динамики, представленной на рисунке 1, можно сделать вывод, что количество участников казначейского сопровождения, а также открытых для них лицевых счетов в финансовых органах субъектов РФ и в органах Федерального казначейства растёт как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Российской Федерации. На федеральном уровне установлен порядок, на основе которого для каждого участника казначейского сопровождения может быть открыт только один лицевой счёт, на региональном уровне данная практика внедрена на территории не всех субъектов Российской Федерации, соответственно, количество участников казначейского сопровождения может не совпадать с количеством лицевых счетов, открытых в органах Федерального казначейства или в финансовых органах субъектов РФ.

Казначейское сопровождение является одним из инструментов обеспечения взаимодействия между органами государственной власти и юридическими лицами. Следовательно, совершенствование данного инструмента играет важную роль в обеспечении и развитии «диалога» между органами государственной власти и юридическими лицами. Для определения направлений совершенствования является необходимым выявление рисков, на снижение которых направлено казначейское сопровождение.

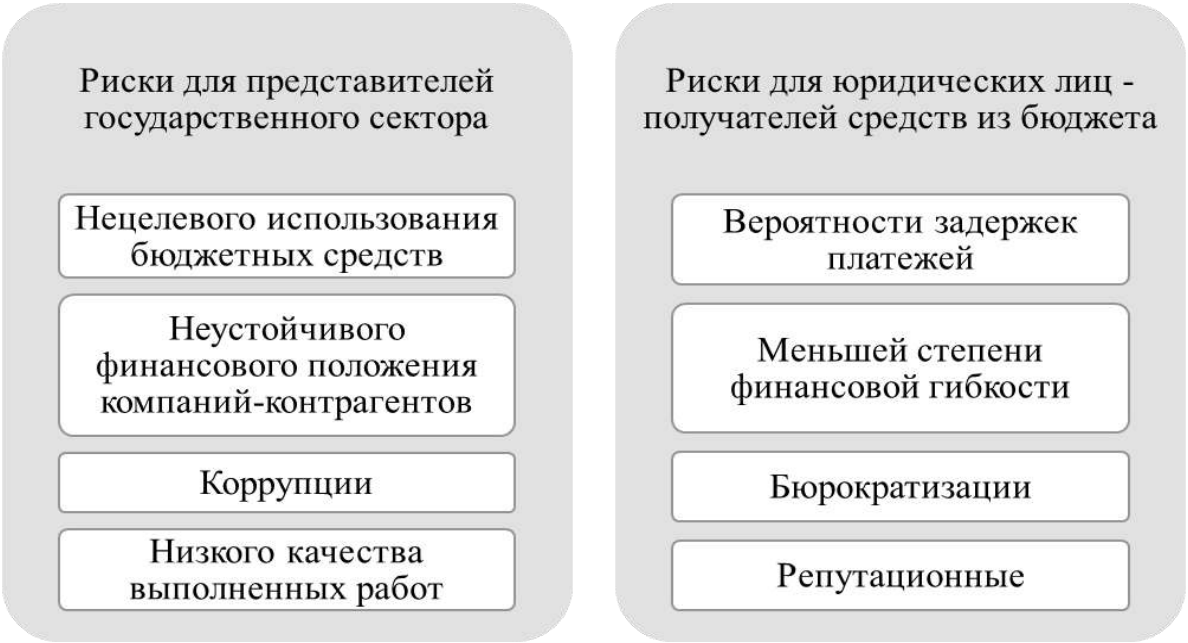


Рисунок 2 – Риски, на снижение которых направлено казначейское сопровождение [составлено автором]

Разработка предложений по минимизации представленных на рисунке 2 рисков является основной задачей данной работы. С 2022 года Федеральным казначейством используется инструмент расширенного каз-

начейского сопровождения, который подразумевает проверку не только документов об оплате, как при базовом казначейском сопровождении, а также проверку информации о сроках исполнения контракта и о количестве товаров, работ, услуг, предусмотренных в контракте. На основе опыта Федерального казначейства целесообразным является внедрение инструмента расширенного казначейского сопровождения на региональном уровне, что будет способствовать минимизации риска нецелевого использования бюджетных средств на уровне субъектов Российской Федерации. Способом минимизации рисков задержек платежей по контрактам может стать автоматизация процесса санкционирования бюджетных и денежных обязательств. Данная автоматизация подразумевает:

— контроль за не превышением лимитов бюджетных обязательств и наличием остатков бюджетных ассигнований;

— агрегирование с такими электронными платформами, как ЕИС ГЗ и АИС ГЗ;

— соответствие реквизитов поставщика данным, представленным в государственном контракте;

— автоматизированный контроль за кодами бюджетными классификации.

Таким образом, в условиях увеличения числа контрагентов-участников казначейского сопровождения актуальной является задача совершенствования существующих механизмов казначейского сопровождения, заключающаяся, в первую очередь, в автоматизации процессов с целью снижения уровня бюрократизации и вероятности задержек платежей в рамках контрактов, а также в осуществлении контроля на всех этапах исполнения контракта с целью минимизации рисков нецелевого использования бюджетных средств.

Список использованных источников

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.03.2022 № 65-ФЗ) [Электронный ресурс] СПС КонсультантПлюс – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 25.02.2025).

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 24.11.2024 № 2021 «О правилах казначейского сопровождения». [Электронный ресурс]. – URL: https://base.garant.ru/403118889/ (дата обращения: 25.02.2025).

3. Отчет об исполнении плана деятельности Федерального казначейства за 2023 год // Федеральное казначейство Российской Федерации. – 2024 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://roskazna.gov.ru/upload/iblock/317/Otchet-po-PDFK-2023_288_17_07_2024_ver1_ .pdf (дата обращения: 25.02.2025).

4. Отчёт об исполнении плана деятельности Федерального казначейства за 2022 год // Федеральное казначейство Российской Федерации. – 2023 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://roskazna.gov.ru/upload/iblock/82e/ Otchet-ob-

ispolnenii-Plana-deyatelnosti-Federalnogo-kaznacheystva-za-2022-god.pdf (дата обращения: 25.02.2025).

5. Ермоленко, А.В. Контрольная деятельность финансовых органов: проблемные аспекты и возможности совершенствования / М.И. Канкулова, А.В. Ермоленко // Финансы. – 2018. – №1. – С. 16-20.

УДК 338.48

Ляшова Виктория Игоревна,
Шонина Лидия Константиновна,
Аксенова Ксения Сергеевна,
Осипова Людмила Владиславовна
Lyashova Victoria Igorevna,
Shonina Lydia Konstantinovna,
Aksenova Ksenia Sergeevna,
Osipova Lyudmila Vladislavovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Управление бизнес-процессами в индустрии туризма»
Master program «Business process management in the tourism industry»
e-mail: mila.perkova2@mail.ru

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ГЛЭМПИНГА В МЕЖДВЕЖЬЕГОРСКЕ: АНАЛИЗ РЫНКА И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

THE ECONOMIC POTENTIAL OF GLAMPING IN MEDVEZHEGORSK: MARKET ANALYSIS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

В статье подчеркивается значительный экономический потенциал глэмпинга в Медвежьегорске (Республика Карелия) как нового направления в туристской индустрии региона, способствующего устойчивому развитию местного туризма и улучшению качества жизни населения. В работе проведен анализ текущего состояния рынка, выявлены ключевые тенденции и характеристики целевой аудитории. В заключение представлены рекомендации по развитию глэмпинга, включая инвестиционные возможности и расширение услуг.

The article highlights the significant economic potential of glamping in Medvezhegorsk (Republic of Karelia) as a new direction in the tourism industry of the region, contributing to the sustainable development of local tourism and improving the quality of life of the population. The paper analyzes the current state of the market, identifies key trends and characteristics of the target audience. In conclusion, recommendations are presented on the development of glamping, including investment opportunities and expansion of services.

Ключевые слова: туризм, внутренний туризм, глэмпинг, кемпинг, экологический туризм, туристские услуги, турпоток.

Keywords: tourism, domestic tourism, glamping, camping, eco-tourism, tourist services, tourist flow.

В последние годы глэмпинг стал популярным направлением в туристской индустрии, предлагая уникальный опыт отдыха на природе с комфортом [6], мобильность и органичное вписывание в окружающую среду [4]. Республика Карелия обладает богатым природным и культурным наследием для развития данного сегмента. Медвежьегорск как один из центров туристической активности региона имеет все шансы стать привлекательным направлением для любителей активного отдыха и экотуризма.

История глэмпинга началась еще в конце XIX века, но вплоть до 70-х прошлого столетия была востребована исключительно среди состоятельных клиентов, оправляющихся на сафари в Африку и Индию. На сегодняшний день понятие и основные сведения о глэмпингах в России основаны на терминах наиболее близкого по идеям формата размещения – кемпинг [1, 2]. Интерес к глэмпингу, по прогнозам экспертов, среди потребителей будет расти и в ближайшие несколько лет, о чем говорят данные Ассоциации Глэмпингов России (рисунок 1) [5].

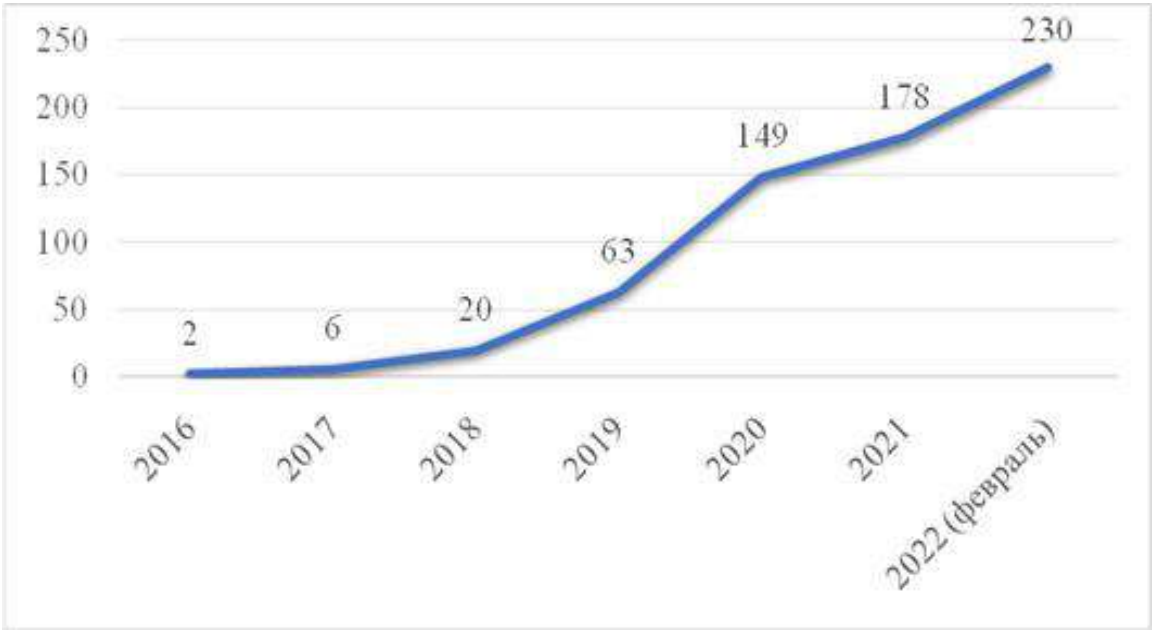


Рисунок 1 – Тенденции развития глэмпингов в Российской Федерации [5]

Текущая ситуация на туристском рынке Медвежьегорска демонстрирует разнообразие объектов размещения, от традиционных гостиниц до частных домов и хостелов. Эти заведения предлагают различные уровни комфорта и ценовые категории, что позволяет привлекать как бюджетных путешественников, так и тех, кто ищет лучшие условия. Однако, несмотря на наличие таких вариантов, рынок все еще испытывает нехватку уникальных предложений, которые могли бы привлечь новые целевые аудитории. Гостевые дома, особенно распространенные на территории Заонежья, пользуются спросом [3].

В связи с этим идея создания глэмпинга "Mötti" в Медвежьегорске, Карелия, представляет собой интересный туристский проект, который сочетает в себе элементы комфорта и близости к природе. Целевая категория для этого проекта включает как молодежные группы, ищущие активный отдых на природе, так и семейные пары, желающие провести время вдали от городской суеты в комфортных условиях. Такой подход не только разнообразит туристскую инфраструктуру региона, но и создаст новые возможности для привлечения гостей, заинтересованных в уникальных опытах. При разработке концепции проекта авторами предварительно был проведен сравнительный анализ конкурентов по средствам размещения в Медвежьегорске (таблица 1).

Таблица 1 – SWOT-анализ средств размещения г. Медвежьегорска

Тип размещения	Сильные стороны	Слабые стороны
Существующие кемпинги и базы отдыха	Установленные клиенты и репутация. Разнообразие услуг (прокат лодок, экскурсии, рыбалка). Доступные цены.	Отсутствие уникальных предложений и концепций. Ограниченный комфорт по сравнению с глэмпингом (например, палатки без удобств). Меньшая привлекательность для молодежной аудитории.
Частные дома и квартиры для аренды	Возможность предоставления домашнего уюта и комфорта. Широкий выбор локаций.	Меньшая связь с природой. Ограниченные возможности для активного отдыха на свежем воздухе. Высокая конкуренция в сегменте аренды жилья.
Хостелы и бюджетные гостиницы	Низкие цены, доступные для молодежи. Социальная атмосфера и возможность общения	Ограниченные удобства и комфорт. Меньшая привлекательность для семейных пар и туристов, ищущих уникальный опыт.

Создание глэмпинга "Mötti" в Карелии потребует значительных стартовых инвестиций (от 5.6 до 10.3 миллионов рублей) и операционных расходов (от 2.68 до 3.2 миллионов рублей в год). При разумной ценовой политике и хорошей заполняемости проект может приносить чистую прибыль от 7.75 до 8.27 миллионов рублей в год. Это делает проект потенциально привлекательным с финансовой точки зрения при условии эффективного управления и маркетинга.

Создание глэмпинга "Mötti" в Карелии может значительно повлиять на местную экономику через создание рабочих мест, развитие ресторанного и экскурсионного бизнеса, увеличение налоговых поступлений и улучшение инфраструктуры. Это не только улучшит качество жизни местных жителей, но и создаст устойчивую основу для дальнейшего развития региона как туристической дестинации.

Глэмпинг "Mötti" в Медвежьегорске имеет потенциал стать успешным туристским проектом, способствующим развитию как экономики региона, так и социальной сферы. Успех проекта будет зависеть от правильной стратегии управления, качества предоставляемых услуг и активного взаимодействия с местным населением.

В ходе исследования экономического потенциала глэмпинга в Медвежьегорске было выявлено, что данный сегмент туристской индустрии обладает значительными возможностями для развития и интеграции в существующую инфраструктуру региона. Определение целевой аудитории и их предпочтений позволяет сформировать уникальное предложение, которое сочетает в себе комфортный отдых на природе с активными приключениями и местной гастрономией. Финансовый анализ показал, что инвестиции в данный проект могут быть оправданы за счет растущего интереса к экотуризму и глэмпингу, что в свою очередь создаст новые рабочие места и поддержит местную экономику.

Таким образом, экоглэмпинг 'Mötti' может стать успешным проектом, способствующим не только экономическому росту Медвежьегорска, но и популяризации экологически чистого отдыха на природе. Реализация данного проекта может стать моделью для других регионов России, стремящихся развивать альтернативные формы туризма и укреплять свои позиции на туристском рынке.

Список использованных источников

1. ГОСТ Р 58187-2018 Туристские услуги. Кемпинги. Общие требования // URL: https://docs.cntd.ru/document/1200159998 (дата обращения: 30.03.2025).

2. Духовная Л.Л, Гончарова О.В., Красноженова Г.Ф. Глэмпинги в России и за рубежом: модный тренд или перспективный формат? // Сервис в России и за рубежом. 2022. №2 (99). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/glempingi-v-rossii-i-za-rubezhom-modnyy-trend-ili-perspektivnyy-format (дата обращения: 30.03.2025).

3. Карцева А.А., Пастернак К.Г. Ресурсный потенциал Республики Карелия в контексте развития глэмпингов как нового вида средств размещения // Идеи и идеалы. 2023. №4-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/resursnyy-potentsial-respubliki-kareliya-v-kontekste-razvitiya-glempingov-kak-novogo-vida-sredstv-razmescheniya (дата обращения: 30.03.2025).

4. Красильникова Н.В., Сотова Л.В. Глэмпинги как современный тренд в туризме // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2023. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/glempingi-kak-sovremennyy-trend-v-turizme (дата обращения: 30.03.2025).

5. Островкин, Д.Л. Глэмпинг как новое направление туристической деятельности: особенности и перспективы развития / Д.Л. Островкин, А.В. Муртазина // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т.12, №10. – С. 2851-2864.

6. Черевичко Т.В., Отнюкова М.С. Глэмпинг как драйвер инновационного развития туристской территории // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2021. №1(9). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/glemping-kak-drayver-innovatsionnogo-razvitiya-turistskoy-territorii (дата обращения: 30.03.2025).

УДК 81-25

Марьянович Камилла Александровна
Maryanovich Kamilla Alexandrovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Межкультурная коммуникация: переводоведение и лингводидактика»
Master program «Intercultural Communication: Translation Studies and Linguodidactics»
e-mail: kamilla.maryanovich@mail.ru

ЯЗЫКОВАЯ ИГРА КАК ТЕКСТООБРАЗУЮЩИЙ ПРИЗНАК В ДЕТЕКТИВНОМ ЖАНРЕ

WORD PLAY AS CRUCIAL TO TEXT MEANING IN THE DETECTIVE FICTION

В данной статье анализируется роль речевой игры как средства реализации текстообразующей категории когерентности в тексте англоязычных романов детективного жанра Дженнифер Линн Барнс «Игры наследников», а также трудности связанные с переводом серии на русский язык.

This article examines the use of word play as critical to the text meaning or coherence in the text of English-language series of detective novels by Jennifer Lynn Barnes “The Inheritance Games”, as well as the difficulties associated with the translation of the series into the Russian language.

Ключевые слова: когерентность, речевая игра, детектив, текст, перевод.
Keywords: coherence, word play, detective story, text, translation.

В данном исследовании анализируется функция, которую выполняет речевая игра в тексте серии детективных романов американской писательницы Дженнифер Линн Барнс «Игры наследников», а также как это влияет на адекватность перевода на русский язык. На данной момент, не существует единого определения понятия «текст», однако выделяют несколько текстообразующих категорий. В художественных текстах выделяются до 14 категории, главными из которых называют целостность (когерентность) и связность (когезия), которые «притягивают к себе и группируют вокруг себя категории, соотнесенные с ними» [1, с. 42]. Когерентность отвечает за единство текста. Содержанием категории является фокусировка текстообразующих единиц на реализации единого замысла (text message), на единой интерпретации текста. Среди средств реализации категории выделяют:

- создание своеобразного фона или сильной отсылки, которую читатель сразу узнает, опираясь на свои фоновые знания;
- опора на конвенциональные элементы сюжета или тропы (tropes);

- предвестие (foreshadowing);
- ключевой концепт или мотив;
- точка зрения (pov) или интериоризованный дискурс.

Жанровое своеобразие текста в значительной степени формируется за счет использования специфичных для данного жанра средств реализации когерентности. Для детектива – это так называемая загадка или шифр, которую разгадывают как отдельный персонаж, так и читатели, а также ключи-подсказки. Загадка распадается на отдельные фрагменты, которые также требуется решить, чтобы прийти к определенному умозаключению в финале. Подсказки не могут быть представлены слишком простым образом, бать слишком очевидными, иначе читатель догадается раньше времени и будет нарушен авторский замысел.

Прототипический принцип шифрования для большинства детективных произведений – логический. Однако в рассматриваемом произведении используется иной принцип – речевая игра. Под речевой игрой мы понимаем преднамеренное нарушение конвенциональных языковых структур и связанных с ними стереотипов речевого восприятия.

«Игры наследников» (The Inheritance Games) серия из трех романов, события каждого из которых тесно взаимосвязаны и образуют единую историю. По сюжету, после смерти миллиардера, большая часть состояния переходит в обход членов его многочисленного семейства, к молодой девушке, с которой его на первый взгляд ничего не связывало. Главная героиня и внуки умершего объединяют усилия, чтобы разгадать серию оставленных им подсказок. Большинство подсказок включает речевую игру и отсылают к другому шифру или даже нескольким, которые могут фигурировать только уже в следующей части серии. Поскольку речевая игра в значительной степени является лингвоспецифичным явлением, то перевод такого рода единиц связан с определенными трудностями. Над переводом первых двух книг на русский для издательства «Эксмо» работала А. Самарина, которые были опубликованы соответственно в 2022 году и 2023 году. Перевод третьей части выполнила К. Григорьева в 2024 году.

Самая важная для цельности сюжета речевая игра содержится в полном имени главной героини. Если переставить буквы в «Avery Kylie Grambs» получается любимая фраза умершего миллиардера «A very risky gamble. Подобный вид речевой игры называют анаграммой. В романе данная речевая игра является своеобразным предвестием, которое служет доказательством тому, что решение указать Эйвери как наследницу было не случайно и существует связь между ней и умершим.

В русском варианте при переводе используется транскрибирование: Эйвери Кайли Грэмбс. Создать анаграмму средствами русского языка не

удается, вместо этого мы получаем, упоминание о том, что из некоторых букв полного имени героини можно составить слова «риск» и «игра». Подобный перевод нельзя считать адекватным по той причине, что остается слишком много лишних букв и в тексте несколько раз упоминается, что имя представляет собой именно анаграмму:

- "**Avery Kylie Grambs**." I repeated the last words Toby had said to me. There was something about the way he'd said my full name. "**It's an anagram.**" [4]
- "**It's an anagram**," Nash commented. "**Rearrange the letters**." [5]

Авторский замысел оказывается нарушен. Также составление анаграмм является семейной традицией и важной сюжетной деталью.

В другом эпизоде как важная для развития сюжета деталь фигурирует «Джексон»: Go to Jackson. При первом упоминании, персонажи приходят к выводу, что речь идет о городе Джексон в штате Миссисипи, о чем несколько раз упоминается в тексте:

- "**Jackson**," I said, my voice coming out wispy. What had Toby left for my mother **in Jackson? Mississippi**? [4]
- "What do you think Toby **left in Jackson** that's worth so much?" he asked. "And where in Jackson?" [4]

Позднее становится очевидным, что «Джексон» – это не название, а имя одного из персонажей:

- "My father believed that Toby had lost his memory, though whether this was the result of an injury or psychological trauma is unclear. Somehow this man, this **Jackson Currie**, managed to nurse him back to health." [4]
- **Not Jackson, Mississippi**.

Jackson Currie. The fisherman who'd pulled Toby from the water [4].

В русском варианте теряется амбивалентность интерпретации, пропадает идея о том, что герои воспринимают «Джексон» как место:

- Тебе поможет Джексон.

Подобный перевод создает противоречие не только с оригиналом, представляя загадку гораздо раньше времени и противоречит авторскому замыслу. Когерентность текста также оказывается нарушена. Становится непонятным, почему герои постоянно обсуждают город.

В тексте завещания, в части касающейся имущества причитающегося дочерям миллиардера фигурирует фразеологизм «may she always know true north» в значении – пусть она всегда найдет путь истинный:

- "Additionally, **I leave to Skye my compass, may she always know true north**, and to Zara, I leave my wedding ring, may she love as wholly and steadfastly as I loved her mother." [5]

Фразеологизм используется как для создания комического эффекта, отражая как умерший не одобрял поведение своей дочери, но также содержит подсказку, отсылающее героев к его поместью «True North»:

- It was in the Rocky Mountains, ski in/ski out, eight bedrooms—and the house had a name.

True North [4]

В русском варианте мы видим буквальный перевод:

- Я оставляю Скай мой компас, чтобы она всегда знала где север [2].

Мы теряем речевую игру и содержащийся во фрагменте юмористический смысл. Однако, при повторном упоминании словосочетания «true north» переводчиком допущена уже критическая ошибка, нарушающая единообразие перевода и создающее противоречие в тексте – переводчик добавляет лишнее слово «истинный»:

- Располагался он в Скалистых горах, вмешал восемь человек, соседствовал с лыжной трассой и был наделен своим именем.

«Истинный север» [3]

Можно сделать вывод, что отсутствие адекватного перевода речевой игры, Выбор буквального перевода, в том случаи, когда невозможно создать русскоязычный аналог зашифрованного текста, является не адекватной стратегией перевода для речевой игры являющиеся средством реализации текстообразующей категории когерентности и негативно влияет на интерпретацию текста в соответствии с замыслом автора.

Список использованных источников

1. Бабенко Л.Г., Казарин Ю.В. Лингвистический анализ художественного текста. М.: Флинта; Наука, 2008. – 496 с.

2. Барнс Д.Л. Игры наследников = The inheritance Games / Д. Л. Барнс; перевод с английского А. Самариной. – Москва: Эксмо, 2021. – 413 с.

3. Барнс Д.Л. Наследие Хоторнов = The Hawthorne legacy: художественная лит-ра / Д. Л. Барнс; перевод с английского Александры Самариной. -Москва: Эксмо: Like book, 2022. – 380 с.

4. Barnes J. The Hawthorne Legacy. / J. L. Barnes. London: Penguin Books, 2021. – 358 p.

5. Barnes J. The Inheritance Games. / J. L. Barnes. London: Penguin Books, 2020. – 400 p.

УДК 338.2

Масанов Никита Сергеевич
Masanov Nikita Sergeevich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Корпоративные финансы и оценка бизнеса»
Master program «Corporate finance and business valuation»
e-mail: nikita.masanov@gmail.com

ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ КОМПАНИЙ ГОРНОДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ

FEATURES OF ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF INVESTMENT PROJECTS OF MINING COMPANIES

В статье автор рассматривает особенности в проведении оценки эффективности инвестиционных проектов компаний горнодобывающей отрасли, рассматривая некоторые методы на конкретных примерах.

In the article, the author examines the features of conducting an assessment of the effectiveness of investment projects of companies in the mining industry, considering some methods using specific examples.

Ключевые слова: инвестиционные проекты, оценка эффективности, горнодобывающая отрасль, оценка эффективности разработки месторождений

Keywords: investment projects, efficiency assessment, mining industry, efficiency assessment of field development

Особенность инвестиционных проектов горнодобывающей отрасли заключается в том, что данные проекты имеют несколько специфических аспектов, которые усложняют процесс реализации проекта. Данные аспекты порождают необходимость проведения особо тщательной оценки эффективности инвестиционного проекта по разработке месторождения для максимизации успешного результата. Еще до момента начала реализации инвестиционного проекта на перспективном месторождении проводится ряд мероприятий, по результатам которых принимается решение о начале разработки нового месторождения. К данным мероприятиям относят поиск и разведку месторождений, что называется геологоразведочные работы (ГРР), которая отличается сложностью, специфичностью и требует применения современной техники. По результатам геологоразведочных работ принимается решение о начале разработки месторождения. Именно с данного этапа начинается реализация инвестиционного проекта [1].

Основным и первоначальным этапом реализации проекта является составление технико-экономической модели (ТЭМ). В процессе составления ТЭМ в первую очередь составляется календарный план, на основе ко-

торого составляется основная часть ТЭМ с производственными и экономическими показателями. Разработка месторождения имеет долгосрочный характер, который может достигать нескольких десятков лет. Таким образом, окупаемость инвестиционных проектов при разработке нового месторождения также имеет долгосрочный характер. Также в процессе реализации инвестиционных проектов горнодобывающей отрасли большое значение играют геологические и технологические риски. Даже при детальной геологоразведке некоторые запасы могут оказаться меньше или сложнее в добыче, чем это предполагалось [2].

Немаловажными являются макроэкономические показатели, которые напрямую влияют на реализацию инвестиционного проекта компании горнодобывающей отрасли. Данные факторы являются крайне непредсказуемыми и труднопрогнозируемыми при разработке ТЭМ для реализации инвестиционного проекта, что влияет на прибыльность проекта. Еще одним специфическим аспектом при реализации инвестиционных проектов в горнодобывающей отрасли является законодательное регулирование. В России деятельность по добыче драгоценных металлов строго регулируется различными законами и правилами. Добывающие предприятия должны соблюдать все требования экологического законодательства, законодательства в области охраны труда и другие законодательные ограничения, включая региональные.

Для оценки эффективности инвестиционных проектов по разработке месторождений используются как классические методы оценки, так и специфические для горнодобывающей отрасли. К классическим методам принято относить такие методы как NPV, IRR и PI [3]. Рассмотри классические методы оценки эффективности на примере проекта по разработке условного месторождения. В таблице 1 представлена упрощенная технико-экономическая модель месторождения А. На основе полученных данных проводится оценка эффективности проекта классическими методами. Результаты оценки проекта классическими методами говорят о его целесообразности и эффективности, таким образом, его можно следует принять.

Таблица 1 – ТЭМ модель условного месторождения

	Всего	1	2	3
Макропоказатели				
Цена на золото, долл./ун.	2 500			
WACC	12%			
Производство				
Добыча, тыс. т.	450	150	150	150
Содержание, г/т	2,0	2,0	2,0	2,0
Переработка, т	450	150	150	150
Готовая продукция, ун.	30	10	10	10

Окончание табл. 1

	Всего	1	2	3
Экономика				
Выручка, тыс. долл.	75	25	25	25
Затраты на добычу (OPEX+CAPEX), тыс. долл.	30	10	10	10
FCF	45	15	15	15
DCF	36	13	12	11

Оценка эффективности (IC = 15 тыс. долл.):

- NPV = 21 тыс. долл.: $\sum_{n=1}^{t} \frac{CF}{(1+r)^t} - IC = \sum_{n=1}^{3} \frac{15}{(1+0,12)^n} - 15 = 21$;
- IRR = 84%: $NPV = -IC + \sum_{n=1}^{t} \frac{CF}{(1+IRR)^n} = 0$;
- PI = 1.7: $\frac{NPV}{IC} = \frac{25}{15} = 1.7$.

К специфическим для горнодобывающей отрасли методам оценки эффективности инвестиционных проектов, как правило, относят учет ресурсной базы, метод реальных опционов и анализ чувствительности.

Учёт ресурсной базы направлен на определение долгосрочной устойчивости проекта и способности генерировать доход на основе доступных минеральных ресурсов. В процессе реализации проекта компании необходимо подтверждать запасы драгоценных металлов в соответствии с международными стандартами, основным из которых является JORC. Достаточно трудным является определение срока эксплуатации и расчет годовых объемов добычи, так как эксплуатация месторождения отличается долгосрочностью. Соответственно, необходимо проводить достаточно точную оценку на десятки лет вперед, что может вызывать трудности.

Метод реальных опционов – это подход к оценке инвестиционных проектов, учитывающий гибкость компании в условиях неопределенности. Горнодобывающие компании максимально подвержены действиям внешних факторов, что усиливает уровень неопределенности. В горнодобывающей отрасли метод реальных опционов позволяет оценить ценность возможности изменения параметров проекта в будущем в зависимости от рыночных условий. К основным видам опционов относят опционы на отсрочку реализации проекта, изменение масштаба, стадийность, роста и отказа. [4]

Анализ чувствительности как метод оценки эффективности проекта позволяет определить, как изменение ключевых параметров проекта повлияет на итоговые показатели эффективности проекта, такие как NPV и IRR. Анализ чувствительности помогает понять, как изменение входных данных влияет на результаты проекта. Проводить анализ можно во взаи-

мосвязи множества различных показателей. По результатам анализа можно принять более обоснованные решения, оценить риски, оптимизировать ресурсы или проверить устойчивость решения.

Помимо перечисленных выше методов оценки, нередко используют многофакторную модель оценки критических минеральных ресурсов. Данная модель включает в себя оценку месторождения по четырем основным компонентам: геологические факторы, экономические факторы, экологические и законодательные факторы. Рассмотрим методику применения данной модели.

Каждый перечисленный фактор оценивается по нескольким показателям согласно определенным расчетам, закрепленном в положении компании. Далее по каждому фактору рассчитывается интегральный показатель, которые в последствии ранжируются по приоритетности экспертной группой следующим образом:

$$r_{ij}^{h} = \begin{cases} 1 – \text{если фактор Pi более важен чем фактор Pj;} \\ 0 – \text{если фактор Pi менее важен чем фактор Pj;} \\ 0{,}5 – \text{если фактор Pi и Pj имеют одинаковую важность.} \end{cases}$$

На основании таблиц парных сравнений m экспертов строится матрица математических ожиданий оценок всех пар факторов. Затем по этой матрице вычисляется вектор коэффициентов относительной важности факторов.

Если при оценке пары P_{ij} из общего количества экспертов m_i высказались в пользу предпочтения P_i, m_j экспертов – в пользу P_j а m_p считает эти факторы равнозначными, то оценка математического ожидания дискретной случайной величины r_{ij} будет равна:

$$k_{ij} = M\left[r_{ij}^{h}\right] = 1 \times \frac{m_i}{m} + 0{,}5 \times \frac{m_p}{m} + 0 \times \frac{m_j}{m}, h = 1, m \qquad (1)$$

Так как общее количество экспертов $m = m_i + m_p + m_j$, то определяя отсюда m_p и подставляя его в вышеприведенное выражение, получим:

$$x_{ij} = \frac{m_i}{m} + 0{,}5 \left(\frac{m - m_i - m_j}{m}\right) = \frac{1}{2} + \frac{m_i - m_j}{2m} \qquad (2)$$

После заполнения матрицы подсчитывается уровень важности каждого фактора и определяются весовые коэффициенты. Итоговый показатель функциональной/многофакторной оценки эффективности отработки месторождения рекомендуется рассчитывать путем суммирования баллов, полученных в результате умножения оценки по компоненту на его вес. Пример результатов проведения оценки представлен в таблице 2.

На данном примере рассматривается три месторождения. Показатель удельного веса берется из рассчитанной матрицы, описанной выше. Значение «балл» принимается как ранжированное значение каждого показателя по месторождениям. Итоговый показатель эффективности рассчитывается как произведение удельного веса на балл. По результатам проведенного анализа наиболее эффективным и приоритетным является месторождение 2, получившее в результате оценки 250 баллов.

Таблица 2 – Результаты проведения сравнительной оценки месторождений

Показатель	Уд. вес элемента	М/р 1		М/р 2		М/р 3	
		балл	итог	балл	итог	балл	итог
Геологический	35	3	105	2	70	1	35
Экономический	30	2	60	3	90	1	30
Экологический	20	2	40	3	60	1	20
Законодательный	15	1	15	2	30	3	45
Итоговый показатель эффективности		220		250		130	

Таким образом, оценка эффективности инвестиционных проектов компаний горнодобывающей отрасли включает в себя не только классические методы оценки, но и специфические, которые позволяют провести более детальную оценку проекта. Необходимость такой детальной оценки объясняется крайней сложностью и долгосрочностью проекта, а также высокими рисками в процессе реализации инвестиционного проекта.

Список использованных источников

1. Сальманов, С.М. Сравнительный анализ эффективности геологоразведочных работ для горнодобывающих предприятий на примере месторождений ОАО «Полиметалл» // Известия УГГУ. Вып. 4 (68). – 2022. – С. 125-132

2. Ильиных, М.В. Особенности оценки горнодобывающих компаний // Московский экономический журнал. – №5. – 2020. – С. 368-374

3. Федоров, Р.О. Основные понятия и принципы оценки эффективности инвестиционных проектов // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. – №4. – 2021. – С. 97-103

4. Тяпкина, А.С. Комова, Н.Д. Лихвойнен, А.В. Сравнительный анализ метода дисконтированных потоков и метода реальных опционов как подходов к оценке инвестиционных проектов // Вестник алтайской академии экономики и права. – №7. – 2021. – С. 78-82

УДК 331.1

Милокост Родион Геннадьевич
Milokost Rodion Gennadievich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Инновационный менеджмент»
Master program «Innovation management»
e-mail: milokost.2017@mail.ru

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ РОССИЙСКИХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОРПОРАЦИЙ И НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ЧАСТИ СОЗДАНИЯ ИННОВАЦИЙ

COOPERATION BETWEEN RUSSIAN OIL AND GAS CORPORATIONS AND SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL ORGANIZATIONS IN TERMS OF CREATING INNOVATIONS

Статья посвящена анализу кооперации российских нефтегазовых корпораций с научно-образовательными организациями. В работе обсуждаются лучшие практики успешных совместных проектов, а также сделаны выводы о необходимости создания благоприятной среды для обмена знаниями и совместной разработки технологий.

The article is devoted to the analysis of cooperation between Russian oil and gas corporations and scientific and educational organizations. The paper discusses the best practices of successful joint projects, as well as draws conclusions about the need to create a favorable environment for knowledge sharing and joint technology development.

Ключевые слова: нефтегазовая корпорация, научно-образовательная организация, кооперация, инновации.

Keywords: oil and gas corporation, scientific and educational organization, cooperation, innovation.

В условиях современной конкуренции эффективное управление крупной нефтегазовой корпорацией всегда связано с использованием динамичных, адаптивных стратегий опережающих инноваций. Действующие тенденции рыночной экономики определяют специфические требования к корпоративным решениям в области управления инновациями, в том числе в рамках процесса взаимодействия с другими участниками инновационной деятельности в надсистеме, в окружающей среде. Вследствие этого, применение передовых способов кооперации в области инновационного развития становится важнейшей задачей эффективного менеджмента.

Актуальность вопросов кооперации в рамках инновационного развития подчеркивает утверждение Президентом РФ 19 национальных проектов с 1 января 2025 года, среди которых можно отметить такие проекты, как «Средства производства и автоматизации», «Новые материалы и химия» и другие [3, с. 57]. Особый интерес представляет запуск нового

нацпроекта «Новые атомные и энергетические технологии», реализация которого предполагает создание российского оборудования для бурения на суше, шельфе, нефтепереработки, нефтегазохимии, а также для геологоразведки, а также нового оборудования и технологий для реализации сжиженного природного газа [3, с. 57].

Создание эффективных моделей кооперации представителей индустрии и научно-образовательного сообщества до сих пор является предметом обсуждения в экономической научной мысли. Существует множество подходов к определению сущности понятия «кооперация», среди которых стоит отметить точку зрения Маркова Л.С. и Плотникова В.С. По их мнению, кооперация – это сотрудничество между научными и экономическими агентами различного уровня, позволяющее предприятиям достичь высокой эффективности производства благодаря рациональному использованию установленных мощностей и более совершенному использованию имеющихся ресурсов [2, с. 2]. По мнению исследователя Юревич М.А., кооперация представляет собой крепкие коммуникативные связи между потребителями и производителями технологий, обеспечиваю технологический трансфер от научного сектора к производственному [5, с. 3].

Таким образом, рационально дать собственное определение данного термина. Итак, кооперация – это взаимодействие между учебными заведениями, исследовательскими институтами и корпорациями с целью обмена знаниями, технологиями и ресурсами для создания инновационных продуктов. Такая кооперация может включать в себя совместные исследования, кейс чемпионаты, хакатоны, олимпиады, конкурсы научных работы, которые проводятся в ведущих университетах России.

Взаимодействие Санкт-Петербургского государственного экономического университета с предприятиями нефтегазового сектора.

Международный инженерный чемпионат CASE-IN проводится при поддержке президентской платформы «Россия – страна возможностей». Организаторами чемпионата выступают Фонд «Надежная смена», Некоммерческое партнерство «Молодежный форум лидеров горного дела» и ООО «АстраЛогика». Цель чемпионата – популяризация инженерно-технического образования и подготовка специалистов для нефтегазового сектора и смежных отраслей [3, с. 59]. Ежегодно в студенческой лиге инженерного чемпионата участвует талантливая молодежь университета.

На протяжении нескольких лет в университете функционирует Специализированная кафедра ПАО «Газпром». Деятельность кафедры ориентирована на текущие и перспективные потребности Группы Газпром в подготовке кадров высшей квалификации второго и третьего уровня высшего образования (магистратура и аспирантура) и получение дополнительных профессиональных компетенций в сфере приоритетных направлений модернизации и развития нефтегазового комплекса России.

Так, например, магистерская программа «Экономическая стратегия глобальной энергетической компании» разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки «Экономика» для работников финансово-экономических служб дочерних обществ и организаций ПАО «Газпром» [3, с. 60].

В Санкт-Петербургском государственном экономическом университете также действует акселератор ПАО «Газпром нефть» «Индарстрикс» – специальная программа в области разведки и добычи. Она создана для развития технологических стартапов и инновационных решений в сфере ТЭК, Индустрии 4.0 и капитального строительства. Участники программы получают экспертную поддержку, доступ к объектам «Газпром нефти» для тестирования технологий, возможность претендовать на инвестиции. Поиск стартапов ведется в таких направлениях, как роботизация и аддитивные технологии, искусственный интеллект для добычи и новые материалы, промышленная безопасность, проектирование и строительство, автоматизация и цифровые двойники, поиск и разведка месторождений, бурение и внутрискважинные работы, подготовка и транспорт углеводородов, разработка и эксплуатация месторождений [3, с. 61].

Взаимодействие Российского государственного университета нефти и газа (НИУ) имени И. М. Губкина с предприятий нефтегазового сектора.

Научно-проектный комплекс компании «ЛУКОЙЛ» – «ЛУКОЙЛ-Инжиниринг», который является одним из стратегических партнеров университета по подготовке специалистов, обеспечению притока перспективной и максимально вовлеченной молодежи, а также реализации совместных научно-исследовательских проектов. В Губкинском университете на базе «ЛУКОЙЛ-Инжиниринга» созданы кафедра инновационного менеджмента, кафедра моделирования физико-технологических процессов разработки месторождений. Кафедры с самого начала своего существования являются выпускающими, работают по программам магистерской подготовки, а трудовой коллектив кафедр состоит из высококвалифицированных специалистов «ЛУКОЙЛа» и «ЛУКОЙЛ-Инжиниринга [1, с. 40].

В 2022 году в университете состоялось торжественное открытие единого образовательного пространства ПАО «ЛУКОЙЛ». В него вошли: учебный научно-исследовательский полигон «Технологии сбора, замера и подготовки нефти и газа», полигон нефтепромыслового оборудования, Центр управления разработкой месторождений имени В.И. Грайфера, а также учебный кластер ПАО «ЛУКОЙЛ» [1, с. 41].

Взаимодействие Уфимского государственного нефтяного технического университета с предприятиями нефтегазового сектора.

В 2024 году в ключевом вузе-партнере ПАО «Роснефть» в Республике Башкортостан состоялся «День «Роснефти». В ярмарке вакансий и пре-

зентациях приняли участие 34 дочерних общества, в том числе 10 предприятий «Башнефти» – крупнейшего актива «Роснефти» в регионе. В партнерстве с предприятиями «Башнефти» в учебном заведении созданы базовые кафедры: «Технологии нефтехимических процессов, «Сварка нефтегазовых сооружений», «Башнефть Переработка» и «Башнефть – экологический инжиниринг» [4, с. 13].

Дочернее общество «Башнефти» – «Уфаоргсинтез» – ежегодно проводит в Университете олимпиаду «Кубок Единого НПЗ по нефтепереработке» и олимпиаду по нефтехимии, химической технологии и автоматизации для студентов старших курсов. Победители и призеры, помимо грамот и подарков, получают дополнительные баллы, которые учитываются при поступлении в магистратуру университета, а также приглашаются на собеседования на предприятия «Башнефти» для возможного трудоустройства [4, с. 14].

Таким образом, успешное сотрудничество между нефтегазовыми корпорациями и научно-образовательными учреждениями будет определять не только конкурентоспособность отдельных компаний, но и устойчивое развитие всей отрасли в целом в условиях глобальных вызовов. Создание совместных проектов, лабораторий, конкурсов, кейс чемпионатов, олимпиад, уникальных образовательных программ позволяет интегрировать научные достижения в производственные процессы [6]. Важно отметить, что для достижения максимального эффекта необходимо наладить системный подход к взаимодействию, который будет включать в себя не только финансовую поддержку со стороны нефтегазовых корпораций, но и активное участие государства в формировании благоприятной инновационной среды.

Список использованных источников

1. Давыденко Ю.А. Подготовка кадров для предприятий нефтегазовой отрасли России: принципы взаимодействия «вуз – предприятие» / Ю.А. Давыденко // Социология. – 2023. – №3. [Электронный ресурс]. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/podgotovka-kadrov-dlya-predpriyatiy-neftegazovoy-otrasli-rossii-printsipy-vzaimodeystviya-vuz-predpriyatie (дата обращения: 03.01.2025).

2. Марков Л.С., Плотников В.С. Понятие и проблемы производственной кооперации / Л.С. Марков, В.С. Плотников // Развитие территорий. – 2020. – №1 (19). [Электронный ресурс]. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-problemy-proizvodstvennoy-kooperatsii (дата обращения: 02.04.2025).

3. Прозоров А.С. Роль университетов в обеспечении технологической независимости в инновационном развитии. / А.С. Прозоров // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2024. – №2 (121). – С. 56–65. [Электронный ресурс]. – URL: https://izdat.istu.ru/index.php/social-economic-management/article/view/5847/3645 (дата обращения: 01.04.2025).

4. Туманов А.А. Система «вуз-предприятие» как модель инновационного развития отечественной экономики / А.А. Туманов // СФЕРА. Нефть и Газ. – 2022. –

№3. – [Электронный ресурс]. – URL: https://сферанефтьигаз.рф/upload/articles/pdf/sphereoilandgas_2022-3_gubkin2.pdf (дата обращения: 01.04.2025).

5. Юревич М.А. Кооперация университетов и бизнеса как фактор формирования технологического суверенитета / М.А. Юревич // Проблемы развития территории. – 2022. – №4. [Электронный ресурс]. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ kooperatsiya-universitetov-i-biznesa-kak-faktor-formirovaniya-tehnologicheskogo-suvereniteta (дата обращения: 02.04.2025).

6. Suleimankadieva, A. Education system transformation in the digital economy / A. Suleimankadieva, M. Petrov, C. Prozorovskaya // Challenges, Trends and Inspirations within the labor market 2021: Proceedings of scientific papers from the international scientific conference, Trenčín, 11 ноября 2021 года / Alexander Dubček University in Trenčín. – Trenčín: Faculty of Healthcare, Alexander Dubcek University of Trencin, 2022. – P. 355-361. – EDN FRBRGQ

УДК 331.105

Монастырев Николай Денисович
Monastyrev Nikolay Denisovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Государственное и муниципальное управление»
Master program «State and municipal management»
e-mail: nik.monastyrev.01@mail.ru

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

DEVELOPMENT OF THE SECONDARY VOCATIONAL EDUCATION SYSTEM IN ST. PETERSBURG AS A FACTOR OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION

В статье рассматривается текущее состояние системы среднего профессионального образования в Санкт-Петербурге, как детерминанты социально-экономического развития региона в целом. Определены ключевые особенности, точки роста и основные факторы, влияющие на кадровую обеспеченность, ВРП, экономику региона в целом. Предложены наиболее эффективные инструменты трансформации сектора СПО.

The article discusses the current issue of the current state of the secondary vocational education system in St. Petersburg as a determinant of the socio-economic development of the region as a whole. The key features, points of growth, and the main factors affecting staffing, GRP, and the economy of the region as a whole are identified. The most effective tools for the transformation of the SVE sector are proposed.

Ключевые слова: среднее профессиональное образование, экономическое развитие, государственная образовательная политика, рынок труда, рынок среднего про-

фессионального образования, олимпиадно-конкурсное движение профессионального мастерства.

Keywords: secondary vocational education, economic development, state educational policy, gross regional product, labor market, secondary vocational education market, olympiad and competitive movement of professional skills.

Актуальность статьи определена современными геополитическими и макроэкономическими вызовами, стоящими перед российским государством, которые оказывают специфическое влияние на целый спектр отраслей и сфер общественной жизни, включая образование. Постоянно растущие потребности производственной экономики, в частности промышленности, в высококвалифицированных кадрах отражаются на системе профессиональной подготовки таких работников, подходах и приоритетах как теоретической, так и практической составляющей этой системы. Среднее профессиональное образование (СПО), как важнейшая ступень современного образования нацелена на прикладную комплексную подготовку молодых специалистов, владеющих «рабочими» специальностями – набором инженерно-технологических навыков и компетенций, позволяющих успешно работать в самых разных отраслях современной экономики.

Санкт-Петербург по праву считается одним из промышленных центров России, что отражается на количестве и степени производственной значимости предприятий. Сегодня в городе насчитывается более 850 крупных и средних предприятий, обеспечивающих рабочими местами более 450 тыс. жителей города. Однако по данным Росстата на апрель 2024 года 77,8% предприятий города ощущали дефицит кадров в сфере производства, в частности квалифицированных рабочих, инженерных и управленческих кадров. С января по июнь 2024 года потребность в сотрудниках у производственных компаний Петербурга выросла на 16%. Наибольший дефицит кадров образовался на производствах добывающей отрасли (на 29%), нефтегазовой отрасли (на 28%), энергетики (на 27%), а также предприятий, которые производят промышленное оборудование (на 28%) [4, с. 43].

На сегодняшний день в Санкт-Петербурге создана региональная модель комплексного развития среднего профессионального образования, включающая в себя развитую сеть учреждений СПО и смежных инфраструктурных образовательных объектов. Все учреждения объединяются между собой в отраслевые кластеры, методическое сопровождение которых осуществляют профильные предприятия и организации реального сектора экономики – управляющие компании кластеров. Такая интеграция позволяет компаниям участвовать в актуализации образовательных программ, определении требуемого оснащения зон по видам работ и привлечении своих работников в качестве наставников образовательного процесса колледжей.

Общий мониторинг деятельности данной региональной модели осуществляет Региональный наблюдательный совет под руководством Губернатора Санкт-Петербурга. При этом оперативную координацию и обеспечение эффективного, «бережливого» в вопросах бюрократии, взаимодействия проводят профильные ИОГВ – Комитет по образованию, Комитет по науке и высшей школе, Комитет по промышленной политике, инновациям и торговле, а также специальное подведомственное учреждение – Центр опережающей профессиональной подготовки Санкт-Петербурга (ЦОПП) [2].

Ежегодно в городе проводятся различные тематические форумы и конференции, рабочие совещания и встречи всех действующих лиц системы СПО региона, которые способствуют постоянному диалогу заинтересованных административных и экономических структур, вовлечённых в решение стратегической задачи восполнения постоянно растущего структурного дефицита кадров для региональной экономики.

В качестве «федеральной поддержки» в 2022 году был запущен федеральный проект «Профессионалитет». Среди ключевых задач Проекта – создание образовательных кластеров среднего профессионального образования, широкое распространение отраслевой модели подготовки кадров и массовая подготовка специалистов среднего звена и рабочих по востребованным специальностям и профессиям. Для регионов в рамках Проекта предлагается внедрение особой управленческой модели, позволяющей эффективно координировать и развивать систему подготовки «рабочих» специалистов. Модель предполагает использование комплекса мероприятий и административных мер в отношении как учреждений СПО, так и заинтересованных компаний в части стратегического, отраслевого, тактического и оперативного управления [6].

Не менее значимым инстурментов популяризации и вовлечения молодежи в сферу рабочих специальностей и среднего профессионального образования является проведения целого перечня всероссийских и региональных соревнований олимпиадного и конкурсного формата. Отдельное место занимает Всероссийское чемпионатное движение по профессиональному мастерству «Профессионалы», объединяющее более 500 тысяч участников, свыше 300 тысяч конкурсантов, 89 регионов России, более 7 тысяч предприятий-партнеров среди ведущих организаций страны и 296 инновационных и востребованных компетенций. Такие мероприятия и события способствуют создание профессионального человеческого капитала в стране для оперативного и эффективного кадрового обеспечения различных отраслей экономики в процессе достижения технологического суверенитета и перехода к технологическому лидерству России на мировой арене.

Представленные ниже количественные показатели наглядно характеризуют динамику кадровой, финансовой обеспеченности системы СПО, а также уровень востребованности этого образования и студентов.

Таблица 1 – Ключевые статистические данные, характеризующие динамику развития системы СПО в СПб с 2020 по 2024 годы

Год	Общая численность штатных пед. работников в ОО СПО, (тыс. чел.)	Численность обучающихся в ОО СПО, (тыс. чел.)	Финансирование из регионального бюджета, (тыс. руб.)	Удельный вес трудоустроенных в первый год выпускников ОО СПО, (%)	Удельный вес студентов из списка топ-50 востребованных профессий, (%)	Количество обр. организаций, реализующих программы СПО, (шт.)
2024	6,7	123,8	22 259,7	89,31	49,34	107 (73 СПО, 29 ВУЗов)
2023	6,7	118,4	21 525,3	86,3	40,68	107 (78 СПО, 24 ВУЗов)
2022	6,8	113,9	17 283,3	78	35,31	114 (84 СПО, 25 ВУЗов)
2021	6,5	109,3	14 645,7	71,7	18,15	111 (81 СПО, 25 ВУЗов)
2020	6,4	103,2	13 059,4	63,74	14,18	112 (83 СПО, 25 ВУЗов)

Анализируя количественные данные, а также экспертные мнения по вопросу актуальных вызовов системы СПО в городе, можно отметить ключевые из них:

1) Крайне малая доля инновационных и экспериментальных форматов и новых форм подготовки.
2) Низкая конкурентоспособность СПО по отношению к иным формам образования у школьников 9-11 классов.
3) Отсутствие устойчивого баланса между выпуском из системы СПО и потребностью рынка труда.
4) Низкая готовность к цифровой и технологической трансформации.
5) Инфляция навыков и компетенций.
6) Квалификационные ямы (qualification gap).
7) Смена модели рынка труда и трудовых отношений.
8) Формирование класса «новых воротничков».
9) Массовая смена моделей найма и карьерного роста в корпоративном секторе.

Отметим, что в части экономических взаимосвязей между системой СПО, ее уровнем, эффективностью внутреннего и внешнего регулирования, и общим уровнем социально-экономического развития региона справедливо отметить следующее.

1. СПО обеспечивает подготовку специалистов, обладающих необходимыми знаниями и практическими навыками для различных отраслей экономики региона с учетом его специфики и локализации. Это способствует снижению дефицита рабочей силы и повышению качества трудовых ресурсов, что в свою очередь непосредственно влияет на уровень производительности труда.

2. Профессиональная подготовка позволяет молодежи, преимущественно до 18 лет, быстрее адаптироваться на рынке труда, сокращая период безработного положения и повышения уровень занятости в регионе.

3. Тесное взаимодействие (в рамках кластеров) колледжа и профильного предприятия обеспечивает подготовку колледжем именно тех специалистов по профессиям, которые востребованы местными работодателями с их профиля и производственной специфики.

4. Получение первой профессии повышает шансы молодых людей на успешную интеграцию в социуме, улучшение материального положения их семей и снижение риска маргинализации, выступая фактором социальной стабильности.

Отдельно следует отметить косвенное влияние уровня развитости системы СПО в регионе на общий уровень экономического развития. Ключевыми факторами при этом могут являться:

– рост производительности труда;

– развитие инновационных технологий и повышение конкурентоспособности предприятий;

– сокращение затрат на обучение сотрудников внутри компаний;

– увеличение налоговых поступлений и инвестиций в регион

– поддержка малого и среднего предпринимательства.

Обобщая представленные данные, целесообразно сформулировать ключевые «точки роста» и задачи административного реагирования профильными ИОГВ регионального уровня на текущее положение системы СПО в городе с целью ее качественной трансформации:

1) обеспечение роста спроса на СПО за счет наращивания емкости существующей инфраструктурной сети, а также строительства новых образовательных объектов, в том числе «кластерного» типа;

2) переход на гибкие (индивидуальные) образовательные траектории обучающихся с возможностью получения ими рабочих профессий и ССЗ в пределах одного колледжа, в зависимости от индивидуальной успеваемости;

3) создание передовых технологических образовательных сред, увеличение подушевого финансирования программ средствами регионального бюджета, создание моделей привлечения частных инвестиций в технологическое обновление колледжей, в том числе в форме ГЧП;

4) стимулирование предпринимательской деятельности колледжей;

5) стимулирование изменений и запуска экспериментов, в т. ч. Обновление нормативно-правовой базы для новых научных и прикладных технологических проектов на базе учреждений СПО.

Предложенные меры, по нашему мнению, окажут существенное содействие в достижении ключевых задач восполнения кадрового дефицита и повышения социально-экономического развития региона.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс;
2. Постановление Правительства Санкт-Петербурга «О государственной программе Санкт-Петербурга «Развитие образования в Санкт-Петербурге» от 04.06.2014 № 453 // СПС КонсультантПлюс;
3. Дудырев, Ф.Ф., Анисимова, К.В., Артемьев, И.А., Среднее профессиональное образование в России: ресурс для развития экономики и формирования человеческого капитала: аналитический доклад // Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2022. – С. 45-50;
4. Княгинин, В.Н., Васина, Е.В., Доржиева, Л.А., Кропин, Е.Ю., Липецкая, М.С., Степанова, А.О. Система профессионального образования в Санкт-Петербурге: от стабильности к изменениям // Серия «Экспертно-аналитические доклады о развитии современного города. Санкт-Петербург». – 2022. – №5. – 71 с.
5. Пахомова Е.А., Медведева В.В. Анализ взаимовлияния системы среднего профессионального образования и экономики региона // Региональная экономика: теория и практика. – 2020. – №25. – С. 39-45.
6. Федеральный проект «Профессионалитет» // Институт развития профессионального образования URL: https://firpo.ru/activities/projects/federalnyy-proekt-professionalitet/ (дата обращения: 15.04.2025).

УДК 811.111

Неклюдова Светлана Юрьевна
Neklyudova Svetlana Yurievna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Межкультурная коммуникация: переводоведение и лингводидактика»
Master program «Intercultural communication: translation studies and linguodidactics»
e-mail: letoiul26@mail.ru

РЕПРЕЗЕНТАЦИЯ КОНЦЕПТА ART В РОМАНЕ Д. ТАРТТ «THE GOLDFINCH»
LINGUISTIC MANIFESTATION OF THE ART CONCEPT IN "THE GOLDFINCH" BY D. TARTT

В «The Goldfinch», романе современной американской писательницы Донны Тартт, искусство является одной из ключевых тем, вокруг которых строится повествование. В данной статье исследуются особенности репрезентации концепта ART в данном художественном тексте.

In "The Goldfinch," a novel by contemporary American writer Donna Tartt, art is one of the key themes around which the narrative is built. This article examines the features of the representation of the concept of ART in this literary text.

Ключевые слова: концепт, лексико-семантическое поле, «The Goldfinch», роман
Keywords: concept, lexico-semantic field, «The Goldfinch», novel

Роман Донны Тартт «Щегол» (The Goldfinch), опубликованный в 2013 году, представляет собой сложное произведение, в котором переплетаются различные темы. Одним из центральных элементов романа является концепт ART, который проявляется через образ картины Карела Фабрициуса «Щегол» и пронизывает всю повествовательную структуру текста. В данной статье рассматривается репрезентация концепта ART в романе с позиций ядра и периферии, что позволяет выявить его многослойную природу и влияние на развитие сюжета и внутреннего мира персонажей. Исследование направлено на анализ того, как искусство в романе становится не только объектом эстетического восхищения, но и символом памяти, боли и трансформации, отражая сложные отношения человека с культурным наследием.

Главным героем романа является Тео Декер, мальчик, который чудом выживает во время теракта в художественном музее. По просьбе умирающего мужчины, он забирает с собой одну из уцелевших работ – «Щегла» Карла Фабрициуса. В результате Тео прячет картину у себя, в то время как для всего остального мира «Щегол» бесследно исчезает.

В последние десятилетия внимание многих лингвистов сфокусировано на изучении концептов, поскольку концепт актуализирует знания человека о мире, является неотъемлемой частью мышления и процесса коммуникации, именно совокупность концептов складывается в целостную картину мира человека [4, с. 24]. Процесс познания мира строится на познании отдельных его элементов и всегда предполагает членение окружающей реальности на конкретные дискретные объекты, события, выделение характеристик и закономерностей. При познании окружающего мира человек выделяет отдельно самого себя в попытке осознать свое место и свою роль в общем устройстве действительности.

Отражение действительности в языковом сознании происходит на уровне концептов. Концепт предстает многоуровневой структурой, включающей ядерные и периферийные признаки, отражающие общекультурные и индивидуальные ценности [1, с. 224] Согласно Ю.С. Маслову, лексико-семантическое поле представляет собой множество значений, «связанных с одним и тем же элементом действительности» [2, с. 96]. Лексико-семантическое поле при этом представляет собой многослойную структуру, которая состоит из ядра и периферии [3, с. 51].

Благодаря анализу данного художественного текста, который был проведен с помощью корпус-менеджера AntConc, было построено лексико-семантическое поле концепта ART, которое наглядно представлено на рисунке 1. Частотность лексических единиц указывается в скобках.

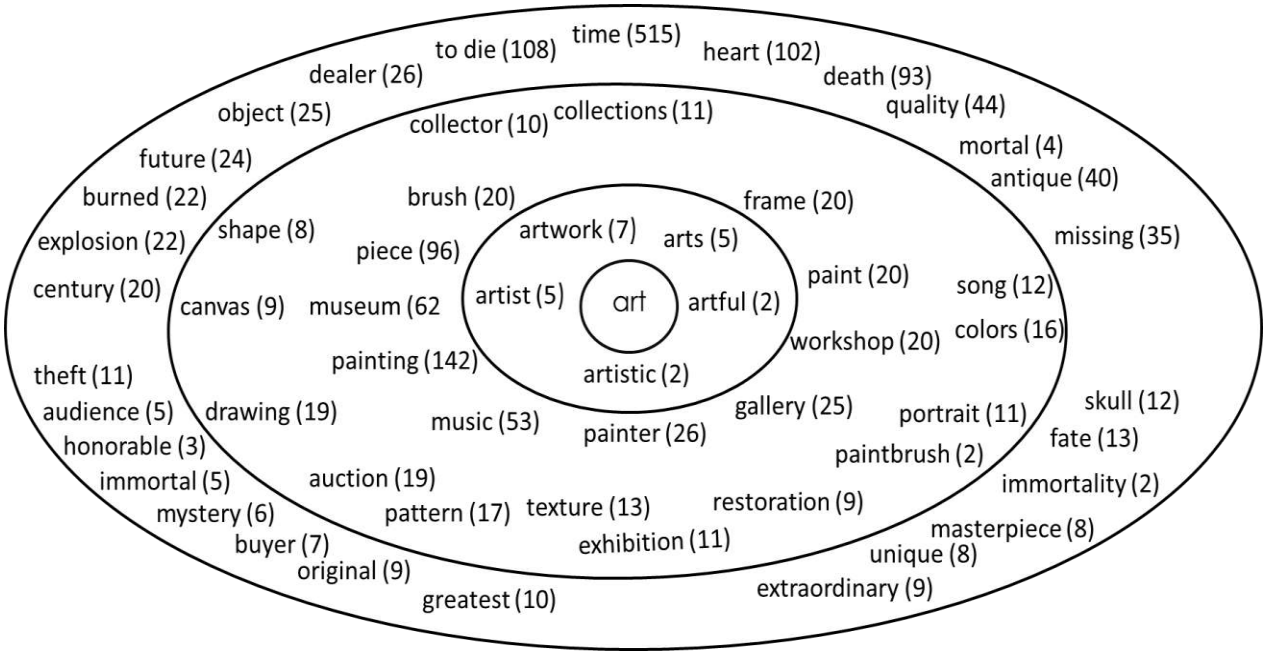


Рисунок 1 – Лексико-семантическое поле концепта ART

Ядро концепта представлено непосредственно лексической единицей art. Первую периферию составили дериваты данной лексемы. Вторую периферию – лексические единицы, семантически близкие к ядру, частотность использования в тексте которых выше 20. Третья периферия представлена теми лексемами, которые также семантически близки к ядру концепта, но частотность которых ниже 20. В четвертой и последней периферии находятся лексические единицы, для которых связь с ядром устанавливается через контекст.

Анализ лексико-семантического поля исследуемого концепта ART позволил выделить в нем следующие шесть микрополей: произведения искусства (ARTWORKS), люди (PEOPLE), пространства (SPACES), потеря (LOSS), время (TIME), ценность (VALUE) (рисунок 2).

Более подробно следует рассмотреть микрополя TIME, LOSS и VALUE. В микрополе LOSS входят лексические единицы, используемые для описания потери или же разрушения искусства, смерти художников, а также для раскрытия темы смерти в художественных произведениях: to die (108), death (93), missing (35), burned (22), explosion (22), disaster (15), unknown (15), skull (12), theft (11), mortal (5).

В микрополе TIME входят лексические единицы, обозначающие специфику отражения времени и его процессов в искусстве: time (515), to remember (205), antique (40), memory (31), future (24), century (20), immortal (5), immortality (2).

В микрополе VALUE входят те лексические единицы, с помощью которых автор выражает художественную ценность искусства и его зна-

чимость в жизни людей: heart (102), quality (44), fate (13), masterwork (11), greatest (10), extraordinary (9), original (9), unique (8), masterpiece (8).

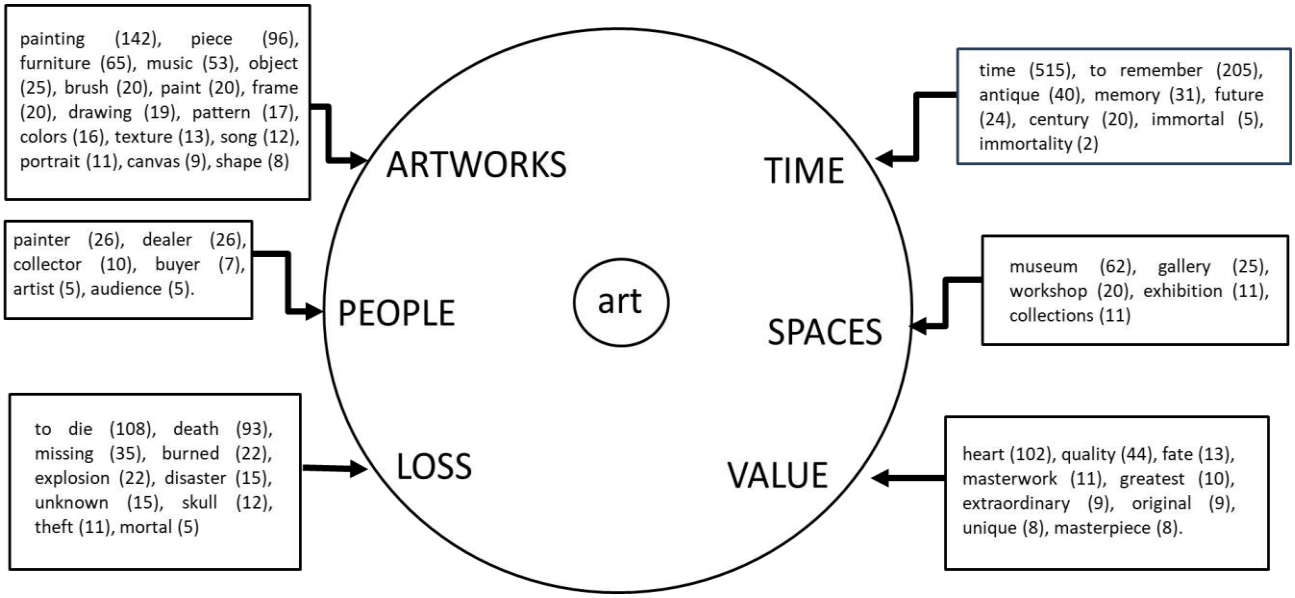


Рисунок 2 – Микрополя в лексико-семантическом поле концепта ART

В первую очередь рассмотрим содержание микрополя TIME. Используя составляющие его лексические единицы, автор описывает безвременность искусства, его возможность связывать между собой людей из различных эпох.

Так, одна из героинь романа, рассуждая о картине, утверждает: «He`s [the painter] telling you that living things don`t last – it`s all temporary» [3, с. 26]. Неизменность, сохранность искусства во времени противопоставляется хрупкости и недолговечности человеческой жизни. Персонажи и их решения могут лишь незначительно влиять на судьбу произведений искусства, которые, несмотря на все переменчивые условия внешнего мира, остаются незыблемой константой.

Трагичная история смерти художника и невозможность личного знакомства с ним обуславливает мистификацию его фигуры. Подобная особенность в целом характерна для повествования романа: часто единственное или же наиболее значимое, что известно о творцах здесь – это факт их смерти. При этом самим произведениям искусства удаётся выживать даже тогда, когда это кажется невозможным. «That this tiny masterwork survived the powder explosion at Delft only to meet its fate, centuries later, in another man-made explosion is one of those stranger than-life twists out of O. Henry or Guy de Maupassant» [3, с. 559] – гласил один из газетных заголовков в романе, когда истинная судьба «Щегла» была еще неизвестна. Подобное бессмертие искусства привлекает героев романа, которые на протяжении

всего повествования пытаются справиться с мыслью о собственной смерти и смерти своих близких.

Рассматривая микрополе VALUE в лексико-семантическом поле концепта ART, мы можем утверждать, что Д. Тартт также акцентирует внимание на том, что судьбу искусства сопровождают не только трагедии, но и любовь людей, которые его ценят. «For if disaster and oblivion have followed this painting down through time—so too has love» [3, с. 864]. При этом сами произведения искусства в романе одушевляются. Их особенности, которые часто описываются как личностные черты человека, представляются безусловной ценностью.

Историческое и культурное значение искусства для персонажей «The Goldfinch» является второстепенным. «And yes—scholars might care about the innovative brushwork and use of light, the historical influence and the unique significance in Dutch art. But not me. As my mother said all those years ago, my mother who loved the painting only from seeing it in a book she borrowed from the Comanche County Library as a child: the significance doesn't matter» [3, с. 858]. Значимость искусства в романе объясняется стремлением героев приблизиться к прекрасному. Однако под «beautiful things» Д. Тартт понимает не наиболее влиятельные, знаковые работы своего времени, но те из них, которые по какой бы то ни было личной причине важны для судьбы персонажей.

Основываясь на проведенном исследовании, мы можем сделать вывод, что специфика репрезентации концепта ART в романе заключается в его непосредственной связи с такими понятиями, как loss (потеря), time (время) и value (смерть).

Список использованных источников

1. Ефремова М.П. Структурная организация концепта INTERNAL SECURITY (внутренняя безопасность) в современном английском языке // Филологические науки. Вопросы теории и практики. 2019. Том 12. Тамбов: Грамота, 2019, Выпуск 9. – С. 224-229.
2. Маслов Ю.С. Введение в языкознание, 1987. – 277 с.
3. Кононова И.В. Структура лингвокультурного концепта: методы выявления и механизмы семантизации // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2012. №1. – С. 49-60.
4. Нильсен Е.А. Концепт как базовое понятие когнитивной лингвистики // Homo Loquens: актуальные вопросы лингвистики и методики преподавания иностранных языков: сборник научных статей. Вып. 2. – СПб.: Изд-во «Ютас», 2010. – С. 24–32.
5. Tartt D. The Goldfinch.1-е изд. Abacus, 2014. – 864 с.

УДК 339.138

Никашкина Екатерина Александровна
Nikashkina Ekaterina Alexandrovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Маркетинг и цифровые коммуникации»
Master program «Marketing and digital communication»
e-mail: nikashkinak@gmail.com

Соловьева Юлия Николаевна
Solovjova Julia Nikolaevna
доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга
Professor of Marketing Department, Doctor of Economics
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
e-mail: solovjova@unecon.ru

РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОМ ПОДХОДЕ К КЛИЕНТАМ

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN A PERSONALIZED APPROACH TO THE CLIENT

В статье исследуется влияние ИИ на персонализацию маркетинга. Рассматриваются теоретические основы персонализации и роль ИИ в оптимизации рекламы. Особое внимание уделяется методам анализа данных и прогнозированию потребительских предпочтений с использованием технологий искусственного интеллекта. Прогнозируется, что ИИ станет основой маркетинговых коммуникаций, трансформируя традиционные подходы к рекламе и обслуживанию клиентов.

The article explores the impact of AI on marketing personalization. Theoretical foundations of personalization and the role of AI in advertising optimization are considered. Special attention is paid to the methods of data analysis and prediction of consumer preferences using artificial intelligence technologies. It is predicted that AI will become the basis of marketing communications, transforming traditional approaches to advertising and customer service.

Ключевые слова: искусственный интеллект, персонализированный подход, маркетинговые коммуникации, рекламные кампании, прогнозирование потребностей.

Keywords: artificial intelligence, personalized approach, marketing communications, advertising campaigns, needs forecasting.

Введение

Современные предприятия сталкиваются с необходимостью изменить способ взаимодействия с клиентами, и персонализация становится ключевым конкурентным преимуществом. Искусственный интеллект (ИИ) коренным образом меняет маркетинговую парадигму, заменяя инту-

итивные решения точными алгоритмами, способными анализировать поведенческие паттерны в режиме реального времени. Эта технология не только повышает эффективность коммуникации, но и формирует долгосрочную лояльность, прогнозируя спрос.

Целью данной статьи является систематизация опыта использования искусственного интеллекта для персонализации клиентского опыта.

Методы и материалы

При подготовке статьи использовались методы анализа, такие как: сравнительный анализ, систематизация, обработка и обобщение статистических данных. Обзор литературы по этой теме показывает различные способы раскрытия существенных аспектов темы.

Согласно исследованию Е.А. Звегинцевой и А.В. Иванова, нейронные сети способны обрабатывать большие массивы данных и обнаруживать неочевидные зависимости между различными переменными, что становится основой для таргетинга, а также для создания рекламных креативов, соответствующих интересам и предпочтениям целевой аудитории [3, с. 67].

А.Х. Алиева, в свою очередь, анализирует основные аспекты персонализированного маркетинга в эпоху цифровизации, акцентируя внимание на ключевых принципах его реализации. В ее работах особое внимание уделяется нюансам коммуникации [2, с. 738].

Согласно прогнозам, изложенным И.Э. Агаметовым и Е.А. Вечкинзовым, к 2025 году рынок маркетинговых решений для искусственного интеллекта может вырасти до 40 миллиардов долларов. Большинство из этих решений будут направлены на персонализацию предлагаемых продуктов и улучшение взаимодействия с клиентами [1, с. 134].

В статье И.Н. Хромовой, К.Н. Святкиной, Е.А. Ховятской анализируется отчет «ФинТеха», в котором говорится, что годовой доход от инвестиций в проекты искусственного интеллекта в России составляет 240 млрд. рублей. При этом малые и средние предприятия выделяют на эти технологии в 500 раз меньше – всего от 100 до 300 млн. рублей в год. Исследование показывает, что 39,8% компаний уже начали использовать искусственный интеллект в своих маркетинговых стратегиях и рекламных акциях [4, с. 344].

Результаты и обсуждения

В актуальных исследованиях коммуникации компаний с клиентами персонализация выделяется как один из ключевых инструментов, повышающих вовлечённость клиентов и коэффициент конверсии. Согласно исследованиям, компании, которые используют персонализированный подход, увеличивают конверсию на 30%.

Информация о потенциальных клиентах, пользователях социальных сетей, сайтов, видеохостингов, поисковиков – ключевое, что позво-

ляет оперативно и гибко подстраиваться под изменения в предпочтениях и поведении клиентов. Применение устаревших методов сбора и анализа в современном мире не позволяет гарантировать преимущества, а скорее наоборот, гарантирует медленное, но уверенное отставание от конкурентов и увеличение расходов на штат сотрудников. Наряду с использованием автоматизированных выгрузок из открытых или специализированных баз данных, их обработка с применением искусственного интеллекта ускоряет процесс анализа, повышает качество обработки данных и снижает издержки. В таблице 1 представлены основные технологии искусственного интеллекта, используемые в маркетинговых коммуникациях.

Таблица 1 – Сравнение технологий в маркетинговой коммуникации

Технология	Применение	Преимущества
Нейронные сети	Создание персонализированных рекламных визуалов и видеоконтента	Улучшение качества и привлекательности рекламных материалов
Обработка естественного языка	Виртуальные ассистенты, чат-боты, индивидуализированные рассылки	Повышение эффективности коммуникации с клиентами
Машинное обучение	Персонализированные рекомендации, поведенческий анализ	Повышение точности таргетированной рекламы

Современные технологии машинного обучения и анализа данных дают возможность предвидеть потребности клиентов в режиме реального времени и предлагать им наиболее подходящие решения. С помощью алгоритмов искусственного интеллекта, компании могут сегментировать целевую аудиторию на более узкие профили с возможностью создания подробного портрета каждого потребителя для увеличения вовлеченности и конверсии потребителей.

Далее для каждого профиля на основе алгоритмов ИИ можно спрогнозировать вероятность покупки и, соответственно, оптимизировать затраты на рекламные кампании, чтобы расходы на рекламу были соразмерны прогнозируемому объему покупок. Одним из примеров такого подхода является использование моделей для прогнозирования оттока клиентов, которые помогают компаниям быстро взаимодействовать с пользователями, подверженными высокому риску отказа, и разрабатывать эффективные стратегии удержания.

На рисунке 1 представлено влияние использования ИИ и традиционных методов на эффективность маркетинговых кампаний.

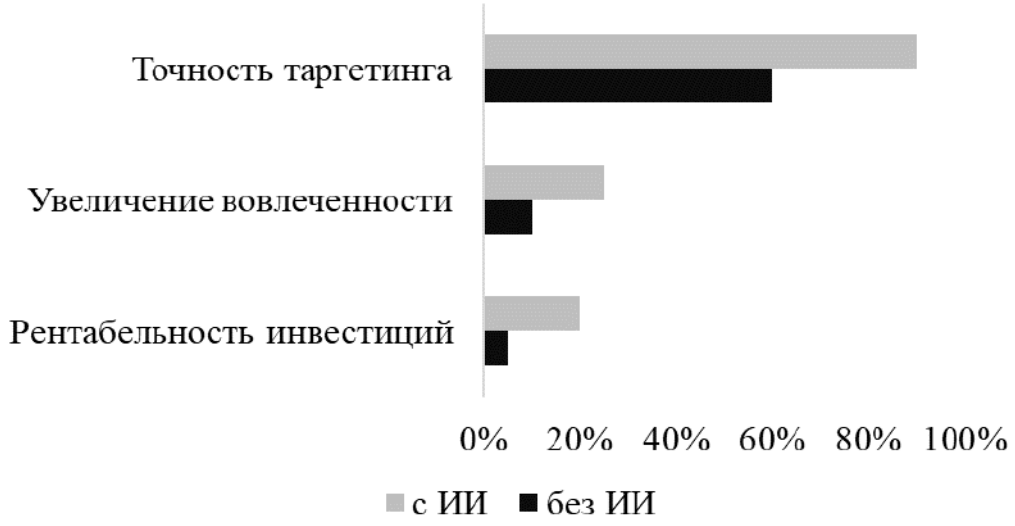


Рисунок 1 – Роль ИИ в маркетинговых коммуникациях [5]

Важными направлениями применения ИИ для персонализации маркетинговых воздействий являются следующие:

– ***товарные рекомендательные системы*** за счет анализа поискового пути и купленных ранее товаров на платформах электронной коммерции. Например, Amazon благодаря коллаборативной фильтрации, основанной на сходстве между объектами, достиг показателя в 35% продаж, основанных на рекомендациях ИИ;

– ***контентные рекомендательные системы*** за счет анализа просмотров, что повышает вовлеченность. Пионером применения ИИ в этой сфере считается Netflix. На российском рынке алгоритмы подбора контента с использованием ИИ и машинного обучения используются, например, онлайн-кинотеатром Okko;

– ***персонализация пуш-уведомлений***. Сеть пиццерий Domino's использует ИИ для генерации пуш-уведомлений на основе анализа истории и времени заказов, что привело к 20-процентному росту выручки благодаря своевременным напоминаниям о себе;

– ***гиперперсонализированные рекламные кампании.*** Во время чемпионата мира по футболу Coca-Cola использовала ИИ для создания персонализированного контента для болельщиков, выпустив более 120 тыс. уникальных брендированных видеороликов с именами и фотографиями;

– ***таргетинг.*** Например, Яндекс.Директ использует ИИ для подбора целевой аудитории, времени показа, ставок, что повышает CTR рекламных объявлений на 15-30% по сравнению с ручным управлением;

– ***чат-боты для персонализированного взаимодействия.*** По сообщению Тинькофф Банка, чат-боты на основе ИИ обрабатывают до 85% клиентских запросов без участия оператора.

Таким образом, автоматизация помогает в быстром реагировании на изменение потребностей клиента и повышает точность прогнозирования дальнейшего спроса, что позволяет компании снизить свои расходы в будущем. Автоматизированная система, использующая искусственный интеллект, способна отслеживать действия на рекламных платформах, корректировать рекламные бюджеты в режиме реального времени и адаптировать контент в соответствии с реакцией и поведением аудитории.

В том числе искусственный интеллект помогает прогнозировать наиболее привлекательный контент для узкого профиля клиентской аудитории, что, в свою очередь, повышает вовлеченность. Исследования показывают, что контент, созданный с использованием технологий искусственного интеллекта, может повысить вовлеченность аудитории на 25–35% по сравнению с традиционными методами. Таким образом, применение искусственного интеллекта помогает компаниям не только в привлечении новой клиентской базы, но и удержании существующих пользователей за счет быстрого адаптирования рекламных материалов.

Заключение

С развитием искусственного интеллекта маркетинг будет продолжать трансформироваться, уделяя особое внимание персонализации, автоматизации и привлечению клиентов. В ближайшие 5–10 лет искусственный интеллект будет более глубоко интегрирован в маркетинг, предоставляя компаниям более точные данные для принятия решений и улучшая прогнозирование поведения потребителей.

Список использованных источников

1. Агаметов, И.Э. Искусственный интеллект как основа формирования инструментов персонализированной стратегии цифрового маркетинга / И.Э. Агаметов, Е.А. Вечкинзова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, № 1. – С. 131-139.

2. Алиева, А.Х. Особенности использования персонализированного маркетинга в условиях цифровизации / А.Х. Алиева // Журнал прикладных исследований. – 2021. – № 6&8. – С. 736–741.

3. Звегинцева Е.А., Иванов А.В. Трансформация модели медиакоммуникаций посредством алгоритмов искусственного интеллекта // Интеллектуальная собственность. Авторское право и смежные права. – 2023. – № 5. – С. 65-70.

4. Хромова, И.Н. Применение искусственного интеллекта в условиях цифровой трансформации бизнеса / И.Н. Хромова, К.Н. Святкина, Е.А. Ховятская // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 1. – С. 342-345.

5. Marketers embrace AI in the campaign process while struggling to navigate its complexity [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.emarketer.com/content/marketers-embrace-ai-campaign-process-while-struggling-navigate-complexity (дата обращения: 04.04.2025).

УДК 347.795.35

Никитин Александр Сергеевич
Nikitin Aleksandr Sergeevich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Проектный менеджмент и управление качеством»
Master program «Project management and quality management»
e-mail: nickas1@mail.ru

ПРОЕКТ ПО ВНЕДРЕНИЮ БАЙЕСОВСКИХ СЕТЕЙ ДОВЕРИЯ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОЦЕССА ПЕРЕВОЗКИ СБОРНЫХ ГРУЗОВ

A PROJECT TO INTRODUCE BAYESIAN TRUST NETWORKS INTO THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR THE TRANSPORTATION OF BULK GOODS

Рассмотрены проблематики влияния различных факторов на сохранность груза в процессе транспортировки груза. Так же внимание уделено изучению степени влияния конверсии совокупности фактора на вероятность повреждения. Изучена возможность применения байесовских сетей доверия для управления качеством процесса перевозки сборных грузов.

The problems of the influence of various factors on the safety of cargo during cargo transportation are considered. Attention is also paid to studying the degree of influence of the conversion of a combination of factors on the probability of damage. The possibility of using Bayesian trust networks to manage the quality of the bulk cargo transportation process has been studied.

Ключевые слова: Байесовские сети доверия, качество процесса перевозки сборных грузов, сохранность груза, вероятность повреждения груза при перевозке.

Keywords: Bayesian networks of trust, the quality of the combined cargo transportation process, cargo safety, and the likelihood of cargo damage during transportation.

Введение. Информационные системы развиваются стремительно. Они помогают нам собирать данные, метрики, показатели процессов. Благодаря многочисленным информационным системам управления у нас появилась возможность эффективно осуществлять мониторинг и контроль различных процессов. Можно выделить несколько основных этапов в системах для мониторинга и контроля за процессом:

1. Накопление информации используя различные устройства, датчики, IoT, метки. (основные характеристики время, стоимость, скорость, размер, давление и т.д.)

2. Аналитика и сигнализация об отклонениях, аномалиях. Сейчас начинают активно применять применяют системы на основе искусственного интеллекта.

3. Представление данных в удобном и наглядном виде для оперативного анализа. Визуализация изменений показателей, создание графиков и диаграмм, а также отображение ключевых метрик на информационных панелях.

4. Отображение уведомлений, оповещений об ошибках или применение цветовой индикации для привлечения фокуса внимания.

5. Управление процессом с целью применения решений, позволяющих откорректировать процесс и вернуть его в норму.

Первые четыре пункта большинство ИС выполняют без труда. Многие ERP- и WMS-системы поддерживают сбор, анализ и визуализацию данных. Однако не все из них способны принимать управленческие решения и автоматически корректировать бизнес-процессы. Байесовская сеть доверия позволяет корректировать процесс автоматически или с ручным вмешательством, не останавливая производство. Анализируя большие объемы данных и выстраивая причинно-следственные связи, она прогнозирует появление брака. Это дает возможность либо предотвратить дефект, скорректировав ключевые параметры процесса, либо направить потенциально бракованную продукцию на дополнительный контроль.

Основная часть. Формула Байеса занимает центральное место в базовой теории вероятностей. Она даёт возможность уточнить вероятность события, если известно, что произошло статистически связанное с ним событие. Важнейшее преимущество байесовских методов – их способность учитывать любые имеющиеся априорные сведения о параметрах модели. Байесовские сети удобны тем, что они учитывают связи между всеми переменными, поэтому справляются даже с неполными данными. Их структура наглядна и позволяет моделировать разные сценарии по принципу «что, если», сочетая статистические данные и экспертные оценки. При этом такие сети помогают избегать излишнего усложнения моделей. Однако у них есть ограничения: корректный расчет вероятностей возможен только при статистической независимости исходных данных, а работа с непрерывными величинами требует их перевода в категории, что иногда искажает реальные зависимости [1]. Для построения байесовской сети доверия, рассмотрим основные причины, которые могут повлиять на вероятность возникновения порчи груза [2].

Получим следующие причины: риск нарушения условий хранения (температура), риск недостачи и пересортицы товара (человеческий фактор), перевозка груза в несоответствующей ГОСТ таре или упаковке (упаковка), характер груза (негабаритный, хрупкий груз), несоблюдения технических условий складирования товара (закрепление), наличие на дорогах других машин и плотность движения (вероятность заторов, наличие поворотов), вид транспорта (фургон, еврофура), перевалка/перегрузка при мультимодальной перевозке. Таким образом можно определить узлы гра-

фической модели. Но нужно определить зависимости между этими факторами. Например, человеческий фактор может влиять на неправильную погрузку и крепление. Технические неисправности могут быть связаны с условиями транспортировки, например, поломка холодильника влияет на температурный режим.

Важно учесть, что некоторые факторы могут быть независимыми, а другие – зависимыми. Например, внешние факторы вроде ДТП или стихийных бедствий могут быть независимыми от других причин. Но неправильная упаковка может усугублять последствия вибраций или ударов. Теперь нужно назначить вероятности. Поскольку точные данные отсутствуют, придется использовать гипотетические или примерные значения на основе общей статистики [3] и открытой информации от страховых компаний [4][5]. После построения и заполнения всех таблиц получим среднестатистическую вероятность повреждения груза равную 2,73%.

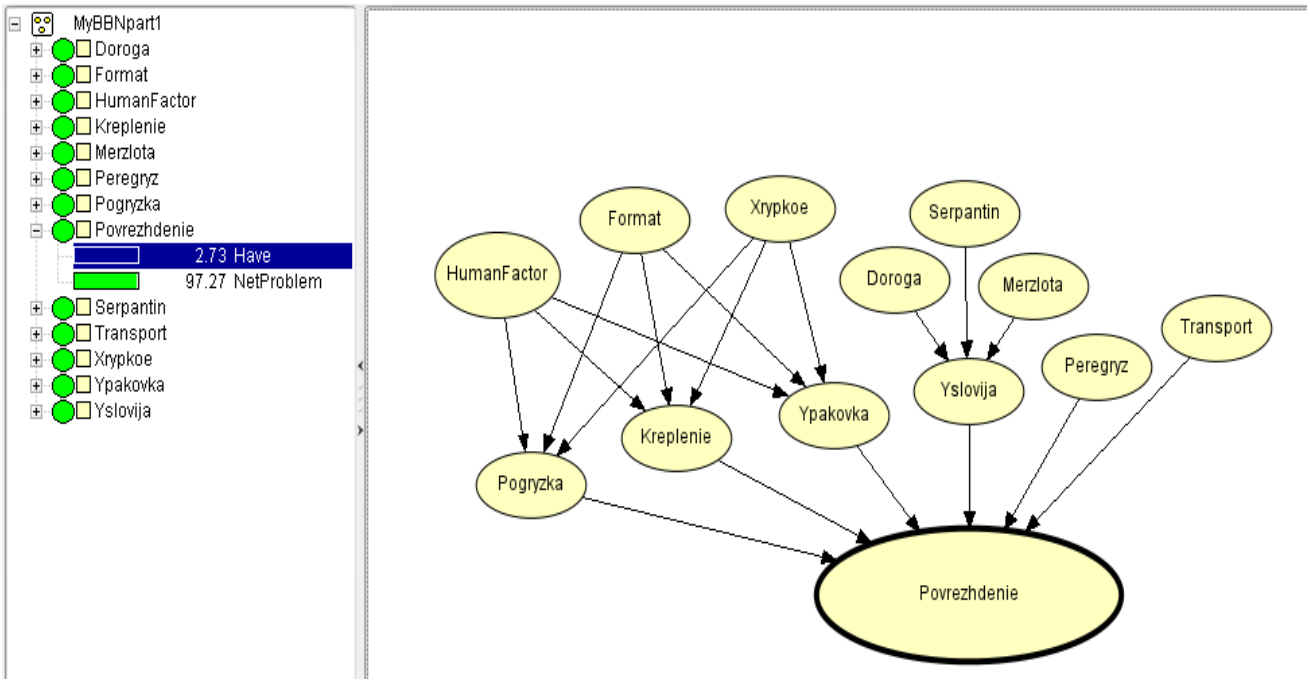


Рисунок 1 – Работа байесовской сети доверия в режиме «run»
[составлено автором в программе hugin]

Например, если в автомобильных перевозках 15% повреждений, то можно распределить вероятности между причинами: ДТП – 30%, упаковка – 25% и т.д. Но тут важно помнить, что байесовская сеть требует условных вероятностей. Например, вероятность повреждения груза при наличии неправильной упаковки и вибраций. Нужно построить таблицы условных вероятностей для каждого узла всех уровней исходя из вероятности. Программа Hugin Lite 9.4 позволяет добавлять большое количество условий.

Смоделируем ситуацию, что у нас осуществляется транспортировка стеклянной двери (= груз негабаритный и хрупкий) из северного города (= условия температурные), в пункте загрузки есть проблемы с персоналом (недостаточная численность сотрудников из-за отпусков и больничных = вероятность ошибки по причине человеческого фактора высокая). Транспортировка будет осуществляться по маршруту с большими количеством поворотов (= условие «Серпантин»). В процессе маршрута предполагается использовать несколько типов транспорта с тремя перевалочными пунктами (= условие «Количество перегрузов больше двух» и = условие «Транспорт Еврофура + Фургон). Вероятность повреждения такого груза увеличивается до 12,83%. Это эквивалентно увеличению в 6 раз.

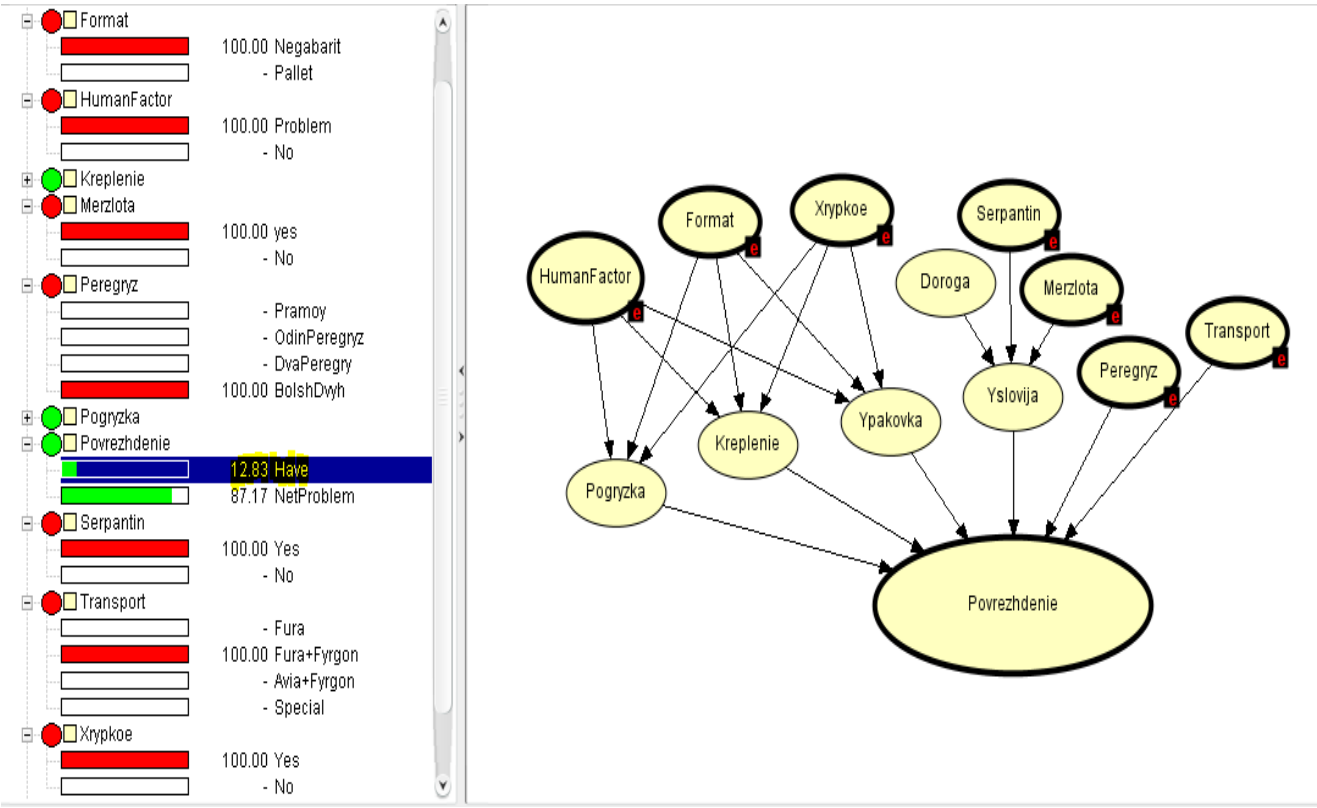


Рисунок 2 – Работа байесовской сети доверия в режиме «run»
[составлено автором в программе hugin]

Отслеживать множество условий и появления такого груза в условиях большого количества ежедневных отправок невозможно без использования информационных систем. Существующие WMS системы так же не позволяют учитывать все факторы в совокупности, так как тут участвует не только характер груза, но и маршрут, который управляется TMS системой. Байесовская сеть доверия позволяет осуществить интеграцию с несколькими информационными системами и так же позволяет передавать информацию обратно.

Заключение. Из этого можно сделать заключение, что, хотя байесовские сети доверия предоставляют полезную информацию, необходимо учитывать ряд проблем и ограничений: Качество данных играет ключевую роль; Создание и поддержка байесовских сетей затруднительна; Для обмена информацией нужна интеграция с другими ИС. Байесовские сети – это наглядные вероятностные модели, отображающие взаимосвязи между случайными величинами. Они находят применение в разных сферах для анализа данных и поддержки решений на основе вероятностных расчетов. Применительно к логистике, использование байесовской сети для построения причинно-следственной модели порчи груза при перевозке из точки А в точку Б дает возможность: заранее выявлять потенциально проблемные грузы; направлять их на дополнительный контроль или переупаковку; непрерывно улучшать точность прогнозов за счет самообучения системы.

Дальше нужно будет разобраться, как лучше встроить эту систему в уже существующие программы для управления складами (WMS) и перевозками (TMS). Для этого предстоит проверить три основные вещи:

Во-первых, действительно ли компания нуждается в таком решении – сколько денег это может сэкономить.

Во-вторых, получится ли технически соединить новую систему со старыми программами, чтобы они могли обмениваться данными и автоматически улучшать процесс перевозок.

В-третьих, изучить как настроить эту систему, чтобы был эффект, но, и чтобы на профилактику не уходило много денег.

Список использованных источников

1. Звягин Л.С. Метод байесовских сетей и ключевые аспекты байесовского моделирования // Международная конференция по мягким вычислениям и измерениям. – 2019. – Т.1. – С. 30-34.

2. Управление логистическими рисками в цепях поставок: теория и методология: учебное пособие / Е.А. Ефимова. – Самара: Издательство Самарского университета, 2023. – 80 с.

3. Анализ повреждений грузов в России // Росстат – Транспорт – 2025. https://rosstat.gov.ru/statistics/transport

4. Повреждения при перевозке, хищение и авария – основные причины выплат «АльфаСтрахование» по полисам страхования грузов // АльфаСтрахование – 2025. https://www.alfastrah.ru/news/8856949/?ysclid=m6xepsvkrk784223076

5. ВСК: в сфере логистики 90% страховых случаев с начала года пришлось на утрату и повреждение груза при доставке // ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО АК&М – 2025. https://www.akm.ru/news/vsk_v_sfere_logistiki_90_strakhovykh_sluchaev_s_nachala_goda_prishlos_na_utratu_i_povrezhdenie_gruza/

УДК 339.5

Никитина Дарья Алексеевна
Nikitina Darya Alekseevna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Международная торговля»
Master program «International trade»
e-mail: da.nikitina@edu.unecon.ru

АДАПТАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ТОРГОВЛИ К УСЛОВИЯМ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

ADAPTATION OF INTERNATIONAL PHARMACEUTICAL TRADE TO GEOPOLITICAL INSTABILITY

Данная статья анализирует адаптацию международной торговли фармацевтической продукцией к условиям геополитической нестабильности. Рассмотрены такие стратегии как цифровизации, диверсификации поставщиков, увеличение роли дженериков и биосимиляров, стратегическое партнерство и импортозамещение с использованием примеров.

This article analyzes the adaptation of international pharmaceutical trade to the conditions of geopolitical instability. Such strategies as digitalization, supplier diversification, increasing the role of generics and biosimilars, strategic partnership and import substitution are considered using examples.

Ключевые слова: фармацевтическая отрасль, лекарственные препараты, цифровизация, цепочки поставок, импортозамещение

Keywords: pharmaceutical industry, medicines, digitalization, supply chains, import substitution

В настоящий момент международная торговля фармацевтической продукцией столкнулась с различными вызовами, которые включают в себя геополитическую нестабильность. Мировые события, такие как конфликты, санкции, трансформации в международных отношениях, оказывают значительное влияние на фармацевтический рынок. И стоит отметить, что это влияние косвенное. В такой ситуации адаптация к изменяющимся обстоятельствам играет ключевую роль для фармацевтических предприятий и в целом для государства, которые стремятся сохранить стабильность в поставках и предоставить для населения необходимую фармацевтическую продукцию.

Основные последствия геополитической нестабильности для фармацевтики включают в себя:

1. Перебои в международных цепочках поставок.
2. Рост цен на сырье и лекарственные препараты.

3. Дефицит некоторой фармацевтической продукции.
4. Остановка международных клинических исследований лекарств.

Перечисленные последствия формируют сложные условия, в которых фармацевтическим компаниям и государству нужно незамедлительно приспособиться для поддержания конкурентоспособности отечественного рынка и обеспечения населения жизненно важными лекарственными препаратами. Рассмотрим далее возможности адаптации международных компаний к условиям геополитической ситуации.

Первое – это цифровизация и интеграция технологий. Цифровизация, несомненно, уже стала тенденцией в фармацевтической отрасли, как и во многих других отраслях, особенно после глобальной пандемии COVID-19. Цифровизация позволила расширить возможности рынка, повысить безопасность при перевозках, а также контролировать качество товаров во время перевозок, снизились барьеры при перемещении товаров между странами и для компаний открылся доступ к новым рынкам.

Интеграция технологий, как например искусственный интеллект (ИИ), позволяет сводить риски в международной торговле к минимуму. С их помощью возможно проанализировать данные из различных источников для предсказания возможных перебоев, что позволяет компаниям корректировать все свои процессы и снижать зависимость от поставщиков из нестабильных регионов. Также можно оптимизировать логистику в режиме реального времени: находить альтернативные маршруты и альтернативных поставщиков [1].

В качестве примера можно привести компанию Pfizer, которая прибегает к использованию ИИ для анализа данных и прогнозирования возможных сбоев в цепочках поставок. Также Pfizer вкладывает средства в автоматизацию процессов управления поставками, за счет чего повышается их эффективность и надежность [2].

В международной торговле используются цифровые инструменты, такие как блокчейн и IoT (Интернет вещей), благодаря которым повышается прозрачность и безопасность цепочек поставок. Инструменты помогают отслеживать лекарства от производства до доставки, что значительно снижает риск подмены или порчи товара. Это особенно важно в условиях геополитической нестабильности, когда используются новые цепочки поставок. На данный момент цифровизация присутствует во всех этапах жизненного цикла лекарственного препарата. Она делает торговлю более гибкой и стабильной в постоянно меняющихся условиях.

Второе – это диверсификация поставщиков и цепочек поставок. Поскольку существуют повышенные риски перебоев в поставках, фармацевтическим компаниям приходится пересматривать цепочки поставок, а также устанавливать связи с новыми поставщиками. Расширение географии поставок позволяет уменьшить зависимость от конкретных стран и

регионов, что повышает устойчивость цепочки и снижает вероятность сбоев.

Компании часто внедряют стратегию двойного снабжения (dual sourcing), при которой сырье закупается у нескольких поставщиков из разных регионов, чтобы не зависеть только от одного поставщика. Например, европейские производители ищут альтернативы китайским активным фармацевтическим ингредиентам (АФИ) в Латинской Америке или Юго-Восточной Азии.

Также применяется регионализация и ближний аутсорсинг (nearshoring). При регионализации устанавливаются особые отношения между государствами для облегчения и расширения взаимной торговли [3]. Например, Индия является основным поставщиком дженериков (80% её экспорта) для Африки и Ближнего Востока [4]. Nearshoring – практика перемещения производства в ближайшие страны и/или регионы, часто в пределах одного часового пояса или географической области [3]. В качестве примера ближнего аутсорсинга можно привести европейские компании, которые переносят часть производства в Восточную Европу для сокращения логистических издержек и рисков [5].

Третье – это усиление роли дженериков и биосимиляров. Цены на лекарства, особенно импортные, растут стремительно, а некоторые импортные препараты вообще находятся в дефиците, не имея аналогов. По мнению Сергея Шуляка, главы аналитического центра DSM Group, такие тенденции сохранятся в 2025 году [6]. Именно поэтому страны прибегают к производству и покупке дженериков и биосимиляров.

Дженерик – воспроизведенный лекарственный препарат, который содержит такое же действующее вещество, что и оригинальное лекарство [7]. Биосимиляр – это аналог биофармацевтического препарата, с близкой, но не идентичной исходной молекулой [8]. Проще говоря, дженерики представляют собой точные копии простых химических лекарственных средств, а биосимиляры – это аналоги сложных биотехнологических препаратов.

Их преимущества состоят в том, что их проще производить, проще распределять в условиях ограничений, они дешевле оригинальных препаратов, меньше зависимость от импорта, для некоторых стран (например, Газа) дженерики – это единственный доступный вариант.

Четвертое – стратегические партнерство и импортозамещение.

Стратегическое партнерство – это многогранный подход, направленный на укрепление позиций на фармацевтическом рынке посредством сотрудничества с другими игроками. Например, страны БРИКС, осознавая свою высокую степень зависимости от западных поставщиков, активно развивают сотрудничество в фармацевтической сфере [9]. Также страны ЕАЭС стремятся гармонизировать регуляторные стандарты и создать об-

щий фармацевтический рынок с целью упростить взаимную торговлю и повысить региональную безопасность в области здравоохранения [10].

Наряду со стратегическим партнерством, значимую роль играет импортозамещение. Оно подразумевает развитие отечественной фармацевтической промышленности для снижения зависимости от импортных поставок. Основная задача импортозамещения – это обеспечение страны необходимыми лекарствами, а также стимулирование инноваций, создание новых рабочих мест и повышение национальной безопасности в сфере здравоохранения. Для этого государства используют различные инструменты/меры, такие как предоставление субсидий отечественным производителям, введение налоговых льгот, преференции при государственных закупках и ужесточение требований к импортным лекарственным средствам. В России, например, реализуется программа «Фарма-2030» [11]. Она предусматривает финансовую поддержку предприятий, занимающихся разработкой и производством инновационных лекарственных средств, а также создание инфраструктуры для проведения клинических исследований и контроля качества продукции. Правительство Индии запустило Программу стимулирования производства (Production Linked Incentive) фармацевтической продукции, которая предусматривает государственные льготы компаниям в размере $2 млрд, а также позволит снизить зависимость от импорта. Она будет действовать с 2021 по 2029 год [12]. Таким образом, адаптация международной фармацевтической торговли к условиям геополитической нестабильности – это не просто ответ на текущие вызовы и трудности, но и создание новых тенденций, направлений развития, которые будут влиять на будущее отрасли. Такие изменения должны привести к более устойчивой, инновационной и ответственной фармацевтической экосистеме, которая способна эффективно реагировать на современные вызовы.

Список использованных источников

1. Minimizing the Impact of Geopolitical Risks with AI in Medical Manufacturing [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.planettogether.com/blog/minimizing-the-impact-of-geopolitical-risks-with-ai-in-medical-manufacturing (дата обращения: 24.03.2025).

2. Pfizer Supply Chain Modernization Leading The Way In Healthcare [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rfgen.com/blog/pfizer-supply-chain-modernization-leading-the-way-in-healthcare/ (дата обращения6 25.03.2025).

3. Supply Chain Resilience in a Globalized World [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://bcesg.org/business-continuity-esg-blog/supply-chain-resilience-in-a-globalized-world (дата обращения: 26.03.2025).

4. ЕАЭС и Индия: Партнерство с Перспективой – IMEXP.RU [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://imexp.ru/news/novosti-eek/eaes-i-indiya-obsudili-perspektivyi-razvitiya-otnosheni/ (дата обращения: 23.03.2025).

5. Аутсорсинг Восточная Европа Перемещение производства [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://zeitarbeit-international.de/ru/аутсорсинг-2/ (дата обращения: 23.03.2025).
6. Сергей Шуляк: цены на лекарства в 2025 году продолжат расти [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.katrenstyle.ru/news/sergey_shulyak_tseny_na_lekarstva_v_2025_godu_prodolzhat_rasti (дата обращения: 23.03.2025).
7. Что такое дженерики и хуже ли они оригинальных препаратов? [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://vitaexpress.ru/articles/chto_takoe_dzheneriki_i_khuzhe_li_oni_originalnykh_preparatov/ (дата обращения: 24.03.2025).
8. Ельцова Е.А. Биосимиляры – препараты будущего [Текст] / Е. А. Ельцова, Г.В. Раменская, Е.А. Смолярчук, А.В. Бушманова // Фармакокинетика и фармакодинамика. – 2015. – №1. – С. 12–15.
9. На ПМЭФ-2024 обсудили перспективы сотрудничества российской фармацевтической отрасли со странами БРИКС [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.pharmcontrol.ru/news.php?id=124290&page=96 (дата обращения: 24.03.2025).
10. Единый фармрынок ЕАЭС развивается в интересах пациентов и системы здравоохранения [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.alta.ru/ts_news/105378/ (дата обращения: 25.03.2025).
11. Распоряжение Правительства от 7 июня 2023 г. № 1495-р «Об утверждении Стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2030 года» [Текст]. – Москва: 2023.
12. Индия играет важную роль в глобальной фармацевтической индустрии [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/6711508 (дата обращения: 24.03.2025).

УДК 658.71

Павлова Вера Сергеевна
Pavlova Vera Sergeevna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Стратегическое корпоративное управление»
Master program «Strategic corporate management»
e-mail: ltupavlova2020@gmail.com

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЗАКУПОК МИКРОЭЛЕКТРОНИКИ В РОССИИ В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF MICROELECTRONICS PROCUREMENT IN RUSSIA UNDER CONDITIONS OF TURBULENCE

В современном мире микроэлектронная промышленность представляет собой стратегически важную отрасль, оказывающую значительное влияние на уровень конкурентоспособности национальной экономики. В данной статье рассматриваются перспективы и инновации в сфере закупок микроэлектроники, а также анализируются

возможные риски в этой области. На основе анализа предложены рекомендации по внедрению цифровых решений, направленных на снижение рисков в условиях нестабильной экономической и геополитической ситуации.

In the modern world, the microelectronic industry is a strategically important industry that has a significant impact on the competitiveness of the national economy. This article examines the prospects and innovations in the field of microelectronics procurement, as well as analyzes possible risks in this area. Based on the analysis, recommendations are proposed for the implementation of digital solutions aimed at reducing risks in an unstable economic and geopolitical situation.

Ключевые слова: закупки, цифровые решения, санкции, импортозамещение, микроэлектроника.

Keywords: procurement, digital solutions, sanctions, import substitution, microelectronics.

За последние несколько лет мировая экономика претерпела значительные изменения. Нестабильность экономических систем и введение санкций создают новые условия для развития бизнеса. Российские предприятия сталкиваются с серьезными вызовами в сфере закупок микроэлектроники, тенденция к протекционизму в этой области становится все более заметной, а экономическая глобализация сталкивается со встречными ветрами.

В новых условиях в России особое внимание уделяется совершенствованию механизмов закупочной деятельности. В частности, проводится последовательная работа по укреплению нормативно-правовой базы государственных закупок с целью обеспечения их эффективности и прозрачности. Согласно Приложению №3 к постановлению Правительства РФ от 23.12.2024 №1875 «О мерах по предоставлению национального режима при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», минимальная обязательная доля закупок товаров российского происхождения для ряда микроэлектронных компонентов, в частности, трансформаторов, микроконтроллеров, интегральных схем (микросхем), полупроводниковых диодов и других компонентов, регламентирована на уровне 90%.

Кроме того, с 1 января 2025 г. введено особое правило «второй лишний», согласно которому заказчик не принимает во внимание иностранные заявки, в том числе из Китая, если имеется хотя бы одна заявка с предложением товаров из Евразийского экономического союза (ЕАЭС) [3]. Данные меры хорошо работают для поддержки протекционистской экономической политики. Важно отметить, что российские аналоги импортных комплектующих зачастую обладают более низкой стоимостью, а уровень их качества в значительной мере соответствует предъявляемым требованиям. Таким образом, за счет экономии логистических издержек, повышения оперативности поставок, получения доступа к государственным мерам поддержки, включая налоговые

льготы и преференции, может быть активизирован резерв повышения конкурентоспособности российских предприятий. Несмотря на наличие крупных отечественных производителей полупроводников и микросхем (АО «Микрон», «Крокус Наноэлектроника», «Байкал Электроникс» и т.д.), текущий уровень производственных мощностей недостаточен для полного удовлетворения потребностей отечественной промышленности. Данный разрыв между внутренним спросом и объемами производства вынуждает искать альтернативные источники поставок. В таких обстоятельствах ограничения на закупки теряют свою силу, в особенности, когда возникает дефицит стратегически важных микроэлектронных компонентов, таких как микроконтроллеры (STM32, AVR), высокопроизводительные процессоры (ARM, DSP), высокочастотные компоненты (RF-чипы), а также если требуется продукция определенного товарного знака для обеспечения взаимодействия с товарами, которые есть у заказчика. На этом фоне процесс «китаизации», то есть перестраивание каналов поставок микроэлектронных комплектующих с западных поставщиков на китайские, становится временным, но важным шагом для обеспечения стабильности российской экономики в условиях действия санкционного режима. Ключевыми целями таких закупок являются развитие конкуренции (привлечение новых поставщиков) и доступ к передовым технологиям. Однако стоит учитывать, что закупки у азиатских производителей несут в себе определенные риски, такие как увеличение логистических издержек, проведение дополнительной проверки качества и надежности поставщиков и их продукции. Таким образом, закупки у азиатских производителей требуют комплексного подхода и тщательного анализа всех факторов, влияющих на безопасность и эффективность заключения контракта.

Внедрение цифровой дорожной карты трансформации закупок в условиях санкционного режима способно обеспечить структурированный и прозрачный механизм для управления всеми этапами процесса. Важно определить перечень цифровых технологических решений, которые могут быть внедрены в закупочную деятельность. Ключевые направления включают: аналитику, развитие цифровых решений для импортозамещения, перестройку цепочек поставок с помощью цифровых технологий (таблица 1).

Таблица 1 – Цифровая карта трансформации закупок микроэлектронной продукции

Аналитика	Развитие цифровых решений для импортозамещения	Перестройка цепочек поставок с помощью цифровых технологий
Отчет о текущем состоянии закупок	Цифровые инструменты оценки качества и сертификации импортозамещающей микроэлектронной продукции	Применение платформ цифровой логистики для оптимизации маршрутов доставки

Окончание табл. 1

Аналитика	Развитие цифровых решений для импортозамещения	Перестройка цепочек поставок с помощью цифровых технологий
Визуализация и хранение данных	Разработка закупочной платформы на основе Share Point для обеспечения взаимодействия с национальными поставщиками	Применение интеллектуальных систем на основе предиктивной аналитики спроса и предложения
Dashboards – для анализа динамики, с целью выявления отклонений в значениях, определение факторов влияния и последующего принятия управленческого решения	Формирование цифрового реестра отечественных производителей микроэлектронной продукции и аналогов зарубежной продукции	Внедрение электронных торговых площадок для поиска альтернативных поставщиков
Оповещение о рисках	-	-
Аналитика для управления рисками – аудит поставщиков и контрактов для обеспечения выполнения договорных обязательств и минимизации возможных финансовых потерь	-	-
Анализ рисков в процессах доставки	-	-
Анализ рисков в использовании ИИ	-	-

В условиях растущей неопределенности и увеличения объема задач перед подразделениями закупок стратегическая обоснованность решений становится краеугольным камнем преодоления вызовов. Процесс внедрения цифровых технологических решений в этой связи влечет за собой не только технологические и организационные преобразования, но и стратегические, которые направлены на повышение устойчивости предприятия к санкционным рискам, снижение зависимости от зарубежных поставщиков, укрепление конкурентоспособности, стимулирование инноваций и повышение общей эффективности бизнеса.

Список использованных источников

1. Боутеллир, Р. Стратегия и организация снабжения / Р. Боутеллир; Роман Боутеллир, Даниель Корстен; [пер. с нем. под ред. Н.Ф. Титюхина]. – Москва: КИАцентр, 2006. – 127 с.

2. Мотало, Р.В. Импортозамещение на рынке электронных компонентов / Р.В. Мотало, А.Н. Брагин // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2023. – № 1. – С. 27-29.

3. Обзор изменений в Законе №44-ФЗ, вступивших в силу с 1 января 2025 г. / Текст: электронный // р@д учебный центр: [сайт]. – URL: https://edu.lot-online.ru/media/material/articles/obzor-izmeneniy-v-zakone-44-fz-vstupivshikh-v-silu-s-1-yanvarya-2025-g-/ (дата обращения: 28.03.2025).
4. Погорельцев, А.С. Особенности оценки цифровой зрелости организаций / А.С. Погорельцев, И.Г. Салимьянова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2022. – № 5-2(137). – С. 118-125.
5. Погорельцев, А.С. Патологии контрактных отношений / А.С. Погорельцев, И.В. Чертков // Научное обозрение: теория и практика. – 2016. – № 4. – С. 79-90.

УДК 331.103

Панкова Юлия Константиновна
Pankova Yulia Konstantinovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Стратегическое управление предприятием индустрии гостеприимства»
Master program «Strategic management of the hospitality industry enterprise»
e-mail: pankova2002@list.ru

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ СПА-УСЛУГ В ОТЕЛЯХ ПРЕМИУМ-СЕГМЕНТА
DIVERSIFICATION OF SPA SERVICES IN HOTELS OF PREMIUM-SEGMENT

В работе рассмотрено использование отелями премиум-сегмента диверсификации для эффективного использования ресурсов и управления рисками. Представленная стратегия позволяет распространять гостиничные услуги по разным каналам и расширять клиентскую базу и прибыль.

This article examines the use of diversification by premium hotels to effectively use resources and manage risks. The presented strategy allows distributing hotel services through different channels and expanding the customer base and profits.

Ключевые слова: диверсификация, отель, СПА, премиум-сегмент, эмоциональный опыт.

Keywords**:** diversification, hotel, SPA, premium segment, emotional experience.

На рынке гостиничных услуг премиум-сегмента высокая конкуренция неоспорима. Отели прибегают к различным инструментам повышения конкурентоспособности, однако не все дают экономический результат. Одним из возможных путей для продвижения услуг гостиничного предприятия в целом или отдельных подразделений является диверсификация. Рассмотрим эффективность применения данной стратегии на примере одного из премиум-отелей Санкт-Петербурга.

Начать изучение вопроса следует с определения понятия «диверсификация». Диверсификация – это обширное маркетинговое понятие, механизм, который направлен на расширение ассортимента предлагаемых товаров и услуг, тем самым, создавая возможность выхода на новые сегменты рынка, для более полного удовлетворения спроса [3]. В дальнейших рассуждениях под диверсификацией гостиничных услуг будет пониматься поиск новых форм продвижения и реализации услуг.

Диверсификация позволяет рассчитывать на снижение рисков и более эффективное использование ресурсов, так как компания сможет получать доходы от разных источников и адаптироваться к изменяющимся потребностям рынка. На рынке отелей премиум-сегмента диверсификация служит мощным инструментом продвижения услуг в условиях жесточайшей конкуренции. В данном контексте хотелось бы рассмотреть процесс диверсификации на примере одного из премиальных отелей Санкт-Петербурга – «Lotte Hotel St.Petersburg 5*». Отель южнокорейской сети «Lotte» расположен в историческом особняке в центре Санкт-Петербурга, рядом с Исаакиевским собором, что выгодно отличает его среди конкурентов, не имеющих столь центральное расположение.

Ассортиментная политика отеля достаточно обширна – представлено 150 номеров различной категории, 3 разные гастрономические концепции: премиальный ресторан японской кухни «Megumi», ресторан международной кухни «The Lounge» и камерный бар в английском стиле «Siniy Most», представлены два конференц-зала вместимостью до 70 человек и СПА-центр «Mandara SPA» [2]. Именно подразделение СПА последний год ориентируется на принципы диверсификации и успешно применяет их на практике.

Mandara SPA – это балийский СПА-центр, который предоставляет услуги традиционного Балийского массажа и косметологии [4]. Уникальным торговым предложением данный СПА-центр делают как настоящие балийские мастера-девушки с острова Бали, так и редкие ингредиенты для косметики, поставляемые напрямую с острова. В связи с этим стоит учитывать и специфику ценового аспекта: в «Mandara SPA» одни из самых высоких цен на Балийский массаж в городе – в 2-3, а то и в 4 раза превышающие цены на данную услугу в других СПА города. В данном контексте современный потребитель стремится к новым эмоциям от каждого взаимодействия с брендом. Исследования показывают, что в условиях сложившегося конкурентного рынка для удержания клиента уже недостаточно стабильно качественно оказывать услуги – гость требует новых впечатлений и нового эмоционального опыта при каждом взаимодействии, когда речь идет об услугах премиум-класса и соответствующей цены [1, с. 33]. «Mandara SPA» постепенно осознает данную потребность и уже встает на путь поиска новых форм продвижения уникального продукта.

Впервые осознание необходимости диверсификации услуг пришло к руководству СПА перед началом высокого летнего сезона в 2024 году. Для развития необходимы были альтернативные форматы продвижения. После проведения ряда внутренних исследований было установлено, что основа успеха СПА-продукта – это эмоции. Приходя в СПА, гости, прежде всего, ожидают получить уникальный эмоциональный опыт и задача руководства, как грамотных управленцев этими эмоциями, разнообразить спектр и подталкивать гостя возвращаться снова и снова за новыми впечатлениями. Именно так и было создано сезонное событие йога на крыше – «Mandara Meditation». На видовой террасе отеля проводились утренние сеансы йоги с тренером в сопровождении шеф-повара и профессионального фотографа. Проект был успешно реализован, приблизительная выручка от проведенных мероприятий составила 160 000 рублей. В результате гости укрепили свою связь с брендом и 50% гостей теперь являются постоянными, стабильно посещая процедуры и мероприятия.

Ярким примером продолжения стратегии СПА по диверсификации услуг является и мероприятие, организованное отделом продаж и руководством СПА 10 марта 2025 года. В Президентский люкс отеля были приглашены партнеры отеля – крупнейшая энергетическая компания России, уважаемый партнер для гостиничного предприятия. Для представителей был проведен мастер-класс по изготовлению традиционных балийских скрабов. В перерывах балийский специалист выполнял 5-минутный массаж для гостей, чтобы они смогли сами частично получить эмоциональный опыт от косвенного взаимодействия со СПА-услугами. Таким образом, представители компании также усилили свою связь с брендом отеля и ознакомились с возможностью предоставления своим сотрудникам пакетных предложений с проживанием и СПА-услугами. После мероприятия представители подписали договоры о сотрудничестве, а потенциальную прибыль от предстоящих долгосрочных бронирований для отеля на сегодняшний день можно только попытаться оценить.

Можно утверждать, что диверсификация услуг – актуальный и эффективный инструмент продвижения услуг на рынке отелей премиум-класса. Новые форматы открывают перед предприятиями большие возможности, позволяя более эффективно и более точечно взаимодействовать с целевой аудиторией и более открыто транслировать гостям ценности.

Список использованных источников

1. Поташев, М.О. Золотой век клиента / М.О.Поташев, М.И. Левандовский. – Москва: Издательство АСТ, 2020.

2. Информация об отеле «Lotte Hotel St.Petersburg»: официальный сайт отеля – [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.lottehotel.com (дата обращения: 01.04.2025).

3. Логинова, А.В. Диверсификация деятельности гостиничных предприятий на основе внедрения велнесс услуг / А.В. Логинова, К.В. Кальсина // Современные аспекты развития науки и образования: Сб. статей Международной научно-практической конф. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. – С. 67-69.

4. СПА-центр «Mandara SPA»: официальный сайт отеля [Электронный ресурс]. Режим доступ: https://www.lottehotel.com (дата обращения: 19.03.2025).

УДК 640.41

Папиросова Алина Александровна
Papirosova Alina Alexandrovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Стратегическое управление предприятием индустрии гостеприимства»
Master program «Strategic management of the hospitality industry enterprise»
e-mail: alinapap@mail.ru

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОЦЕССУ РЕГИСТРАЦИИ ГОСТЕЙ В СЕТЕВОМ ОТЕЛЕ

MODERN APPROACHES TO THE GUEST REGISTRATION PROCESS IN A HOTEL CHAIN

В статье рассматривается процесс цифровизации регистрации гостей в российских отелях. Проанализированы ключевые тренды, препятствия на пути внедрения онлайн-регистрации и перспективы дальнейшего развития с учетом современных технологических решений и государственной поддержки.

The article explores the process of digitalizing guest registration in Russian hotels. Key trends, barriers to the implementation of online registration, and future prospects are analyzed, taking into account modern technological solutions and state support.

Ключевые слова: онлайн-регистрация, цифровизация гостиниц, ЕБС, отели России, автоматизация.

Keywords: online check-in, hotel digitization, UBS, Russian hotels, automation.

Цифровизация гостиничного сервиса охватывает всё больше аспектов взаимодействия с гостем, включая ключевой этап – регистрацию. Современные технологии позволяют заменить традиционные бумажные процессы удобными и безопасными цифровыми интерфейсами. Повышение скорости обслуживания, снижение затрат и рост удовлетворённости гостей делают онлайн-регистрацию одним из важнейших направлений развития индустрии гостеприимства.

Процесс регистрации гостей в отелях традиционно включал ручной ввод данных, проверку документов и подписание бумаг на стойке реги-

страции. Со временем появились электронные формы и автоматизация через PMS-системы. Сегодня многие отели переходят к онлайн-регистрации, при которой гость может загрузить документы и заполнить анкету заранее – с помощью мобильного приложения или веб-интерфейса. Это повышает удобство для клиента и разгружает фронт-офис.

На сегодняшний день наибольшее распространение в сфере регистрации гостей получили цифровые ключи, мобильные приложения и терминалы саморегистрации. Цифровые ключи, предоставляемые через мобильные приложения, позволяют гостям получать доступ к своему номеру без обращения на стойку регистрации, что особенно востребовано в бизнес-сегменте и среди часто путешествующих клиентов. Терминалы самостоятельной регистрации, устанавливаемые в лобби отелей, предоставляют возможность гостям самостоятельно вводить данные, сканировать документы и получать ключ без участия персонала, тем самым снижая нагрузку на сотрудников и ускоряя процесс заселения.

Не менее значимы технологии бесконтактной идентификации, включая использование QR-кодов, NFC и систем распознавания лиц. Они позволяют сократить время на проверку личности и одновременно повысить уровень безопасности. Всё чаще в отелях внедряются электронные формы согласий и анкет, подписываемые с использованием цифровой подписи, что полностью заменяет бумажный документооборот и обеспечивает юридическую силу процесса.

Многие современные PMS-системы, такие как Bnovo и Fidelio, уже поддерживают автоматическую обработку данных, необходимых для реализации цифровой регистрации гостей. Преимущества перехода на цифровой формат регистрации очевидны. Прежде всего, значительно сокращается время, необходимое для процесса заселения, что особенно актуально в периоды высокой загрузки гостиниц. Кроме того, снижается операционная нагрузка на персонал, что позволяет оптимизировать работу службы приёма и размещения и повысить общую эффективность управления гостиницей.

Цифровые решения обеспечивают более высокую точность вводимых данных и способствуют повышению уровня безопасности, включая защиту персональной информации гостей. Существенным плюсом является повышение качества пользовательского опыта, поскольку упрощённые процедуры регистрации воспринимаются гостями как проявление клиентоориентированности и инновационного подхода.

Существенным шагом к цифровизации регистрации стало внедрение Единой биометрической системы (ЕБС), позволяющей удалённо подтверждать личность гостя с использованием распознавания лица. Некоторые пилотные проекты отелей в Москве и Санкт-Петербурге уже начали использовать ЕБС при регистрации, особенно в рамках программ цифрови-

зации, поддерживаемых Министерством цифрового развития РФ [1]. Для интеграции с ЕБС отель должен быть оснащён соответствующим оборудованием (веб-камеры, терминалы распознавания), а система управления отелем (PMS) должна поддерживать API-взаимодействие с государственной платформой. Это открывает возможности для сквозной автоматизации: от бронирования до получения ключа в смартфон без необходимости посещения стойки регистрации.

На российском гостиничном рынке онлайн-регистрация пока применяется не повсеместно. По данным компании TeamJet (2024): 45% объектов размещения используют цифровые сервисы в ежедневной работе [2]. Однако полностью цифровую регистрацию внедрили в основном крупные отельные сети. Сеть отелей AZIMUT одной из первых в России начала масштабное внедрение онлайн-регистрации. С 2022 года в ряде отелей сети была реализована функция онлайн-регистрации через фирменное мобильное приложение. Гости могут загрузить фото паспорта, подписать согласие на обработку данных и получить доступ к номеру без визита на ресепшн. Кроме того, система автоматически синхронизируется с данными МВД, упрощая миграционный учёт [3].

Cosmos Hotel Group активно внедряет цифровые ключи и предварительную регистрацию. Гости могут пройти регистрацию через онлайн-форму и сразу получить цифровой ключ, минуя стойку регистрации. Решения особенно популярны в деловых и курортных объектах компании. Такой подход позволил ускорить заселение, сократить очереди и увеличить удовлетворённость гостей [4].

Цифровая трансформация процедуры регистрации гостей в гостиницах России находится на стадии становления. Несмотря на наличие успешных кейсов и высокий интерес со стороны крупных операторов, большинство объектов размещения сталкиваются с институциональными и технологическими барьерами. Внедрение онлайн-регистрации требует комплексного подхода: изменений в законодательстве, адаптации гостиничных информационных систем, повышения цифровой компетентности персонала и развития инфраструктуры. В среднесрочной перспективе можно ожидать роста распространённости решений на базе ЕБС и усиления тренда на бесконтактное взаимодействие с гостями как нового стандарта индустрии гостеприимства.

Список использованных источников

1. Минцифры РФ. Развитие Единой биометрической системы [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://digital.gov.ru/ (дата обращения: 10.04.2025 г.).

2. Bnovo. 73% отелей в России используют цифровые решения [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://bnovo.ru/blog/73-hotels-in-russia-use-digital-solutions/ (дата обращения: 10.04.2025 г.).

3. Azimut Hotels. Официальный сайт сети отелей AZIMUT [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://azimuthotels.com/ru (дата обращения: 10.04.2025 г.).

5. Cosmos Hotel Group. Официальный сайт гостиничной группы Cosmos [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cosmosgroup.ru/ru (дата обращения: 10.04.2025 г.).

УДК 330.341.1

Папунова Дарья Романовна
Papunova Daria Romanovna
Санкт–Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Инновационные персонал-технологии и управление карьерой»
Master program «Innovative HR Technologies and Career Management»
e-mail: daria3805@mail.ru

Гильдингерш Марина Григорьевна
Gildingersh Marina Grigorievna
доктор экономических наук, профессор
Doctor of Economics, Professor
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
e-mail: mgild@mail.ru

СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ИТ-ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

APPROACHES TO ENHANCING IT STAFF PRODUCTIVITY AMID THE DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY

В статье исследуются современные подходы к повышению производительности труда ИТ-специалистов в контексте цифровой трансформации экономики. На основе анализа эмпирических данных и теоретических исследований выделены ключевые факторы, влияющие на эффективность работы, и предложены практические рекомендации по оптимизации трудовых процессов в ИТ-сфере.

The article explores modern approaches to improving the productivity of IT specialists in the context of the digital transformation of the economy. Based on the analysis of empirical data and theoretical studies, key factors influencing work efficiency are identified, and practical recommendations for optimizing labor processes in the IT sector are proposed.

Ключевые слова: цифровая экономика, ИТ-персонал, эффективность труда, управление персоналом, мотивация, agile-методологии.

Keywords: Digital economy, IT personnel, labor efficiency, human resource management, motivation, Agile methodologies.

Цифровая трансформация экономики кардинально изменяет требования к организации труда ИТ-специалистов. В условиях высокой конкуренции и дефицита квалифицированных кадров проблема повышения эффективности труда приобретает особую актуальность. Данное исследование направлено на выявление оптимальных способов повышения производительности ИТ-персонала с учетом современных технологических и организационных трендов.

Работа в ИТ-сфере в РФ представляет собой целый комплекс возможностей и вызовов. С одной стороны, высокий спрос и потенциал роста, с другой – нехватка кадров, регулирование и геополитическая нестабильность. Успех в этой сфере требует гибкости, адаптивности и способности быстро реагировать на изменения рынка и технологий.

В рамках исследования, был проведён опрос среди 25 сотрудников ИТ-департаментов российского финтеха (Тинькофф Банк, MoneyMan, Альфа-Банк (Alfa Stream)). Целью опроса являлось выяснение степени удовлетворенности специалистов своей работой, исследование факторов, детерминирующих их мотивацию. Респонденты оценивали свою удовлетворенность от текущей работы по пятибалльной шкале, где 1 – совсем не нравится, 5 – очень нравится (рисунок 1).

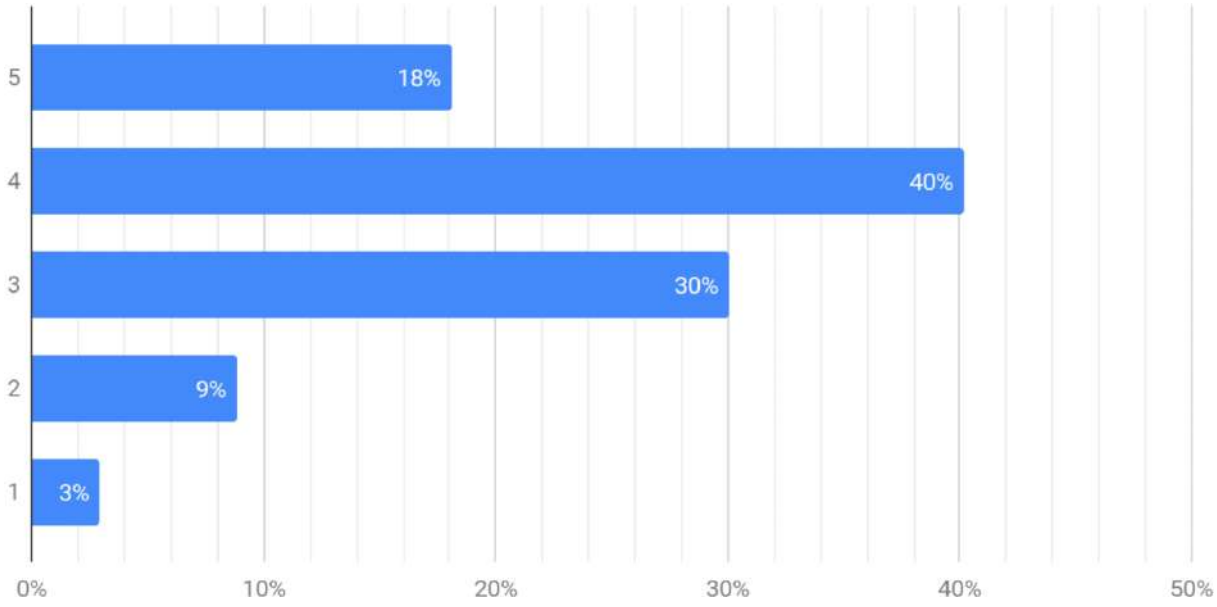


Рисунок 1 – Результаты опроса сотрудников ИТ-департаментов российского финтеха

Как следует из полученных данных, 59,1% участников исследования (n=25) выразили удовлетворённость текущей работой, присвоив ей оценки выше среднего (4-5 баллов по порядковой шкале измерений). Далее был проведён опрос: «Какие факторы мотивируют сотрудников?». Результаты отражены в диаграмме (рисунок 2).

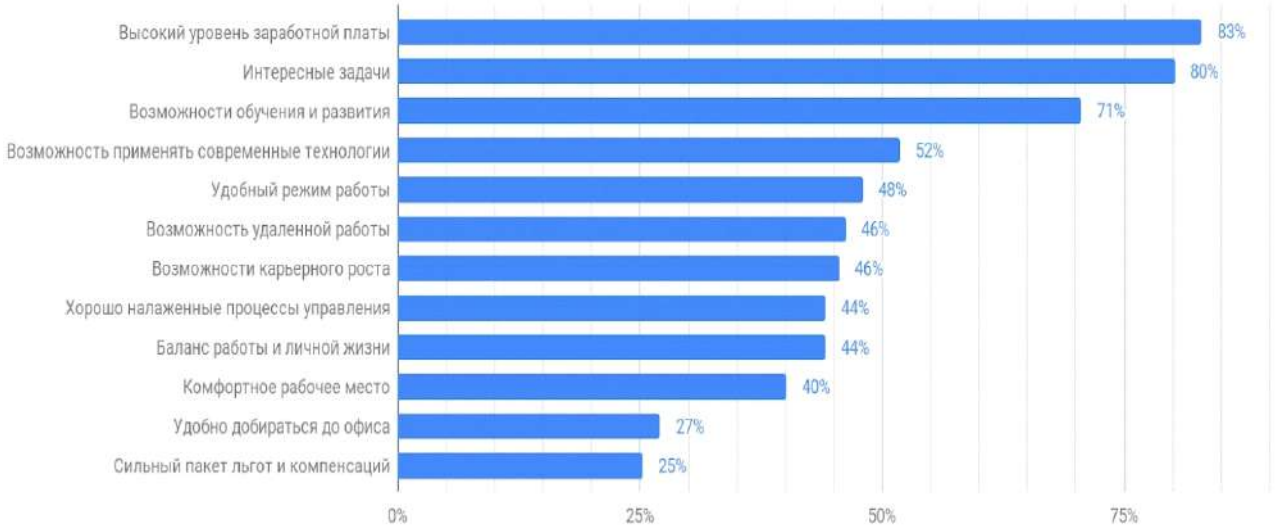


Рисунок 2 – Результаты опроса
«Какие факторы мотивируют сотрудников?»

Проведенный анализ мотивационных факторов выявил четкую иерархию приоритетов среди ИТ-специалистов. Наибольшую значимость имеет уровень заработной платы, который занимает ведущую позицию в структуре мотивации. Незначительно уступает ему фактор содержательной наполненности профессиональной деятельности. Третье место по степени влияния занимают возможности профессионального развития и обучения. Четвертую и пятую позиции в рейтинге мотивационных детерминант соответственно занимают доступ к современным технологиям и гибкость рабочего графика.

Проведем сравнительный анализ эти мотивирующие факторы, с теми преимуществами, которые респонденты отмечают у своих текущих работодателей. Как свидетельствуют данные исследования HeadHunter [1, с. 7], ИТ-сектор продолжает сохранять лидирующие позиции по уровню вознаграждения специалистов. Так, анализ вакансий демонстрирует значительный диапазон заработных плат: от 120-150 тыс. руб. для рядовых инженеров-программистов до 400-700 тыс. руб. для Senior-разработчиков на C++. Примечательно, что даже при таких показателях материального вознаграждения сохраняется определенный уровень неудовлетворенности среди специалистов, что может быть объяснено феноменом постоянно растущих ожиданий, характерным для высококонкурентных профессиональных сфер.

Однако, несмотря на благоприятные условия труда и преобладание интеллектуального характера деятельности, отрасль сталкивается со значительными сложностями в реализации проектов. Согласно данным Standish Group (CHAOS Report) [2, с. 35], лишь 31% ИТ-проектов дости-

гают запланированных результатов в установленные сроки и рамках бюджета. Оставшиеся 69% инициатив либо сталкиваются с существенными проблемами в процессе реализации, либо оказываются полностью провальными. Возникает закономерный вопрос: какие факторы обусловливают столь высокий процент неудачных проектов в высокотехнологичной сфере?

Эксперты [3, с. 33] отмечают, что на эффективность ИТ-проектов в первую очередь влияет оптимальная система мотивации участников проекта. Традиционные материальные стимулы (премирование за успешную реализацию) демонстрируют ограниченную эффективность. Более значимыми мотивационными факторами выступают:

• перспективы карьерного роста
• возможности профессионального развития
• приобретение новых компетенций

Это обусловливает необходимость дифференцированного подхода к мотивации различных категорий участников проекта. Методы повышения производительности труда сотрудников ИТ-сферы в РФ:

• Четко сформулированные общие цели – основа успешной командной работы. Для эффективного сотрудничества каждый участник команды должен ясно понимать цель, ее значение и способы ее достижения. Неоднозначность трактовки целей приводит к путанице, неэффективности и конфликтам.

• Эффективная командная работа требует четкого распределения ролей и обязанностей. Перегрузка отдельных сотрудников и неясность ответственности снижают производительность и деморализуют команду. Каждый член команды должен ясно понимать свои задачи и их взаимосвязь с работой других.

• Общий контекст для оценки эффективности: Чтобы каждый участник команды мог адекватно оценить свой вклад и сравнить его с вкладом коллег, необходимо обеспечить общий контекст работы. Это означает, что все должны иметь доступ к информации о скорости выполнения задач и достигнутых результатах, что позволяет объективно оценить объем проделанной работы.

• Эффективное управление временем критически важно. Четкие дедлайны для каждой задачи – обязательное условие. Они устанавливаются либо экспертами с учетом потенциальных задержек, либо руководителем проекта. Отсутствие дедлайнов делает невозможной объективную оценку производительности и планирование на срок, превышающий один день.

• Преимущество гибридного формата работы. Лучшее сочетание сотрудничества и независимой работы: Гибридный формат позволяет сотрудникам эффективно сотрудничать в офисе, когда это необходимо для

сложных задач или мозгового штурма, и работать автономно удалённо, когда требуется концентрация и фокус.

• Применение подхода "Закон Конвея". Закон основан на том, что для того, чтобы отдельно взятый модуль ПО работал, несколько авторов должны часто общаться друг с другом. Поэтому структура ПО будет отражать социальные границы организации, которая его создала.

Исследование подтвердило, что максимальная эффективность достигается при комплексном подходе, сочетающем: современные методы управления, персонализированную мотивацию, технологическую поддержку и оптимизацию рабочей среды.

Список используемых источников

1. Васильев К.А. Особенности кадровой политики в российской ИКТ-индустрии // Дискуссия: журнал научных публикаций. – № 10 (28). – 2012. – С. 33-38.
2. Васильев К.А. Влияние развития рынка информационных продуктов и услуг на конкурентоспособность субъектов хозяйствования // Управленец. – №5-6 (9-10). – 2010. – С. 44-47.
3. Васильев К.А., Федорова А.Э. Теоретические подходы к формированию понятия новой экономики // Известия Уральского государственного университета. – №3 (29). – 2010. – С. 31-34.
4. Петров, М.А. Управление персоналом и прикладная социология: преимущества использования и проблемы внедрения / М.А. Петров, К.А. Прозоровская // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2019. – № 3(117). – С. 121-124. – EDN ZHAGDZ
5. Сулейманкадиева, А.Э. Управление инновациями и интеллектуальным капиталом компании / А.Э. Сулейманкадиева, М.А. Петров, О.Ю. Сыроватская. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет "ЛЭТИ" им. В.И. Ульянова (Ленина), 2021. – 138 с. – ISBN 978-5-7629-2934-9. – EDN VHJATF
6. Экономика и управление интеллектуальным капиталом: Коллективная монография / А.Э. Сулейманкадиева, И.А. Садырин, О.Ю. Сыроватская [и др.]. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – 183 с. – ISBN 978-5-7310-4970-2. – EDN RGXUEN
7. Methodological aspects of intellectual capital valuation of a global company in modern conditions / A.E. Suleimankadieva, E.A. Tkachenko, M.A. Petrov [et al.] // Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM: 17, Toronto, ON, 15–16 октября 2020 года. – Toronto, ON, 2020. – P. 346-353. – DOI 10.34190/IKM.20.061. – EDN VKTGGP

УДК 316.42

Петрова Елена Евгеньевна
Petrova Elena Evgenievna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Социальное управление и социальный консалтинг»
Master program «Social management and social consulting»
e-mail: shepelena@mail.ru

ПРОБЛЕМА ГРИНВОШИНГА: СОЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ ДЛЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ

THE PROBLEM OF GREENWASHING: SOCIAL RISKS FOR THE CORPORATE CULTURE OF THE COMPANY

В статье рассматривается феномен гринвошинга как форма мнимой приверженности компании принципам устойчивого развития, направленная на создание положительного имиджа без реальных изменений в корпоративной практике. Особое внимание уделяется социальным рискам, которые возникают вследствие подобных практик, включая подрыв доверия к бренду, снижение мотивации сотрудников и разрушение корпоративной идентичности. На основе теоретических концепций институционализма, организационной культуры и критической теории маркетинга анализируются последствия несоответствия между заявленными и фактическими ценностями компании. Автор подчёркивает, что гринвошинг перестаёт быть исключительно репутационным риском и становится социальной угрозой, способной дестабилизировать внутреннюю структуру организации. Предлагаются меры по минимизации рисков, включая повышение прозрачности, внутренний аудит и развитие культуры подотчётности.

The article examines the phenomenon of greenwashing as a form of a company's ostensible commitment to the principles of sustainable development, aimed at creating a positive image without real changes in corporate practices. Particular attention is paid to the social risks that arise as a result of such practices, including undermining trust in the brand, reducing employee motivation and destroying corporate identity. Based on the theoretical concepts of institutionalism, organisational culture and critical marketing theory, the author analyses the consequences of the mismatch between the stated and actual values of the company. The author emphasises that greenwashing ceases to be solely a reputational risk and becomes a social threat capable of destabilising the internal structure of an organisation. The author suggests measures to minimise the risks, including increased transparency, internal auditing and the development of a culture of accountability.

Ключевые слова: гринвошинг, корпоративная культура, социальные риски, устойчивое развитие, ESG, доверие, ценности компании, организационная идентичность, репутационные риски.

Keywords: greenwashing, corporate culture, social risks, sustainable development, ESG, trust, company values, organisational identity, reputational risks.

Введение. Современное общество характеризуется активным развитием социальной ответственности бизнеса и внедрением принципов устойчивого развития в корпоративные стратегии. Компании, стремясь соответствовать ожиданиям потребителей, инвесторов и государства, все чаще декларируют экологические и социальные инициативы. Однако наряду с подлинными усилиями в этой сфере, всё чаще наблюдается явление гринвошинга – практики, при которой компания демонстрирует мнимую приверженность экологическим или социальным ценностям с целью формирования положительного имиджа. Данный феномен представляет собой серьёзный социальный риск, подрывающий доверие к бренду, демотивирующий персонал и разрушающий элементы корпоративной культуры.

Социально-экономические проблемы гринвошинга в современном мире проявляются в искажении механизмов потребительского выбора, когда граждане вынужденно поддерживают недобросовестные компании, полагая, что делают вклад в устойчивое развитие. Это подрывает доверие к корпоративной социальной ответственности как институциональному механизму. В результате страдают действительно ответственные производители, чья продукция теряется в потоке мнимых «экологичных» брендов. Гринвошинг усиливает социальное неравенство, так как вводит в заблуждение уязвимые группы, неспособные самостоятельно проверять достоверность экологических заявлений. Также происходит девальвация ESG-повестки и инструментов устойчивого развития, что тормозит трансформацию экономики в сторону экологизации. В долгосрочной перспективе это снижает эффективность управленческих решений в социальной политике и ведет к росту общественного недоверия.

Таким образом, проблема заключается в том, что гринвошинг перестает быть исключительно репутационным риском и трансформируется в социальную угрозу для внутреннего организационного единства. Цель статьи заключается в том, чтобы определить и проанализировать социальные риски, возникающие в результате гринвошинга, и их влияние на корпоративную культуру компании, а также выявить механизмы, с помощью которых имитация устойчивых практик подрывает ценностную основу организационной идентичности. Гипотеза заключается в том, что гринвошинг, как форма несоответствия между заявленными и реальными ценностями компании, оказывает разрушительное воздействие на корпоративную культуру, способствуя снижению мотивации персонала, росту недоверия и формированию символических разрывов в системе управленческих коммуникаций.

Теоретические рамки исследования. Понятие гринвошинга впервые появилось в 1986 году благодаря американскому экологу Джею Вестервельду, который обратил внимание на неискренность отелей, просив-

ших клиентов повторно использовать полотенца якобы ради охраны природы, при этом не предпринимая иных экологических мер. С тех пор гринвошинг стал предметом активного изучения как в международной, так и в отечественной академической среде. Исследователи подчёркивают, что в условиях усиления экологической повестки и роста интереса к ESG-показателям, компании всё чаще прибегают к поверхностным действиям, не имеющим под собой реального содержания, но активно транслируемым в публичном пространстве [6; 10].

В рамках проведенного исследования гринвошинга как социального риска для корпоративной культуры использовались несколько ключевых теорий и концептуальных оснований, позволяющих рассматривать данный феномен с междисциплинарной позиции. Прежде всего, исследование опирается на *теорию институционализма*, в частности на концепции Н. Лумана и Дж. Мейера о символическом и нормативном воздействии институтов на поведение организаций [9; 11]. Это позволяет объяснить, почему компании, стремясь к легитимации в глазах общества, воспроизводят «ритуальные» формы устойчивости, не подкрепленные реальными действиями. Во-вторых, применялась *теория организационной культуры Эдгара Шейна*, в которой подчеркивается важность согласованности между декларируемыми и практикуемыми ценностями. Несоответствие этих уровней, как показано в исследовании, формирует так называемый «культурный разрыв», провоцируемый практиками гринвошинга [12]. Также использовались идеи *социального конструктивизма* Питера Бергера и Томаса Лукмана о производстве социальной реальности через коммуникации [4]. В контексте гринвошинга это выражается в формировании искусственной «экологической» реальности, где значение устойчивости подменяется маркетинговыми образами.

Для критической оценки рыночного аспекта гринвошинга использовались положения *критической теории маркетинга и теории потребительского капитализма*, в частности труды Ж. Бодрийяра, указывающего на подмену подлинных ценностей симулякрами [3]. Это позволило проанализировать, как экологическая повестка превращается в инструмент коммерческого манипулирования. Таким образом, совокупность указанных теорий позволила не только описать механизмы гринвошинга, но и выявить его социальные последствия для ценностного единства и доверия внутри корпоративной культуры.

Методология исследования. В исследовании социальной природы и последствий гринвошинга для корпоративной культуры были применены качественные методы анализа, соответствующие трём обозначенным теоретическим подходам: институциональному, символическому и критико-маркетинговому. Институциональный подход предполагал использование метода контент-анализа нормативно-правовых документов, корпо-

ративных отчётов и ESG-стратегий компаний. Это позволило выявить несоответствия между заявленными принципами устойчивого развития и реальными управленческими практиками. Символический подход реализовывался через дискурс-анализ публичных коммуникаций, маркетинговых материалов и миссий компаний, с целью выявления риторических стратегий формирования имиджа экологичности. Этот метод был выбран, поскольку позволяет оценить, как язык и символы используются для легитимации корпоративных действий. Критико-маркетинговый подход базировался на кейс-анализе, включающем разбор конкретных ситуаций (например, кейсы H&M и Volkswagen), в которых имело место расхождение между экологическими заявлениями и фактическими действиями. Этот метод дал возможность обосновать, каким образом гринвошинг влияет на доверие со стороны потребителей и внутренних стейкхолдеров.

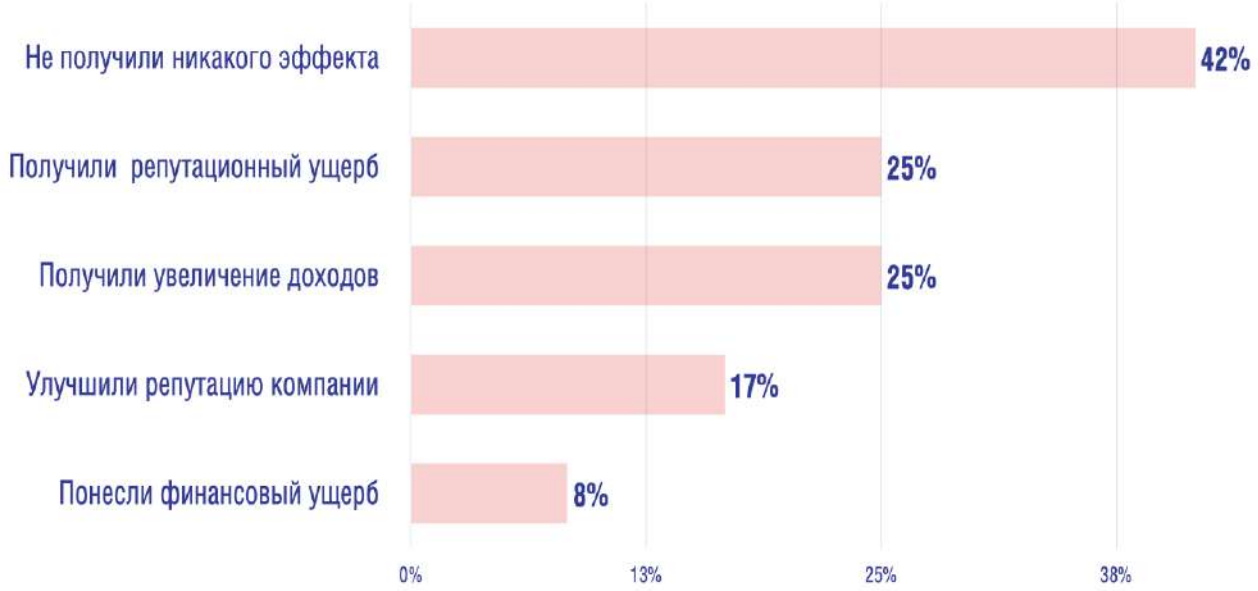
Выбор этих методов обусловлен стремлением к комплексной интерпретации явления гринвошинга как многоаспектной социальной практики, оказывающей влияние как на институциональные нормы, так и на символическую и экономическую сферу внутри организаций.

Результаты и их обсуждение. Гринвошинг как социальный риск проявляется прежде всего в размывании ценностных ориентиров внутри компании. Когда руководство декларирует одни нормы поведения и стратегические цели, а в действительности ориентируется исключительно на внешнюю репутацию, это формирует у сотрудников ощущение двойных стандартов. Возникает дезориентация, цинизм и отчуждение, что негативно сказывается на вовлеченности персонала и его лояльности. Согласно исследованиям, сотрудники, работающие в условиях несовпадения заявленных и практикуемых ценностей, демонстрируют более низкий уровень удовлетворённости трудом и чаще принимают решение о смене места работы [5].

Особенно актуально это в условиях современного российского контекста, где корпоративная культура зачастую воспринимается как ключевой элемент социальной стабильности в компании. Гринвошинг может способствовать росту внутреннего напряжения, формированию токсичной среды и снижению эффективности внутрикорпоративной коммуникации. В условиях высокой конкуренции на рынке труда и растущих ожиданий со стороны молодых специалистов, искренность компании в социальных и экологических инициативах становится критически важной.

Согласно исследованию, проведённому Аналитическим Центром АРИР/АКАР/РАМУ в январе 2023 года, 29% участников рекламного рынка не были знакомы с термином «гринвошинг», но сталкивались с его проявлениями на практике. Чаще всего гринвошинг наблюдается в сфере товаров повседневного спроса (FMCG), где 60% респондентов отметили его присутствие. Основными инструментами гринвошинга являются упа-

ковка товаров (62%) и PR-кампании (42%) (см. рисунок 1). В корпоративной культуре это проявляется через несоответствие между декларируемыми ценностями компании и реальными действиями, что может привести к внутренним противоречиям и снижению доверия сотрудников [2].



Источник: ИЦ АРИР / АКАР / РАМУ по заказу Комитета АРИР по устойчивому развитию. Ноябрь 2022 – январь 2023. Данные получены в результате электронного опроса рекламных агентств и рекламодателей методом CAWI с использованием лицензионного программного обеспечения Alchemer. Всего получено 155 анкет. Из них 57 полностью заполненных анкет, 98 частично заполненных.

Рисунок 1 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Какой эффект получила Ваша компания от использования гринвошинга?»

Одним из ярких примеров последствий гринвошинга является кейс компании H&M, подвергшейся критике за использование маркировки «Conscious» на товарах, которые в действительности не соответствовали заявленным экологическим стандартам. Расследование, проведённое в Норвегии, выявило несоответствие между маркетинговыми заявлениями и фактическими характеристиками продукции [8]. В результате было подорвано доверие как со стороны потребителей, так и сотрудников компании, часть из которых публично выразила недовольство корпоративной политикой. Аналогичная ситуация наблюдалась в отношении компании Volkswagen, уличённой в фальсификации данных об уровне выбросов вредных веществ. Несмотря на масштабность бренда, последствия кризиса затронули все уровни организационной структуры, в том числе повлияли на мотивацию и доверие персонала [7].

Научная литература подчёркивает, что для успешного функционирования социальной организации крайне важна консистентность ценностей – соответствие между внутренними убеждениями, практиками и публичными заявлениями [12]. Несоблюдение данного принципа ведёт к формированию так называемого культурного разрыва, когда сотрудники начинают воспринимать корпоративную культуру как инструмент манипуляции, а не подлинную основу совместной деятельности. Гринвошинг усиливает этот эффект, подрывая доверие и приводя к культурной фрагментации.

Кроме того, в условиях цифровизации и усиления влияния социальных сетей, риски гринвошинга становятся ещё более выраженными. Современные потребители и сотрудники обладают широкими возможностями для верификации заявлений компании, а разоблачения гринвошинга распространяются мгновенно. Это требует от организаций высокого уровня прозрачности и подотчётности. Отсутствие реальных шагов в сфере устойчивого развития уже не может быть компенсировано имитацией активности. В условиях информационной открытости каждая компания становится участником постоянного публичного мониторинга, а потому репутационные и социальные риски приобретают системный характер [1, с. 175].

Институциональные меры, направленные на борьбу с гринвошингом, пока не обладают достаточной эффективностью. В российской практике отсутствует жёсткое законодательное регулирование в этой области, что позволяет компаниям использовать экологическую риторику без реального содержания. Вместе с тем, появляются позитивные примеры: отдельные компании внедряют внутренние системы аудита социальных и экологических инициатив, формируют открытые отчёты, взаимодействуют с НКО и научным сообществом. Такие практики способствуют укреплению корпоративной культуры и формированию доверительных отношений внутри организации.

Заключение. Для снижения социальных рисков, связанных с гринвошингом, компаниям необходимо предпринимать комплексные меры:

- Прозрачность коммуникаций: предоставление достоверной информации о своих экологических инициативах и достижениях.
- Внутренний аудит: регулярная проверка соответствия заявленных ценностей и реальных действий компании в области устойчивого развития.
- Обучение персонала: повышение осведомлённости сотрудников о принципах экологической ответственности и недопустимости гринвошинга.
- Взаимодействие с независимыми организациями: привлечение сторонних экспертов для оценки и сертификации экологических инициатив компании.

Таким образом, гринвошинг представляет собой значительный социальный риск, который подрывает основы корпоративной культуры. Его влияние проявляется в демотивации сотрудников, утрате доверия и разрушении целостности организационной идентичности. Противодействие гринвошингу требует комплексного подхода, включающего не только внутренние управленческие меры, но и развитие нормативной базы, а также формирование культуры ответственности на всех уровнях управления.

Список использованных источников

1. Гильдингерш, М.Г. Методологические аспекты формирования корпоративной культуры и практика их применения в организации / М.Г. Гильдингерш, С.А. Давыдов, М.А. Петров // Социология. – 2024. – № 2. – С. 172-180. – EDN OVKAFV
2. Исследование отношения к гринвошингу участников рекламного рынка. Исследовательский Центр АРИР/АКАР/РАМУ, Москва, январь 2023. – URL: https://interactivead.ru/wp-content/uploads/2024/11/final-greenwashingresearch-12.11.2024.pdf?utm_source=chatgpt.com
3. Baudrillard J. Simulacres et Simulation. – Paris: Éditions Galilée, 1981.
4. Berger P.L., Luckmann T. The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge. – New York: Anchor Books, 1966.
5. Chen, P., & Dagestani, A.A. (2023). Greenwashing behavior and firm value – From the perspective of board characteristics. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 1–14. https://doi.org/10.1002/ csr.2488
6. Delmas M.A., Burbano V.C. The Drivers of Greenwashing // *California Management Review*. – 2011. – Vol. 54, No. 1. – P. 64–87.
7. Ewing, J. Volkswagen Says 11 Million Cars Worldwide Are Affected in Diesel Deception // The New York Times. – 2015. – URL: https://www.nytimes.com/2015/09/23/business/international/volkswagen-diesel-car-scandal.html
8. H&M faces greenwashing complaint over 'Conscious' fashion line // Reuters. – 2022. – URL: https://www.reuters.com/business/retail-consumer/hm-faces-greenwashing-complaint-over-conscious-fashion-line-2022-07-01
9. Luhmann N. Trust and Power. – Chichester: Wiley, 1979.
10. Lyon T.P., Montgomery A.W. The Means and End of Greenwash // *Organization & Environment*. – 2015. – Vol. 28, No. 2. – P. 223–249.
11. Meyer J.W., Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony // *American Journal of Sociology*. – 1977. – Vol. 83, No. 2. – P. 340–363.
12. Schein, E.H. Organizational Culture and Leadership. – 5th ed. – San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

УДК 339.72

Пискунова Анастасия Игоревна
Piskunova Anastasia Igorevna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Международная экономика»
Master program «International economics»
e-mail: apiskunova2002@gmail.com

ВАЛЮТНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ДЛЯ РОССИЙСКИХ ИМПОРТЕРОВ

CURRENCY RESTRICTIONS FOR RUSSIAN IMPORTERS

В статье рассматривается влияние валютных ограничений на деятельность российских импортеров. Особое внимание отводится к адаптации российской импортной торговли к меняющимся геополитическим и экономическим условиям, использование различных стратегий для осуществления международной торговли. Проводится анализ изменения динамики российского импорта в период с 2021 по 2023 год, обусловленный введением санкций и ограничений.

The article examines the impact of currency restrictions on the activities of Russian importers. Special attention is paid to the adaptation of Russian import trade to changing geopolitical and economic conditions, and the use of various strategies for international trade. The analysis of changes in the dynamics of Russian imports in the period from 2021 to 2023, due to the imposition of sanctions and restrictions, is carried out.

Ключевые слова: валютные ограничения, российские импортеры, импорт, платежные агенты, санкции, геополитическая ситуация.

Keywords: currency restrictions, Russian importers, imports, payment agents, sanctions, geopolitical situation.

Основной проблемой для российских импортеров являются меры, которые были введены государством для контроля процессов по движению валюты и регулированию импорта в условиях санкций и сложной геополитической ситуации. Предметом исследования – влияние валютных ограничений на деятельность российских импортеров. Валютные ограничения создают финансовые препятствия российским импортерам. Высокая стоимость и сложность приобретения иностранной валюты негативно сказывается на импорте товаров и услуг. Участники внешнеэкономической деятельности сталкиваются также с задержками платежей и нарушением договорных обязательств. Импортерам затруднительно строить долгосрочное финансовое планирование, в связи с меняющимися правилами в валютной сфере.

В начале 2024 года были обновлены нормативные акты, направленные на усиление валютного контроля над движением иностранной валюты. Изменения в законодательстве связаны с ограничениями по вывозу капитала, переводами и обменом валюты.

Основная нормативно-правовая база по валютному контролю:

- 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12. 2003 (далее – Закон 173-ФЗ);

- 181-И «О порядке предоставления резидентами и нерезидентами уполномоченным банкам подтверждающих документов и информации при осуществлении валютных операций, о единых формах учета и отчетности по валютным операциям, порядке и сроках их предоставления» от 16.08.2017 (далее – Инструкция 181-И);

- Указы Президента о специальных законодательных мерах в связи с введением иностранными государствами ограничительных мер.

С 1 апреля 2024 году были введены очередные изменения в инструкцию 181-И. В частности, значительно увеличен лимит сумм по сделкам с иностранными контрагентами, по которым не нужно предоставлять подтверждающие документы в банк. Российские импортеры обязаны предоставлять документы по контрактам при сумме свыше 1 млн. руб., ранее этот порог составлял 600 тыс. руб.

В 2024 году Банк России продлил ограничения на снятие наличной иностранной валюты. Юридическим лицам – нерезидентам выдача наличных в иностранной валюте не производится, а резиденты могут получить иностранную валюту только на цели командировочных расходов [3]. Введение санкций США против российских банков также активно влияет на систему расчетов в иностранной валюте. 24 февраля 2024 года ЕС и США выпустили новый пакет санкций, который является самым обширным по количеству заблокированных лиц и финансовых организаций с марта 2022 года, а также 21 ноября США дополнили список банков. На сегодняшний день большинство российских банков отключены от международной системы передачи сообщений и банковских платежей «Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication» (далее – SWIFT). Использование альтернативных систем, таких как «Cross-border Interbank Payment System (CIPS)» и российской Системы передачи финансовых сообщений (далее – СПФС), функционирующей на основании приказа Банка России, сопряжено с трудностями [1, с. 67].

Юридические лица сталкиваются при работе с валютными платежами со следующими проблемами:

- тщательная проверка платежей из России;

- отказ в приеме платежей. Несколько десятков транзакций не дошли до получателей и не вернулись отправителям, а также платежи возвращаются без исполнения;

- требование российских банков от импортеров письменного подтверждения от банка о готовности принять платеж [2, с. 91].

Валютные ограничения напрямую повлияли на динамику импорта. Объёмы импорта до и после введения санкций и ограничений представлены на рисунке 1.

Рисунок 1 – Объём импорта России за 2021–2024 гг.,
млрд долл. США [5]

Отметим, что в 2022 году наблюдается резкое снижение импорта. Одной из причин изменения объема импорта являются валютные ограничения, а также санкции и логистические проблемы. Однако, в 2023 году показатель существенно вырос, даже превзойдя уровень 2021 года. Вероятно, увеличение показателя объясняется адаптацией импортеров к новым условиям, и поиском альтернативных поставщиков и торговых схем. В 2024 году наблюдается снижение импорта по сравнению с предыдущим, но все равно объем остается выше уровня 2022 года. Валютные ограничения повлияли на географическую структуру импорта. На рисунке 2 представлена структура импорта России в 2021 и 2023 году. Исходя из диаграмм, выделим основных поставщиков в Россию после введения ограничений и проанализируем доли стран, торгующих с Россией.

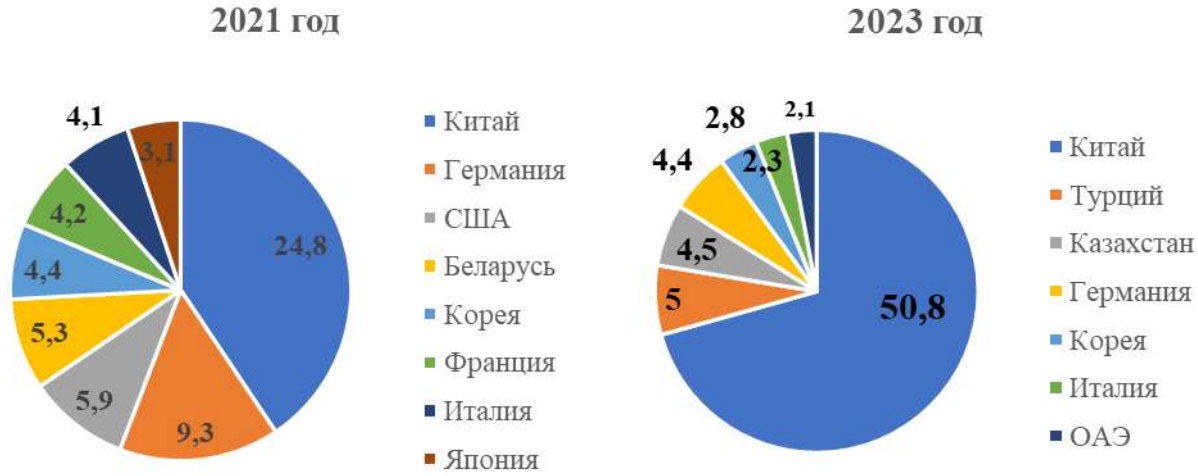


Рисунок 2 – Перечень рынков сбыта продукции, импортируемой РФ
в 2021 и 2023 гг., % [4]

Китай занимает лидирующую позицию и в 2021 году, и в 2023 году. Стоит отметить, что наблюдается резкое увеличение доли Китая более чем в два раза за данный период. Валютные ограничения, усложняющие расчеты в долларах и евро, повлияли на объем импорта Китая, так как расчеты с Китаем могут производится в юанях. В 2023 году из-за валютных ограничений и санкций существенно сократилась торговля с такими странами, как Германия, США, Франция и Япония. Одновременно с этим отмечается рост доли импорта из Турции (до 5%) и Казахстана (до 4,5%). Это говорит об укреплении торговых связей с этими странами.

Несмотря на описанные выше проблемы, российские импортеры используют различные стратегии. Одним из способов решения является поиск альтернативных поставщиков из дружественных стран (Китай, Индия, Турция, страны СНГ), а также использование альтернативных валют для расчетов, оптимизация логистических цепочек. На данный момент основные партнеры российских импортёров – контрагенты из Китая. Переход на прямые поставки из Китая, минуя посредников, является одним из способов снижения затрат. Существуют различные варианты осуществления платежей китайским поставщикам в 2025 года:

1. Прямой валютный перевод через китайский банк. Российские банки, которые не попали в SDN лист и открывают счета в китайских юанях, позволяют переводить деньги напрямую.

Переводы осуществляются в соответствии с правовыми нормами без участия посредников и сомнительных схем. Стоит отметить, что официальные банковские каналы обеспечивают надежность и безопасность. В то же время, данный вариант платежей имеет недостатки, такие как длительные сроки и риск отказа. Обычно срок обработки платежа может достигать 20–25 дней, что делает данный способ непрактичным для срочных операций. Существует также высокий риск отклонения платежа.

2. Платежные агенты. Это финансовый посредник, осуществляющий за определенное вознаграждение операции по приему и отправке платежей от имени клиентов.

Основные функции платёжного агента следующие:

- получение денежных средств от клиента и выполнение платежей на основании выставленных счетов;
- принятие платежей от третьих лиц за товары или услуги, предоставленные клиентом, с последующим переводом денег на банковский счет клиента.

Таким образом, динамика импорта в Россию существенно изменилась за 2021–2023 гг. В то же время, перечень рынков сбыта в Россию также претерпел изменения в связи с введением санкций и ограничений. Выше представлены способы по осуществлению международной торговли российских импортеров в данных условиях. Основными стратегиями яв-

ляются торговля с дружественными странами, оптимизация логистических цепочек и использование альтернативных валют для расчетов.

Список использованных источников

1. Голощапов И.И. Публично-правовое регулирование валютных операций в условиях контрсанкционного режима // Актуальные проблемы российского права. 2025. №1 (170). С. 66–74.
2. Панченко В.И. Валютные ограничения и валютный контроль в механизме валютного регулирования // Вестник Российской таможенной академии. 2017. №3. С. 90–96.
3. Инструкция Банка России от 16.08.2017 №181-И (ред. от 06.08.2024) «О порядке представления резидентами и нерезидентами уполномоченным банкам подтверждающих документов и информации при осуществлении валютных операций, о единых формах учета и отчетности по валютным операциям, порядке и сроках их представления» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282089/.
4. Торговая статистика для развития международного бизнеса [Электронный ресурс]. URL: https://www.trademap.org.
5. Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/.

УДК 339.138

Погребова Ольга Анатольевна
Pogrebova Olga Anatolevna
кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Marketing Department
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
e-mail: olgapogrebova@yandex.ru

Казунина Александра Федоровна
Kazunina Aleksandra Fedorovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Маркетинг и цифровые коммуникации»
Master program «Marketing and digital communications»
e-mail: kazaleks03@mail.ru

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ DATA-DRIVEN МАРКЕТИНГА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

PROBLEMS OF IMPLEMENTING THE CONCEPT OF DATA-DRIVEN MARKETING IN RUSSIAN COMPANIES

В современном мире, где информация становится основным активом, data-driven подход к маркетингу становится ключевой стратегией для достижения конку-

рентных преимуществ. В России данная концепция data-driven маркетинга находится на раннем этапе развития, и многие компании сталкиваются с трудностями в процессе её внедрения. Данная статья нацелена на выявление ключевых проблем в данной области, а также перспектив внедрения data-driven маркетинга в России.

In today's world, where information is becoming a core asset, a data-driven approach to marketing is becoming a key strategy for achieving competitive advantages. In Russia the concept of data-driven marketing is at an early stage of development, and many companies face difficulties in implementing it. This article is aimed at identifying key issues in this area, as well as the prospects for implementing data-driven marketing in Russia.

Ключевые слова: data-driven маркетинг, маркетинг-аналитика, большие данные.
Keywords: data-driven marketing, marketing analytics, Big Data.

Data-driven маркетинг является одной из наиболее популярных и быстроразвивающихся на данный момент концепций маркетинга. Data-driven маркетинг – это маркетинг, построенный на данных, когда все маркетинговые решения принимаются на основе анализа реальных данных, полученных из различных источников [1].

По мере цифровизации экономики резко растет объем доступных для анализа данных, наблюдается разнообразие форматов данных, которые можно использовать в процессе разработки маркетинговой стратегии компании, и появляется всё больше способов обработки этих данных и их применения для предиктивной аналитики. При этом нестабильность современного мира приводит к тому, что традиционные методы маркетинговых исследований начинают работать менее эффективно, а прогнозирование, основанное на интуиции, не приносит ожидаемых результатов, т.к. в быстро меняющихся условиях также быстро изменяется поведение, предпочтения и интересы потребителей. Эти факторы приводят к необходимости использования data-driven маркетинга для укрепления позиций компаний на рынке и создания конкурентного преимущества, ведь принятие решений, основанных на данных, способствует более четкому прогнозированию и позволяет адаптироваться к быстро меняющейся среде, а также дает возможность консолидировать данные из разных источников и за счет этого привлекать новых клиентов и более четко сегментировать целевую аудиторию.

Актуальность data-driven маркетинга также подтверждается растущим интересом к данной теме на крупнейших маркетинговых конференциях в 2024 году, таких как конференции AMA (The American Marketing Association) или AMS (The Academy of Marketing Science), где было представлено преобладающее количество докладов и исследований, связанных с цифровой маркетинг-аналитикой и новейшими инструментами, такими как ИИ и Big Data, которые и применяются в рамках концепции data-driven маркетинга [6].

Однако результаты эмпирического исследования, проведенного на российском рынке, показали, что развитие data-driven маркетинга в России находится на начальной стадии, и лишь около 5% компаний используют анализ данных для решения сложных маркетинговых задач [3].

Одной из ключевых проблем внедрения концепции data-driven маркетинга, которая была названа российскими экспертами, являются ресурсные ограничения (материальные, кадровые и технико-программные). При этом важно отметить, что наибольшей популярностью по-прежнему пользуются данные, получаемые в ходе оффлайн исследований – через традиционные оффлайн маркетинговые каналы, опросы и интервью [3].

Материальные, организационные и кадровые ограничения, а также низкий уровень понимания данной концепции отмечает и Ирина Попова, Founder&CEO New Level Business, которая в качестве основных барьеров перехода к data-driven маркетингу выделяет низкий уровень data и digital literacy (грамотность в работе с данными и цифровая грамотность) сотрудников, конфликт интересов наемных менеджеров с владельцами бизнеса, нежелание менеджмента заниматься организацией формирования корректных данных и отсутствие или несогласованность системы метрик и показателей [5].

Обширный перечень препятствий внедрения data-driven маркетинга также выделяет Кротов Д.П. в своем исследовании [7]. На первое место вновь выходят технические ограничения и проблемы с качеством данных – даже имея необходимые технологии, компании не всегда могут обеспечить корректность получаемых данных, т.к. для этого требуются дополнительные системы мониторинга и контроля. С обеспечением корректности собираемых данных неразрывно связан и второй выделяемый барьер – нехватка компетенций у сотрудников не только по хранению, обработке и представлению данных, но и по работе с ними для принятия грамотных решений. Препятствуют внедрению концепции data-driven маркетинга также культурные и организационные барьеры, ведь любые масштабные изменения всегда вызывают сопротивление как у сотрудников, так и у руководства компаний, вытекающие из этого организационные и финансовые ограничения и, как ни странно, высокий темп изменений. Несмотря на то, что использование data-driven маркетинга позволит компаниям оперативнее и проще адаптироваться к быстро меняющейся среде, его внедрение требует дополнительных инвестиций и интеграции всех новых инструментов в налаженный механизм деятельности бизнеса, что может быть проблематично для компаний, которые работают на рынке с высоким темпом роста и активно наращивают объемы производства.

Еще одной важной проблемой, которую выделяет не только Кротов Д.П., но и многие другие авторы, являются правовые и этические ограни-

чения. Так, этика использования клиентских данных впервые появилась в обзоре Gartner Hype Cycle для цифрового маркетинга еще в 2020 году как фактор, который будет оказывать наибольшее влияние на данную сферу [4]. Современные потребители все больше обеспокоены тем, как организации собирают и используют данные для персонализации взаимодействия со своими клиентами. Их доверие падает, СМИ и правозащитные организации регулярно поднимают вопрос об этичности сбора компаниями больших массивов данных о пользователях, а государства с каждым годом все тщательнее следят за тем, как компании обрабатывают и используют получаемые данные. Работа с данными затрагивает интересы различных сторон, а потому требует соблюдения строгих правовых норм и более тщательного изучения вопросов конфиденциальности и этики использования персональных данных в области искусственного интеллекта и data-driven маркетинга.

Таким образом, на российском рынке складывается ситуация, когда компании используют маркетинговые данные, полученные преимущественно из оффлайн каналов, для решения простейших, по большей части исследовательских задач, и не понимают, как «подступиться» к Big Data и реализации data-driven маркетинга в своей деятельности ввиду технических, финансовых и организационных ограничений, нехватки необходимых компетенций у сотрудников и строгого контроля общественности и государства за использованием и обработкой персональных данных. При этом объем именно цифровых данных, доступных для использования и обработки, растет в геометрической прогрессии, равно как и увеличивается разнообразие форматов данных – от текстовых сообщений с использованием эмодзи до аудио- и видеоматериалов. Постепенно появляются и техники для анализа подобного обилия данных – так, например, развитие и популярность текстовых сообщений привели к появлению NLP (natural language processing – обработка естественного языка), который все чаще используется в data-driven маркетинге. Ключевые проблемы внедрения data-driven маркетинга в России можно представить в виде схемы, которая изображена на рисунке 1.

Для дальнейшего развития концепции data-driven маркетинга в России требуется тщательное изучение выявленных проблем и выработка способов по их решению. Одним из таких способов может стать анализ опыта зарубежных компаний, которые уже активно используют data-driven маркетинг в своей деятельности. Примером может послужить компания Netflix, которая применяет собираемые ими большие данные для персонализации предложений для каждого пользователя, выявления наиболее успешных проектов на платформе и создания на базе этого собственных перспективных шоу, а также для продвижения контента [2].

Рисунок 1 – Ключевые проблемы внедрения data-driven маркетинга в России

Помимо этого, необходимо будет сравнить эффективность и финансовые результаты компаний, которые реализуют и не реализуют концепцию data-driven маркетинга, чтобы выявить ключевые факторы, которые поспособствуют успешному переходу отечественных компаний к данной концепции и откроют новые перспективы для их развития. Не менее важно будет произвести оценку текущего уровня готовности российских компаний к внедрению data-driven маркетинга, для чего потребуется проведение дополнительных исследований на отечественном рынке.

Список использованных источников

1. Юлдашева, О. У. Становление концепции Data Driven маркетинга / О. У. Юлдашева, Д. Е. Пирогов // Практический маркетинг. – 2021. – № 11(297). – С. 3-9. – DOI 10.24412/2071-3762-2021-11297-3-9. – EDN WLWRRK

2. Байкова, О.В. Использование data-driven маркетинга как Фактор повышения конкурентоспособности компании / О.В. Байкова, А.В. Лупанова // Проблемы управления внешнеэкономической деятельностью в цифровой экономике: Сборник научных статей Всероссийской научной конференции студентов и аспирантов, Москва, 01 декабря 2021 года / Под общей редакцией В.И. Королева, Е.А. Синельниковой, М.В. Зинцовой, С.М. Балакиревой, Н.В. Виттенбек. Том Выпуск 81. – Москва: Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации, 2022. – С. 193-204. – EDN HNFDZX

3. Конникова, О.А. Эмпирическое исследование реализации концепции data-driven marketing в российских компаниях / О.А. Конникова, Е.А. Конников // Управление бизнесом в цифровой экономике: седьмая международная конференция, Санкт-Петербург, 21–22 марта 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет, 2024. – С. 176-180. – EDN ORWYHB

4. Top 5 Trends Drive Gartner Hype Cycle for Digital Marketing, 2020 // Gartner. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.gartner.com/en/marketing/insights/articles/top-5-trends-drive-gartner-hype-cycle-digital-marketing-2020 (дата обращения – 11.01.25).
5. Попова И. Что мешает компаниям внедрить data-driven подход и ускорить свое развитие? // Skolkovo.ru. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/chto-meshaet-kompaniyam-vnedrit-data-driven-podhod-i-uskorit-svoe-razvitie/ (дата обращения: 04.04.25).
6. Maria Petrescu, Anjala S. Krishen. Marketing analytics in 2024 conferences: AI and data-driven decision-making [Электронный ресурс]. – URL: https://link.springer.com/article/10.1057/s41270-024-00357-4 (дата обращения: 11.01.25)
7. Кротов Д.П. Перспектива развития data driven подхода в российской экономике // Vestnik.guu.ru. [Электронный ресурс]. – URL: https://vestnik.guu.ru/jour/article/view/5928 (дата обращения: 08.04.25).

УДК 338.46

Полякова Анастасия Александровна
Anastasia Polyakova Alexandrovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Организация управления туристскими дестинациями»
Master program «Organization of tourism destination management»
e-mail: pol.nastya2001@mail.ru

Волошинова Марина Владимировна
Voloshinova Marina Vladimirovna
кандидат экономических наук, доцент
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
e-mail: dept.keiuss@unecon.ru

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЭКО-ОТЕЛЕЙ В СФЕРЕ ТУРИЗМА

MAIN DIRECTIONS OF ECO-HOTELS DEVELOPMENT IN TOURISM

Эко-отели представляют собой специализированные средства размещения, которые нацелены на устойчивое развитие и заботу об экологии. В статье анализируются ключевые тренды и стратегии, которые применяются в создании и управление эко-отелями. Также выделяются основные типи эко-отелей, рассматриваются влияние инновационных технологий и основные проекты по продвижению данного вида гостиниц.

Eco-hotels are specialised accommodation facilities that aim to be sustainable and environmentally friendly. The article analyses the key trends and strategies that are ap-

plied in the creation and management of eco-hotels. It also highlights the main types of eco-hotels, the impact of innovative technologies and the main projects to promote this type of hotels.

Ключевые слова: эко-отели, инновационные технологии, проекты, ключевые тенденции, экология.
Keywords: eco-hotels, innovative technologies, projects, key trends, ecology.

С каждым годом количество туристов, которые отдают предпочтение экологическому туризму и эко-отелям становится всё больше и больше. Так, например, в период с 2001 по 2005 количество туристов, которые посетили национальные заповедники и ООПТ составило 2 млн.чел., в период с 2006 по 2018 это число было около 6 млн.чел., а с 2019 по 2022 оно достигло почти 14 млн.чел..

В 2022 году самыми посещаемым национальным парком, 5371 чел. [1], стал национальный парк «Кисловодский» г. Ставропольский край. Такое количество посетителей можно связать с тем, что данная аттракция является:

Во-первых, самой большой рукотворной зеленой зоной Европы.

Во-вторых, эта зелёная зона привлекает путешественников с самыми разными запросами.

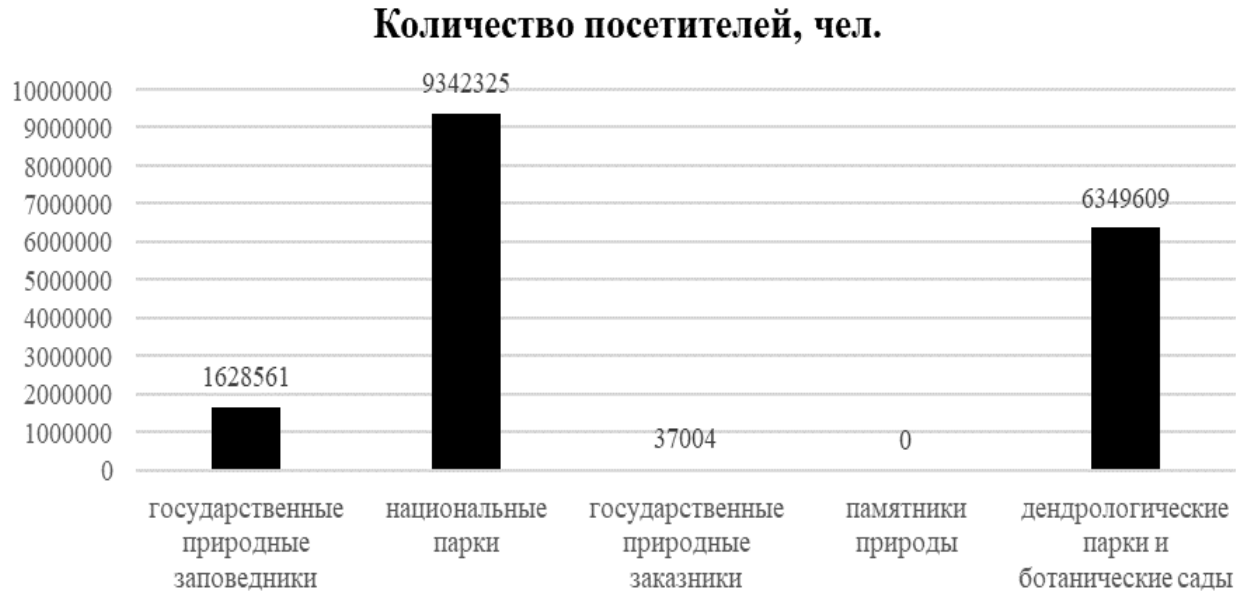


Рисунок 1 – Количество посетителей, чел.

Составлено автором на основе данных [2]

Изучив рисунок 1, можно сделать увидеть, что помимо национальных парков и ООПТ туристы посещают дендрологические парки и ботанические сады, так в 2022 году количество посетителей составило 7 млн.

Интерес к национальным паркам и ООПТ не единственные, что повлияло на появление эко-отелей и их продвижение на туристском рынке. Еще одним фактором можно считать увеличение % посетителей объектов эколого-просветительской и туристической деятельности в ООПТ. Посещение данных объектов помогает привлечь внимание общественности к вопросам окружающей среды, сохранению природы, а также осведомит туристов о таких средствах размещениях как эко-отели. Ведь именно эти отели реализует экономию ресурсов, защиту окружающей среды и экологическую эффективность

Состояние и перспектива развития эко-отелей

Эко-отели являются важным направлением в современной индустрии гостеприимства. Экологические средства размещения стремятся сделать размещение более привлекательным для туристов, а также увеличить конкурентоспособность стран на мировом туристическом через внедрение экологически чистых практик размещения. На сегодняшний день Италия, Германия, Франция, Австралия и Бразилия являются лидерами по количеству эко-отелей. Это объясняется тем, что в этих странах активно внедряются различные программы по развитию экологического туризма и поддержке строительства эко-отелей.

Рисунок 2 – Рейтинг стран с наибольшим количеством эко-отелей в 2023 году

Составлено автором на основе данных [4]

В эко-отелях Европы все более широко используются естественные источники энергии, натуральные материалы при строительстве зданий, а

также другие экологически чистые технологии, такие как: ветренные электростанции, солнечные батареи, биологическая очистка воды, утилизация любых видов отходов, в том числе технологии рекуперации органических отходов и т.д. В России с каждым годом количество экологически чистых средств размещения растет, так на 2023 их насчитывалось около 500. Это связано с тем, что:

1. Уникальная природная среда: эти районы отличаются красивой и разнообразной природой, что делает их привлекательными для развития экотуризма. Зеленые отели в этих местах привлекут туристов, которые хотят насладиться красотой природы и провести время в окружении свежего воздуха и зелени.

2. Охрана окружающей среды: в этих областях активно проводятся мероприятия по охране окружающей среды и устойчивому развитию, способствующие развитию экологических инноваций и экологически чистых практик в гостиничном бизнесе.

3. Популяризация экотуризма: местные власти и общественные организации активно поддерживают развитие экотуризма в этих районах и стимулировать создание и развитие экологически чистых отелей.

4. Интересные инструменты для продвижения и мероприятия, активно использующиеся в международной практике.

В результате интеграция природной красоты, продвижение современных тенденций в области устойчивого развития способствовали развитию зеленых отелей в Ленинградской области, Краснодарском крае, Тверской области, Камчатском крае, Республике Алтай.

Помимо глэмпингов на территории РФ имеются еще некоторые типы эко-отели, такие как:

1. Курортный эко отель. Данный тип эко-отелей расположен вблизи аттракций, имеет все современные условия для комфортного отдыха, с максимальным приближением к природе.

2. Этичный эко-отель. Данный вид размещения расположен в загородной зоне, отличительной чертой его является минимальные удобства, отказ от благ цивилизации с целью погружения в быт и культуру местных жителей.

3. Эко-отель ферма. Данный вид эко-построек расположен в загородной зоне; строения из натуральных материалов, имеют при отеле собственное фермерское хозяйство. Продукты питания с фермы; общение и уход за животными. [3, с. 5]

Несмотря на то, что количество и видов эко-отелей на территории страны становиться всё больше, посредством выделения грантов и субсидий от государства, а также PR кампаний, способствующих их продвижению, большая часть туристов не знакома с таким понятием как «Эко-отель» и что оно под собой несёт. Поэтому для повышения осведомленности рекомендуется:

Во-первых – больше продвигать здоровый образ жизни;

Во-вторых – начать сотрудничество с людьми, которые уже посетили эко-отель. Например, за рекламу или отзыв в социальных сетях предоставлять скидку либо человеку, который сделал рекламу, либо который приехал по рекомендации;

В-третьих – начать проводить больше мероприятий, посвященных изучению, обсуждению и распространению идей экологического воспитания, жизни и хозяйственной деятельности.

Эти рекомендации могут одновременно выполнять несколько различных уровней и задач, с одной стороны – способствовать распространению информации об гостиничных заведениях, повышать интерес потенциальных гостей к использованию экологически чистых отелей, с другой – оказывать благотворное социальное воздействие, распространять ответственное отношение к гостиницам.

В заключение хотелось бы сказать, что экологические средства размещения весьма перспективные виды отелей. Это можно связать с тем, что проекты связанные с экологическими средствами размещений довольно быстро окупаются, государство заинтересовано в увеличение количество это-отелей и готово увеличить количество грандов, уровень конкуренции среди владельцев гламурных кемпингов невысок, так как это явление только набирает популярность среди россиян, сложности законодательства для стационарной инфраструктуры, а для глэмпинга – напротив и большое разнообразие красивых мест в дикой природе, которые пока не доступны для массового туризма.

Список использованных источников

1. Официальный сайт Министерства природных ресурсов и экологии РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.mnr.gov.ru/press/news/opredelyen_reyting_samykh_poseshchaemykh_osobo_okhranyaemykh_prirodnykh_territoriy_rossii_po_itogam_/]) (дата обращения 01.04.2024 г.).

2. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjgktGV_KaFAxVFFBAIHZhmAVsQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Frosstat.gov.ru%2Fstorage%2Fmediabank%2F1-OOPT_2022.xlsx&usg=AOvVaw1KWbu3t1nZffqjkvYpG6Hf&opi=89978449 (дата обращения 05.04.2024 г.).

3. Суворова И.Н. Эко-отели России и особенности их продвижения [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://alley-science.ru/domains_data/files/7November/EKO-OTELI%20ROSSII%20I%20OSOBENNOSTI%20IH%20PRODVIZhENIYa.pdf (дата обращения 06.04.2024 г.).

4. Green Lodging [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://greenview.sg/wp-content/uploads/2022/12/Green_Lodging_Trends_Report_2022.pdf (дата обращения 10.04.2024 г.)

УДК 331.103

Пушкарёв Иван Александрович
Pushkarev Ivan Alexandrovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Финансовый учёт, анализ и аудит»
Master program «Financial accounting, analysis and audit»
e-mail: ivanpush02@mail.ru

ФОРМИРОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДАЖ И ЕЁ АУДИТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ

THE FORMATION OF THE COST OF SALES AND ITS AUDIT AT THE ENTERPRISES OF THE OIL INDUSTR

Статья посвящена анализу формирования себестоимости добычи нефти на различных производственных этапах, рассмотрены методы распределения прямых и общепроизводственных затрат между скважинами, кустами и технологическими процессами, представлена программа аудита себестоимости.

The article is devoted to the analysis of the formation of the cost of oil production at various production stages, the methods of distributing direct and total production costs between wells, bushes and technological processes are considered, and the cost audit program is presented.

Ключевые слова: нефтяная отрасль, себестоимость добычи нефти, калькуляция затрат, аудит себестоимости.

Keywords: oil industry, cost of oil production, cost calculation, cost audit.

Всю нефтяную промышленность можно разделить на три основных блока. Первый – сектор разведки и непосредственной добычи (upstream), второй – связующий сектор (midstream), целью которого является транспортировка углеводородов и третий сектор финальной обработки и подготовки нефти к реализации (downstream). Процесс upstream можно описать следующим образом: когда добывающая скважина полностью готова к эксплуатации, по ней начинают поднимать нефтяную жидкость, которая попадает в замерные установки, где производится учёт количества нефтегазовой смеси, поступающей из одиночной скважины или куста скважин. Из скважин в замерные установки поступает нефтегазоводяная смесь, которой предстоит пройти первый этап сепарации нефти – процесс очистки от попутного нефтяного газа, воды и механических примесей, поэтому следующим этапом является транспортировка углеводорода из замерной установки к приборам предварительного сброса воды, а также к газовым сепараторам и газо-факельным установкам.

В связи с тем, что нередко спутником нефти являются пластовые воды, многие месторождения характеризуются значительной обвод-

ненностью нефти, что может приводить к выпадению воды при транспортировке и как следствие появлению коррозии в трубопроводах, кроме этого транспортировка балластовой воды увеличивает нагрузку на трубопроводы, чем ограничивает их полезную пропускную способность [3, с. 23].

Вода не единственный верный спутник нефти, зачастую в ней растворен попутный нефтяной газ, однако, чтобы извлекаемая нефть соответствовала установленным стандартам из неё необходимо утилизировать определённую долю газа. Для этого и существуют газовые сепараторы, в которых под нагнетанием давления из нефтяной жидкости вымещается попутный газ. Очищенная от воды и попутного нефтяного газа нефть теряет энергию для дальнейшего самостоятельного движения, поэтому по всей трубопроводной магистрали установлены дожимные насосные установки, а также станции, подогревающие нефть с целью обеспечения её текучести. Важно отметить, что на территории месторождения, нефтяные организации кроме добывающих скважин устанавливают систему поддержания пластового давления, которая представляет собой комплекс нагнетающих скважин, для закачки через них в нефтяное месторождение, например, воды с целью поддержания пластового давления и достижения максимальных показателей отбора нефти из залежи, что интересно, в месторождения закачивают именно ту воду, которая была отобрана при первичной обработке нефти во время прохождения через систему обезвоживания нефтяной жидкости.

Таким образом, процесс добычи нефти можно разделить на следующие технологические процессы:

- подъём нефтяной жидкости;
- внутренний транспорт нефтяной жидкости;
- первичная подготовка нефти;
- поддержание пластового давления;
- сдача или хранение первично подготовленной нефти.

Порядок формирования себестоимости процессов добычи нефти. Себестоимость каждого процесса добычи складывается из затрат основного производства и общепроизводственных затрат, а также затрат вспомогательных подразделений, непосредственно участвующих в добыче. Себестоимость технологического процесса «подъём жидкости» производится в разрезе добывающих скважин и формируется путём учёта прямых затрат по двум типам мест возникновения затрат: по одиночным скважинам и по кустам скважин. Куст скважин – это совокупность скважин, устья которых находятся на одной площадке недалеко друг от друга.

Прямые затраты, накопленные кустом скважин, распределяются на каждую скважину пропорционально объёму добытой жидкости [2, с. 10].

Рассмотрим пример. Представим, что три скважины А, Б и В – куст скважин №1 и общий объём добычи нефтяной жидкости из куста №1 составил 100 000 баррелей и нам необходимо распределить амортизацию внутрипромыслового трубопровода, которая составила 20 000 рублей на каждую скважину из куста №1, при условии, что из каждой скважины было поднято 20 000, 30 000 и 50 000 баррелей соответственно.

В первую очередь, необходимо рассчитать долю добытой нефти каждой скважины относительно общей добычи куста скважин.

$$А - \frac{20\,000}{100\,000} = 0{,}2\ ,Б - \frac{30\,000}{100\,000} = 0{,}3,\ В - \frac{50\,000}{100\,000} = 0{,}5.$$

После того как доля добычи каждой скважины определена, можно переходить к пропорциональному распределению затрат на амортизацию:

Скважина А – $0{,}2 * 20\,000 = 4\,000$;

Скважина Б – $0{,}3 * 20\,000 = 6\,000$;

Скважина В – $0{,}5 * 20\,000 = 10\,000$.

Себестоимость процесса «первичной подготовки нефти» формируется по затратам на установках, на которых проводилась обработка нефтяной жидкости, себестоимость процессов «поддержание пластового давления» и «сдача или хранение первично подготовленной нефти» определяется фактическими затратами по процессу в целом [1, с. 11]. Перечень прямых затрат, относящихся к каждому процессу добычи. К прямым затратам процесса «подъём жидкости» относятся:

- амортизация скважины;
- заработная плата и социальные начисления операторов по добыче нефти;
- ремонт скважины;
- стоимость потребляемой электроэнергии;
- стоимость реагентов.

К прямым затратам процесса «внутренний транспорт нефтяной жидкости» относятся:

- амортизация и ремонт трубопровода;
- амортизация и ремонт дожимных насосных установок;
- стоимость ингибиторов коррозии.

К прямым затратам процесса «первичная подготовка нефти» относятся:

- амортизация установок первичной подготовки нефти;
- стоимость потребляемой электроэнергии;
- ремонт установок первичной подготовки нефти.

К прямым затратам процесса «поддержание пластового давления» относятся:

- амортизация и ремонт нагнетающих скважин;
- стоимость потребляемой электроэнергии;
- заработная плата и социальные начисления машинистов поддержания пластового давления.

К прямым затратам процесса «сдача или хранение первично подготовленной нефти» относятся:

- амортизация и ремонт резервуаров;
- амортизация и ремонт узлов учёта;
- стоимость потребляемой электроэнергии.

К вспомогательным участкам нефтяной отрасли, формирующим себестоимость нефтепродукта можно отнести следующие подразделения:

- участок обслуживания нефтяного оборудования;
- складское хозяйство.

Затраты участка по обслуживанию нефтяного оборудования, распределяются пропорционально времени, затраченному на выполнение работ. Рассмотрим на примере таблицы 1.

Таблица 1 – Ведомость распределения затрат вспомогательного участка

Ведомость распределения затрат вспомогательного участка по обслуживанию нефтяного оборудования		
База распределения затрат – чел. ч.	Стоимость 1 чел. ч. – 450 руб.	
Оказанные услуги:	Затрачено	Цена
Обновление мембран в фланцевых соединениях трубопровода	16 чел. ч.	7 200 руб.
Диагностика сварочных швов нефтяных резервуаров	48 чел. ч.	21 600 руб.
Замена фильтров в добывающих скважинах	24 чел. ч.	10 800 руб.
Итого	88 чел. ч.	39 600 руб.

Распределение затрат по производственным центрам ответственности		
Подъём нефтяной жидкости	Внутренний транспорт нефтяной жидкости	Хранение первично подготовленной нефти
7 200 руб.	21 600 руб.	10 800 руб.
	Итого	39 600 руб.

Программа по аудиту калькуляции себестоимости продаж. В этом разделе в форме таблицы будет представлена программа по аудиту себе-

стоимости продаж в нефтяной отрасли, однако, она может применяться и в других отраслях.

Таблица 2 – Программа аудита себестоимости продаж

	Процедура
1	Сверка конечного сальдо счёта 90.2 «Себестоимость продаж» к общей оборотно-сальдовой ведомости
2	Сверка строки «Себестоимость продаж» в отчёте о финансовом результате к конечному сальдо счёта 90.2 «Себестоимость продаж»
3	Сверка строки «Себестоимость продаж» в отчёте о финансовом результате и расшифровке показателя отчётности
4	Тестирование классификации расходов
5	Тестирование элементов себестоимости

Данная статья посвящена рассмотрению ключевых этапов добычи нефти и формированию себестоимости на каждом из них, а также её аудиту, подводя итог, стоит отметить, что главная особенность калькуляции себестоимости в нефтяной отрасли в том, что это сложный и многоэтапный процесс, требующий высокой точности, поэтому необходимо постоянно искать новые пути развития и уточнения методик учёта затрат в нефтяной отрасли для повышения эффективности учёта и аудита.

Список использованных источников

1. Приказ Минтопэнерго РФ от 17.11.1998 N 371 (ред. от 12.10.1999) «Об утверждении Инструкции по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на нефтеперерабатывающих и нефтехимических предприятиях» // СПС КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_21779/ (дата обращения 29.03.2025).

2. Миловидов К.Н., Халидов И.А. Методика калькулирования себестоимости добычи нефти по процессам / К.Н. Миловидов, И.А. Халидов // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2014. – №8. – С. 7-16 – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_21799640_63445413.pdf (дата обращения 01.04.2025).

3. Нефтяная и газовая промышленность. Добыча и сбор (нефтяной промысел) // Российская национальная перестраховочная компания, rnrc.ru: сайт. – URL: https://rnrc.ru/upload/doc-ru/departments/engineering-center/digest-01.pdf (дата обращения 01.04.2025).

УДК 658.511

Рубцов Феодор Сергеевич
Rubtsov Feodor Sergeevich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Социальное управление и социальный консалтинг»
Master program «Social management and social consulting»
e-mail: feodorrubcov@gmail.com

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРЕННЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

INFORMATION AND ANALYTICAL TOOLS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THE INTERNAL SOCIAL POLICY OF THE ENTERPRISE

В статье раскрываются актуальные вопросы информационно-аналитического обеспечения оценки эффективности внутренней социальной политики современного предприятия. Автор обозначает основные направления реализации внутренней социальной политики и способы аккумуляции социальной информации о ее содержании и результатах, рассматривает многообразие источников данных и информационно-аналитических инструментов, обеспечивающих оценку ее эффективности.

The article reveals the current issues of information and analytical support for assessing the effectiveness of the internal social policy of a modern enterprise. The author outlines the main directions of the implementation of internal social policy and ways of accumulating social information about its substance and results, examines the variety of data sources and information and analytical tools that ensure the assessment of its effectiveness.

Ключевые слова: социальная политика, внутренняя социальная политика, социальные программы, информационно-аналитическое обеспечение, оценка эффективности.

Keywords: social policy, internal social policy, social programs, information and analytical support, efficiency assessment.

Исследования социальной политики предприятий и организаций представляют собой довольно новое научное направление, хотя его теоретическая основа была заложена около века назад. Традиционно понятие социальной политики ассоциируется с реализацией социальных функций государства и интерпретируется как «деятельность, направленная на управление социальным развитием общества, совершенствование его социальной сферы, удовлетворение и гармонизацию социальных потребностей личности и социальных групп населения» [3, с. 11]. При этом, как отмечает Я.А. Маргулян, в экономически развитых обществах, помимо

государства, активное участие в реализации социальной политики принимает ряд других субъектов, среди которых работодатели, профсоюзные организации, внебюджетные страховые фонды, некоммерческие организации, включая благотворительные и волонтерские, общественные и религиозные объединения и другие [2, с. 100-101].

Если государственная социальная политика исходит из гуманистических идей о том, что жизнь человека и его благополучие является высшей ценностью, а потому обеспечение социальной безопасности и повышение качества жизни населения априори должны относиться к числу приоритетных направлений деятельности публичной власти, то на уровне коммерческих предприятий социальная политика не может рассматриваться в отрыве от их основной цели – извлечения прибыли. В этой связи особое значение приобретает оценка эффективности реализуемых предприятиями и организациями социальных программ, их обоснованности и соответствия стратегическим целям развития бизнеса.

Социальная политика предприятия представляет собой систему инструментов, обеспечивающих реализацию социальных функций предприятия с использованием его ресурсов и направленных на обеспечение социального благополучия работников, членов их семей, социальное развитие местных сообществ и общества в целом. Ее структура представлена внутренней социальной политикой, направленной на трудовой коллектив, и внешней социальной политикой, бенефициаром которой выступают местные и региональные сообщества [1, с. 13].

Эффективность внутренней социальной политики предприятия предполагает максимизацию результата от реализации его социальных функций при минимизации затрат. Соответственно, оценка эффективности предполагает, с одной стороны, анализ результата корпоративных социальных программ, их востребованности среди персонала и способности удовлетворять социальные потребности работников, а с другой стороны, контроль затрат, анализ стоимости таких программ и степени их соответствия бюджету предприятия.

Для обеспечения качества оценки эффективности социальной политики необходима, с одной стороны, научно обоснованная и релевантная для конкретного предприятия методология реализации исследовательских процедур, а с другой стороны, множество различных данных, которые будут использованы для описания содержания социальной политики, расчета показателей эффективности и анализа социальных результатов. Иначе говоря, оценка эффективности социальной политики предприятия невозможна в отсутствие информационно-аналитического обеспечения. Последнее представляет собой деятельность, связанную со сбором, обработ-

кой, анализом и представлением лицам, принимающим решения, достоверной информации о текущем состоянии и степени эффективности действующей социальной политики и позволяющую разрабатывать рекомендации по улучшению результата реализации социальных функций предприятия.

Существует два способа аккумуляции социальной информации, необходимой для оценки эффективности реализации внутренней социальной политики:

– сбор статистических данных, которые представляют собой объективную информацию, не зависящую от сознания работников;

– сбор первичных социологических данных, направленный на получение субъективной информации, которая необходима для оценки степени удовлетворенности социальных потребностей работников, а также экспертных мнений, позволяющих индицировать степень соответствия целей и задач социальной политики стратегическим целям предприятия, качество методологии формирования социального пакета, релевантность социальных программ для достижения целей социальной и кадровой политики и так далее.

Однако процедуры оценки эффективности должны предваряться анализом содержания действующей социальной политики предприятия: общих принципов ее организации и реализации, целей, задач и направлений, ее субъектов и объектов, социальных программ, которыми она представлена, и структуры этих программ (конкретных социальных гарантий, компенсаций и льгот).

В рамках информационно-аналитического обеспечения оценки эффективности внутренней социальной политики предприятия используется ряд источников данных:

1. Основными источниками данных о содержании действующей социальной политики являются локальные нормативные акты предприятия. Социальная политика может быть закреплена в отдельном ЛНА или регламентирована несколькими нормативными документами (положение о кадровой политике, положение об оплате труда, иные организационно-распорядительные документы, коллективный договор). При необходимости разъяснений или уточнений относительно содержания внутренней социальной политики, а также для получения сведений о фактических особенностях реализации социальных программ источником информации могут выступать результаты интервьюирования сотрудников службы персонала, ответственных за реализацию социальной политики на предприятии (отдел труда и заработной платы, отдел кадров, иные структурные единицы).

2. Источниками статистических данных, используемых для анализа содержания и эффективности внутренней социальной политики, являются системы кадрового учета, данные управленческой отчетности предприятия и внутренней отчетности структурных подразделений. Для оценки соответствия социальной политики требованиям трудового законодательства и выполнения работодателем своих обязательств в части предоставления работникам гарантий и компенсаций могут использоваться отчеты о результатах кадровых аудитов, специальной оценки условий труда. Для оценки эффективности рекрутинговой функции социального пакета и конкурентоспособности реализуемых социальных программ на рынке труда возможно проведение контент-анализа официального сайта работодателя, его страниц в социальных сетях, рабочих вакансий данного предприятия и предприятий-конкурентов.

3. Источниками первичных данных, требуемых для анализа эффективности внутренней социальной политики, служат результаты проведения эмпирических социологических исследований с использованием количественных методов (анкетный опрос, формализованное интервью), позволяющих оценить уровень удовлетворенности социальных потребностей работников, а также экспертные оценки. В рамках проведения поисковых исследований и выработки методологии оценки эффективности внутренней социальной политики, обеспечения полноты представляемых данных могут использоваться результаты качественных социологических исследований (полуформализованные интервью, фокус-группы).

В нынешних реалиях исследователи, осуществляющие оценку эффективности социальной политики предприятия, располагают широким арсеналом информационно-аналитических инструментов – как традиционных, так и современных, являющихся продуктами информационного общества (рисунок 1).

Рисунок 1 – Многообразие информационно-аналитических инструментов оценки эффективности внутренней социальной политики предприятия

Инструментами сбора первичных социологических данных являются:

– анкетные опросы, обеспечивающие получение информации о социальном самочувствии работников, уровне их удовлетворенности предоставляемыми работодателем льготами и компенсациями, восприятии реализуемых социальных программ;

– формализованные интервью, позволяющие собирать структурированные данные, которые могут подвергаться количественному анализу;

– полуформализованные интервью, предназначенные для получения качественных данных и более глубокого понимания мнений и оценок работников, а также экспертные интервью;

– фокус-группы, предоставляющие возможность исследовать представления различных групп работников о функционировании системы социальной политики предприятия и выносить на обсуждение предложения по совершенствованию социальных программ.

Инструменты статистической обработки и анализа данных представлены методиками и программными решениями в области аналитики «малых данных» (*small data*), анализом профильных метрик применительно к отдельным социальным программам, интегральными индексами, формирующими общую оценку эффективности внутренней социальной политики или нескольких ее направлений, а также интерактивными дашбордами, позволяющими визуализировать результаты проведенного анализа.

Качество информационно-аналитического обеспечения оценки эффективности внутренней социальной политики предприятия в значительной степени детерминируется комплексным характером использования данных инструментов, их интеграцией для получения наиболее полной информации, что необходимо для разработки обоснованных и конкретизированных рекомендаций по совершенствованию системы социального управления.

Список использованных источников

1. Лапина Н. Внутренняя и внешняя социальная политика российских предприятий и корпораций: Вклад в региональное развитие // Социальная политика бизнеса в российских регионах: сб. науч. трудов / под ред. Н.Ю. Лапиной. – М.: ИНИОН РАН, 2005. – С. 13–130.

2. Маргулян Я.А. Основы социальной безопасности населения России: учеб. пособие. – СПб.: СПбГЭУ, 2018. – 156 с.

3. Маргулян Я. А. Социальная политика: учебник. – СПб.: Изд-во СПбУУиЭ, 2011. – 236 с.

УДК 330.43

Рукавишникова Валерия Алексеевна
Rukavishnikova Valeria Alekseevna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Анализ данных в экономике»
Master program «Data Analysis in Economics»
e-mail: rukavishnikova.valery@mail.ru

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ НА ДИНАМИКУ РОССИЙСКИХ ФОНДОВЫХ ИНДЕКСОВ

ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF MACROECONOMIC FACTORS ON THE DYNAMICS OF RUSSIAN STOCK INDICES

Исследование посвящено анализу влияния макроэкономических факторов на динамику российских фондовых индексов Мосбиржи и РТС в периоды экономических потрясений, вызванных пандемией COVID-19 и проведением СВО. Результаты исследования свидетельствуют о смене парадигмы в рассматриваемой взаимосвязи факторов: переход от слабой зависимости в стабильный период к выраженной реакции на валютные и процентные шоки в период пандемии и последующей трансформацией рыночных механизмов под воздействием санкций.

This study examines the impact of macroeconomic factors on the dynamics of Russian stock market indices (MOEX and RTS) during periods of economic turbulence caused by the COVID-19 pandemic and the subsequent geopolitical events. The findings reveal a paradigm shift in the relationship between macroeconomic variables and market performance: from weak dependence during stable periods to heightened sensitivity to currency and interest rate shocks during the pandemic, followed by a structural transformation of market mechanisms under sanctions pressure.

Ключевые слова: макроэкономические показатели, индекс Мосбиржи, индекс РТС, модель авторегрессии с распределёнными лагами и коррекцией ошибок (ARDL-EC), импульсные реакции.

Keywords: macroeconomic indicators, MOEX Russia Index, RTS Index, ARDL-EC model, impulse responses.

В условиях структурных изменений российской экономики под воздействием внешних шоков, особую значимость приобретает выявление взаимосвязей между макроэкономическими факторами и динамикой фондового рынка. Данное исследование направлено на установление характера и степени влияния цены на нефть Brent (далее – Brent), курса доллара к рублю (далее – USD/RUB), средневзвешенной ставки кредитования (MIACR) и индекса государственных облигаций (MCXRGBI) на динамику индексов Московской биржи (IMOEX) и РТС (RTSI) в разрезе трех временных периодов: до пандемии COVID-19 (2015-2019), период пандемии

(2020-2022) и период после введения санкций (2022-2025). Для проведения исследования были систематизированы ежемесячные данные рассматриваемых макроэкономических показателей за 10-летний период наблюдений (2015-2025 гг.).

На основании результатов регрессионного анализа выявлено существенное изменение взаимосвязей между макрофакторами и фондовыми индексами. В доковидный период (2015- фев.2020гг.) модели демонстрировали низкую объясняющую способность (R^2 = 0,073 для IMOEX и 0,040 для RTSI), при этом ни один из коэффициентов не являлся статистически значимым (p-value> 0,05). В этой связи можно заключить, что в условиях относительной стабильности рынок слабо реагировал на изменения макроэкономических индикаторов, а его динамика в большей степени определялась факторами, не включенными в модель, такими как политические события или последствия кризиса 2014 года.

В период пандемии COVID-19 (2020-2022гг.) наблюдается рост влияния курса доллара к рублю на рассматриваемые индексы (коэффициенты составили 0,905 (p = 0,006) и -2.263 (p = 0,006) для IMOEX и RTSI соответственно), что демонстрирует повышенную чувствительность рынка к валютным колебаниям на данном этапе. Рост межбанковских ставок показал значимое отрицательное воздействие на RTSI (коэффициент -0.409, p = 0,006), что является типичной тенденцией для долгового рынка. Кроме того, отмечается существенное улучшение качества моделей, в частности, для RTSI (R^2 = 0,592), что свидетельствует об усилении связи между макрофакторами и рыночной динамикой в кризисный период.

Период введения санкций (2022-2025гг.) характеризуется структурными изменениями ранее выявленных взаимосвязей. Девальвация рубля демонстрирует положительное влияние на IMOEX (коэффициент 0,536, p = 0.051), что может обуславливаться адаптацией рынка к санкциям и ростом доходов экспортеров. Индекс гособлигаций Мосбиржи приобрел статистически значимое положительное влияние на индекс Мосбиржи (коэффициент 1.487, p = 0.01), указывая на усиление взаимосвязи фондового и долгового рынков в условиях изоляции. Переменная Brent потеряла значимость (коэффициент 0.390, p = 0.207), ввиду возможных ценовых ограничений и переориентации торговых потоков.

Для последующего анализа автором была использована авторегрессионная модель с распределёнными лагами и коррекцией ошибок (ARDL-EC) ввиду наличия переменных с различными порядками интеграции (для приведения рядов к стационарному виду были применены преобразования: разности первого и второго порядков, логарифмирование). Ключевые показатели моделирования представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты ARDL-EC моделей

Период	Зависимая переменная	Ключевые значимые факторы	L1	R^2	Направление влияния
(2015-2020)	IMOEX	Brent (0.094, p=0.199)	-0.116	0.32	Влияние отсутствует
	RTSI_diff	USD/RUB (-1.058, p=0.377)	-0.711	0.41	Влияние отсутствует
(2020-2022)	IMOEX_diff	USD/RUB (-1.086**, p=0.033)	-0.327	0.52	Сильное отрицательное влияние курса
	RTSI	USD/RUB (-3.388**, p=0.028)	-0.366	0.59	Кратное усиление валютного эффекта
(2022-2024)	IMOEX_diff	USD/RUB (0.377*, p=0.093)	-0.639	0.31	Смена знака влияния курса на положительное

* Коэффициент значим на уровне p < 0,1,
** Коэффициент значим на уровне p < 0,05,
*** Коэффициент значим на уровне p < 0,01.

В период до пандемии COVID-19 рассматриваемые факторы не оказывали статистически значимого влияния на динамику индексов, что может объясняться наличием ненаблюдаемых в модели факторов: влиянием структурных реформ 2014-2016, действием бюджетного правила, нивелировавшего нефтяную волатильность и пр.

В период пандемии индекс Мосбиржи демонстрировал высокую чувствительность к валютным шокам: курс доллара к рублю оказывал статистически значимое отрицательное влияние на IMOEX, что соответствует экономической теории – ослабление рубля приводит к снижению рублевого индекса. Индекс РТС, в свою очередь, стал выступать более точным индикатором валютных рисков: его реакция на обесценение рубля оказалась сильнее, чем у индекса Мосбиржи. Несмотря на повышенную волатильность показателей, в данный период нефтяные цены и процентные ставки не оказывали статистически значимого влияния на динамику рассматриваемых индексов, что указывает на преобладающее значение валютного фактора в детерминации динамики фондового рынка.

Наиболее масштабные изменения произошли в период после введения санкций, характеризующийся переходом рынка в режим изоляции: макроэкономические показатели утратили объясняющую силу, а динамика индекса Мосбиржи стала определяться преимущественно собственной прошлой динамикой с выраженными механизмами коррекции, но не мгновенной реакцией на изменение макрофакторов (RTSI был исключен из анализа данного периода, т.к. стал менее релевантен для рынка). Следует отметить изменение реакции индекса на курс USD/RUB: в отличие от доковидного периода, наблюдается запаздывающий положительный эф-

фект (0.440, p=0.093), что может отражать адаптацию рынка к новым макроэкономическим условиям. Таким образом, полученные результаты подтверждают наличие структурных изменений в функционировании рыночных механизмов ценообразования на фондовом рынке под влиянием экзогенных шоков.

Анализ нормальности остатков полученных моделей подтвердил соответствие нормальному закону распределения (p-value > 0,05), что свидетельствует о состоятельности оценок параметров и корректности выводов. В период до пандемии COVID-19 остатки характеризовались высокими показателями нормальности (асимметрия ≈ 0, эксцесс ≈3 для RTSI) и наименьшей волатильностью (σ=0,049 для IMOEX), что отражает классическое поведение рынка в отсутствии внешних шоков.

Во второй анализируемый период для индекса Мосбиржи наблюдалась положительная асимметрия (0,876) и небольшой избыточный эксцесс (3,857). RTSI сохранил нормальное распределение, но с меньшим эксцессом (2,337) и повышенной волатильностью (σ=0,142), что соответствует периоду рыночных потрясений.

В санкционный период для IMOEX характерна отрицательная асимметрия (-0,271), свидетельствующая о более частых отрицательных выбросах, с сохранением эксцесса, близкого к нормальному (3,151), а также высокая волатильность (σ=0,070). Таким образом, изменение рассматриваемых свойств остатков свидетельствует о масштабной трансформации динамики рынка, характеризующейся переходом от «классической» нормальности в доковидный период через появление асимметрии и «тяжелых хвостов» во время кризиса COVID к смещению в сторону отрицательных отклонений после введения санкций.

Таким образом, проведенное исследование эмпирически подтвердило существенную трансформацию механизмов, формирующих динамику российского фондового рынка, в различные периоды экономической конъюнктуры. Для доковидного периода характерно отсутствие статистически значимого влияния макроэкономических факторов на индексы Мосбиржи и РТС, что свидетельствует о преобладании внешних рыночных процессов и зависимости котировок индексов от значений ретро периодов. В условиях пандемийного кризиса 2020-2022 гг. проявилась значимая (отрицательная) взаимосвязь с валютным курсом, особенно выраженная для долларового индекса RTSI. В период после введения санкций наблюдается существенное изменение вектора рыночных взаимосвязей: макроэкономические детерминанты утратили объяснительную силу, следуя авторегрессионной динамике, что может объясняться глубокими структурными изменениями в экономике под воздействием введения санкционных ограничений. Одновременно отмечается ускорение адаптации рынка к шокам, что отражает формирование новых механизмов ценовой стабилизации в

изменившихся институциональных условиях. Результаты исследования свидетельствуют о необходимости пересмотра традиционных подходов к прогнозированию динамики фондового рынка РФ с учетом выявленных структурных сдвигов. Особое значение приобретает разработка новых и адаптация действующих аналитических инструментов, способных корректно отражать влияние нерыночных факторов и внешних ограничений на динамику финансовых показателей.

Список использованных источников

1. Малкина М.Ю., Овчинников В.Н. Влияние макроэкономических факторов на динамику российских фондовых индексов [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_41558089_88201730.pdf (дата обращения 11.04.2025 г.).
2. Колдунов Э.Д., Филонова Е.С. Эконометрическое моделирование импульсных откликов макроэкономических показателей [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://s.fundamental-research.ru/pdf/2022/6/43264.pdf (дата обращения 11.04.2025 г.).
3. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.cbr.ru (дата обращения: 14.04.2025 г.).

УДК 347.736

Рукавишников Дмитрий Сергеевич
Rukavishnikov Dmitry Sergeevich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Гражданское, семейное право»
Master program «Civil, family law»
e-mail: rukavishnikov.d@mail.ru

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ИНСТИТУТА СУБСИДИАРНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В США

THE EXPERIENCE OF IMPLEMENTING THE INSTITUTE OF SUBSIDIARY RESPONSIBILITY IN THE USA

В статье проводится анализ законодательства и судебной практики дел по привлечению к субсидиарной ответственности контролирующих должника лиц в США, раскрывается понятие и место в правовой системе института снятия корпоративной вуали, а также сравниваются черты американской доктрины снятия корпоративной вуали и российского института привлечения к субсидиарной ответственности контролирующих должника лиц.

The article analyzes the legislation and judicial practice of cases involving subsidiary liability of persons controlling the debtor in the United States, reveals the concept and place in the legal system of the institution of corporate veil removal, and compares the features of

the American doctrine of corporate veil removal and the Russian institute of subsidiary liability of persons controlling the debtor.

Ключевые слова: банкротство, банкротство юридических лиц, субсидиарная ответственность контролирующих должника лиц, снятие корпоративной вуали, снятие корпоративного щита.

Keywords: bankruptcy, bankruptcy of legal entities, subsidiary liability of persons controlling the debtor, removal of the corporate veil, removal of the corporate shield.

Все существующие государства мира в большей или меньшей степени включены в глобальную капиталистическую экономическую систему обмена товаров и услуг, а также движения капитала. Основой данной системы выступают юридические лица, самостоятельно определяющие спектр своей хозяйственной деятельности. Однако, наблюдается рост злоупотреблений корпоративной автономией в глобальной экономике, что и обуславливает актуальность данного исследования.

Целью исследования является проведение сравнительно-правового анализа доктрины «прокалывания корпоративной вуали» в США и института субсидиарной ответственности контролирующих лиц в российском праве банкротства с целью выявления универсальных закономерностей правового регулирования в странах с рыночной экономикой. Исследование направлено на определение критериев и пределов судебного усмотрения при применении данных механизмов, а также на обоснование необходимости сохранения баланса между защитой прав кредиторов, пресечением злоупотреблений корпоративной автономией и обеспечением стабильности имущественного оборота как основы экономического развития.

Сам факт создания юридической фикции юридического лица был обусловлен необходимостью обособления имущества хозяйствующего субъекта от людей, владеющих и управляющих таким лицом. Принцип обособленности имущества юридического лица предполагает самостоятельное несение бремени ответственности юридическим лицом по долгам перед кредиторами, запрещая отождествлять личность владельца с самим юридическим лицом и, соответственно, не допуская перевода долгов компании на ее владельцев. Подобный механизм защиты владеющих и управляющих лиц лег в основу экономического развития и процветания капиталистических стран, позволяя компаниям активно привлекать инвестиции для повышения своей эффективности и наращивания прибыли [3, с. 1].

Несмотря на все достижения, которые мировая экономика смогла достичь благодаря институту обособленности имущества юридических лиц, имеются и негативные последствия использования данного юридического конструкта. Правовой системе известны случаи, когда юридическое лицо используется с целью намеренного закредитования и дальнейшего вывода в оффшорные юрисдикции средств кредиторов, которые в даль-

нейшем не могут удовлетворить свои требования из имущества должника с нулевым балансом. Таким образом возникает несправедливая ситуация, при которой экономический оборот кредитов и инвестиций подрывается риском сделки с компанией, созданной с противоправной целью вывода всех вложенных средств на счет владельца-бенефициара. Появление подобных прецедентов закономерно коснулось всех юрисдикций, допускающих существования самостоятельных независимых юридических лиц.

С учетом того, что имеется множество стран, обладающих гораздо более значительным опытом в области регулирования корпоративных отношений и имеющих длительную историю развития капиталистической рыночной экономики по сравнению с молодой с исторической точки зрения Российским Федерацией, которая только недавно перешла к рыночной модели развития, именно международный опыт в данной сфере предоставляет возможность ознакомиться с устоявшимися механизмами правового регулирования. Эти механизмы обеспечивают необходимый баланс интересов между правами кредиторов и отсутствием вмешательства в деловую деятельность основных хозяйствующих субъектов.

Для преодоления проблемы недобросовестной эксплуатации режима обособленного имущества юридического лица для личного противоправного обогащения за счет обмана кредиторов зарубежная практика разработала институт «снятия корпоративной вуали» (piercing the corporate veil, lifting the corporate veil). Под данным понятием скрывается правовая возможность пренебречь институтом самостоятельности и обособленности имущества юридических лиц, в случаях, когда такие лица изначально создаются или в ходе своей деятельности становятся не самостоятельной хозяйственной единицей, а «квази-счетом» своих бенефициаров, и взыскать сумму неудовлетворенных требований кредиторов с контролирующих такое лицо бенефициаров.

Термин «снятие корпоративной вуали» берет свои истоки с публикации в журнале Columbia Law Review (1912 г.) под авторством Мориса Уормсера. В данной статье к снятию корпоративной вуали предполагалось обращаться в случае, если юридическое лицо является «альтер эго» своих контролирующих лиц, то есть лишь инструментом достижения своих личных недобросовестных целей [7, с. 511].

Институт «прокалывания корпоративной вуали» входит в систему норм права справедливости (equity). Данная доктрина представляет собой функциональный эквивалент правовых положений романо-германской правовой семьи, направленных на предотвращение злоупотребления субъективными правами, аналогично установленному, например, в статье 10 Гражданского кодекса Российской Федерации. Как пишет С.Л. Будылин, «исторически «право справедливости» развивалось, начиная с пятнадцатого века, именно как средство преодоления неспра-

ведливости, к которой может привести буквальное применение положений «общего права»» [1, с. 33].

Важно отметить, что ключевым правилом применения принципа снятия корпоративной вуали, развившимся в судебной системе США, является исключительность его применения, другими словами использование данного механизма является исключением из общего правила обособленности имущества юридического лица. В этом американская практика схожа с российской, в которой, согласно Пленуму Верховного суда Российской Федерации №53 институт субсидиарной ответственности контролирующих должника лиц, является сугубо исключительным средством защиты прав кредиторов, применяемым лишь в тех случаях, когда контролирующие лица используют юридическое лицо как прикрытие для совершения обмана, ухода от личной ответственности, либо в других противоправных целях [2].

Апелляционный Суд США, сформировал позицию, которую в дальнейшем обозначили как «двухкомпонентный тест» и стали широко применять в дальнейшем, которая заключается в том, что для снятия корпоративной вуали необходимо доказать 2 элемента, а именно, полный контроль владельца над корпорацией, в части действий по совершению рассматриваемой сделки и направленность данного контроля на обман или правонарушение в отношении кредиторов-заявителей [6].

При этом в связи с особенностями американской прецедентной правовой системы механизм снятия корпоративной вуали не находит своего закрепления в федеральном законодательстве. Каждый штат самостоятельно регулирует данные правоотношения посредством издания собственных легальных актов, закрепляющих как принцип самостоятельности юридических лиц и обособленности их имущества от своих владельцев, так и условия применения принципа снятия корпоративной вуали. Благодаря этой особенности англо-саксонского права, появляются прецеденты различного исхода судебных дел, рассматриваемых в разных штатах, при сопоставимых изначальных вводных данных.

Так, например, в законе о корпорациях штата Техас, контролирующие корпорацию лица подлежат привлечению к ответственности по договорным обязательствам корпорации, только в случае если кредитор докажет, что такие лица использовали корпорацию для совершения правонарушения и фактически совершили обман кредитора ради личной выгоды» [5]. Подобная формулировка подчеркивает исключительность применения института снятия корпоративной вуали, делая акцент на том, что в основе данного института лежит не обычный предпринимательский риск финансовой несостоятельности контрагента, а злонамеренный противоправный умысел, при этом бремя доказывания такого умысла переносится на кредиторов должника, что в значительной степени осложняет процесс при-

влечения к ответственности владельцев такого юридического лица. Однако, пример закона о корпорациях штата Техас, является наиболее показательным, поскольку многие другие штаты полностью отказались от регулирования данного института в своих нормативных актах, делегировав эту обязанность исключительно судебным прецедентам. Такое указание на полномочие судов содержится, например, в нормативных актах штатов Северная Дакота и Колорадо [4].

Таким образом, опыт США применения доктрины снятия корпоративной вуали демонстрирует существенное сходство с отечественными механизмами привлечения контролирующих должника лиц к субсидиарной ответственности в процедурах банкротства. Указанные параллели не являются случайными, а закономерно обусловлены универсальностью правового регулирования в странах с рыночной экономикой. Повсеместное закрепление статуса юридического лица, как юридической фикции обособленного субъекта права, обладающего автономным имущественным статусом, неминуемо породило системные злоупотребления со стороны недобросовестных собственников и менеджеров, использующих корпоративную структуру для уклонения от обязательств. Эти обстоятельства предопределили формирование в правопорядках государств с рыночной экономикой специального охранительного института, позволяющего в исключительных случаях нейтрализовать принцип ограниченной ответственности через судебное установление субсидиарной ответственности бенефициаров за действия контролируемых ими юридических лиц. Однако, учитывая ключевую роль организационно-правовой обособленности юридических лиц как основы экономического развития, зарубежная юрисдикционная практика применяет данный инструмент с крайней осторожностью. Сознательно избегая формализации исчерпывающих критериев для пробивания корпоративного щита, законодатель предоставляет судам дискреционные полномочия по оценке необходимости его применения в каждом конкретном случае. Такой подход направлен на сохранение баланса между пресечением злоупотреблений и защитой фундаментальных принципов имущественной самостоятельности хозяйствующих субъектов, составляющих основу капиталистических экономических систем.

Список использованных источников

1. Будылин С.Л. Исторические корни договорного права США / С.Л. Будылин // Международное публичное и частное право. – 2009. – № 4. – С. 32-35.

2. О некоторых вопросах, связанных с привлечением контролирующих должника лиц к ответственности при банкротстве: Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 21.12.2017 №53 // Российская газета. – 2017. – №297.

3. Рыков И.Ю. Субсидиарная ответственность в Российской Федерации: монография / И.Ю. Рыков. – М.: Статут. – 2017. – 192 с.

4. Colorado Revised Statutes (2018) // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://law.justia.com/codes/colorado/2018 // (дата обращения 01.04.2025).
5. Texas Business Corporation Act (2005) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://law.justia.com/codes/texas/2005/ba.html // (дата обращения 01.04.2025).
6. United States Court of Appeals for the Second Circuit. American Fuel Corp. v. Utah Energy Development Co., Inc., 122 F.3d 130 (2d Cir. 1997).
7. Wormser M. Piercing the Veil of Corporate Entity // Columbia Law Review 1912. Vol. 12. P. 496-518.

УДК 659.441

Санникова Татьяна Андреевна
Sannikova Tatiana Andreevna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Стратегические коммуникации в бизнесе»
Master program «Strategic communications in business»
e-mail: @happiness.snnkv@mail.ru

ЦИФРОВАЯ КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ БРЕНДОВ ДЕТСКИХ ТОВАРОВ: ОСОБЕННОСТИ И ПОДХОДЫ

DIGITAL COMMUNICATION STRATEGY OF CHILDREN'S PRODUCTS BRANDS: FEATURES AND APPROACHES

В статье рассмотрены основные вопросы, касающиеся цифровой коммуникационной стратегии брендов детских товаров. Представлены особенности коммуникационного продвижения в диджитал среде, которые могут быть применены в практике.

The article considers the main issues concerning the digital communication strategy of children's goods brands. The features of communication promotion in digital environment that can be applied in practice are presented.

Ключевые слова: цифровая среда, коммуникационная стратегия, индустрия детских товаров, инструменты коммуникационного продвижения.

Keywords: digital environment, communication strategy, children's products industry, communication promotion tools.

В настоящее время индустрия детских товаров занимает большую долю рынка, что обусловлено ростом потребностей аудитории и изменением предпочтений потребителей. На протяжении последних лет этот сектор экономики подвергается постоянным изменениям, что является характерной особенностью отрасли: непрерывное улучшение и модернизация товаров, регулярно появляющиеся тренды (как среди аудитории родите-

лей, так и среди детей) и тенденции рынка позволяют назвать отрасль одной из самых быстро развивающихся.

За последние годы в новых условиях возникли возможности и появились ограничения, связанные почти с каждым аспектом функционирования индустрии, в том числе связанных с усилением государственного присутствия и регулирования детской промышленности. Больше всего трудностей компании испытывали на начальном этапе – производительном, когда компаниям приходилось искать альтернативных поставщиков сырья для производства детских товаров. Компании, приспособившись к условиям новой нормальности и успешно проанализировав свои возможности, наладили новые связи с поставщиками, а также стали самостоятельно изготавливать множество товарных позиций.

Еще одной особенностью данной индустрии является то, что детские товары обладают высокой социальной значимостью: технические свойства продуктов, функциональность, опциональность и оригинальность которых напрямую связана с прогрессом государства: «качество производственного исполнения этих товаров показывают научно-технический, промышленный и социальный уровень развития государства» [1, с. 198]. Эта продукция в силу своих потребительских свойств затрагивает множество областей во время взросления ребенка: товары ориентированы не только на обеспечение и закрытие базовых физических потребностей, но и предназначены для развития сфер жизнедеятельности: психологической, интеллектуальной и духовной.

Коммуникационная деятельность в индустрии детских товаров в первую очередь будет направлена на транслирование первостепенных свойств продукта: качество, безопасность, надёжность, безвредность, а значит компания должна иметь высокий уровень ответственности перед потребителями. Бренды в основном ориентированы на выстраивание доверительных отношений с потребителями и увеличением лояльности.

Основная особенность в построении коммуникационного продвижения детского бренда – ориентирование на аудиторию родителей (и чаще всего на матерей), при этом понимая и осознавая потребности как детей, так и мам. Конечно, нельзя выделить малышей в самостоятельный сегмент, однако, компания должна помнить, что конечным потребителем зачастую являются дети. Одновременно создавать коммуникационные сообщения и продукты, направленные на две аудитории сразу невозможно, но бренды детских товаров могут более четко исследовать свою аудиторию, чтобы эффективно взаимодействовать как с первичной, так и с вторичной целевой аудиторией.

Сейчас в индустрии детских товаров протекает процесс цифровизации и медиатизации. Родители подвержены влиянию онлайна и различным трендам, один из которых отметим в качестве примера: в 2025 году появился тренд «бежевая мама» – это мама, придерживающаяся минимализма и выбирающая детские товары так, чтобы поддерживать единую эстетику в доме. Бренды должны быть в курсе новейших трендов в диджитал-среде, чтобы правильно разрабатывать коммуникационную стратегию для своей целевой аудитории, ориентируясь на их ценности, приоритеты, образ жизни и интересующих их лидеров мнений. Например, бренд lubby разделил аудиторию на 4 «аватара» по характеристикам и ценовому сегменту, начиная от традиционной мамы, заканчивая активной самореализованной мамой-блогером. В соответствии с аватарами компания нередко выпускает продукцию с разным дизайном (конечно, и коммуникационное продвижение таких товаров будет отличаться).

Сейчас родители все больше доверяют мнениям на просторах интернета и медийным личностям:

– блогерам (лайфстайл страницы, блоги о материнстве и родах);

– авторитетным родителям-спикерам и ведущим детских программ на телевидении, а также шоу для мам, таких как «Супермама», «Мамы Пятницы», «У мамы на кухне»;

– создателям ресурсов и сайтов, участникам онлайн-сообществ («ПрограммаМама», «БэбиБлог», «МамочкиРФ»);

– другим авторам цифрового контента, экспертам в области детской и семейной психологии, блогерам в сфере медицины.

Старшие дети и сами родители предпочитают вовлекающий и интерактивный контент, который побуждает взаимодействовать с брендом. Задача такого контента – вовлечь пользователей в разговор, стимулировать общаться, оставлять комментарии, делиться фотографиями, отзывами, «снимать тренды». Представим наиболее актуальные и популярные виды вовлекающего контента в этой сфере:

– розыгрыши: бренды как смежных, так и аналогичных детских товаров сотрудничают между собой (например, бренд одежды для новорожденных SOFUTO сотрудничал с брендом товаров для гигиены новорожденных MEPSI, разыгрывая продукцию и сертификат на покупку);

– коллаборации с компаниями других сфер, заключающиеся в совместной творческой работе, креативной деятельности для взаимного продвижения (анимационный проект «Смешарики» в коллаборации с российским брендом одежды и обуви «Два мяча» представил капсульную коллекцию кед, приуроченную к 20-летию мультсериала);

– конкурсы с призом особенно привлекательны для родителей, так как в них содержится оригинальность и возможность представить на широкую аудиторию свои таланты и способности, например, конкурсы на лучшую короткую сказку;

– марафоны, к которым также можно отнести школы материнства (например, «Школа материнства lubby»), курсы;

– игры, головоломки, загадки;

– мастер-классы и лайфхаки;

– прямые трансляции с экспертами (например, видеотрансляции и эфиры магазина «Детский мир», в том числе при поддержке других брендов, например, детского питания «Агуша» и «Тёма»).

Кроме того, брендами в индустрии детских товаров реализуются коммуникационные стратегические цели, представим некоторые наиболее эффективные технологии и инструменты для их достижения, принимая во внимание специфику сферы:

1. Привлечение крупных партнёров. На сегодняшний день важно иметь прочные и долгосрочные связи с дистрибьюторами, офлайн магазинами и надежными поставщиками, что говорит о размере и обширности бизнеса. Кроме того, поддержка больших игроков позволяет стать устойчивее на рынке, в том числе в условиях урегулирования деятельности индустрии.

2. Расширение пула инфлюенсеров в условиях цифровизации соответствует достижению целей увеличения лояльности, сближении с потребителем – это мысль «от мамы к маме» о честности и доверии.

3. Внедрение технологий для создания функциональных современных товаров и их продвижение. Мир детских товаров постоянно развивается – они становятся удобнее, экологичнее и практичнее: компаниям нужно регулярно обновлять линейки товаров, а также быть быстро реагирующей в коммуникационном плане. На сегодняшний день можно отметить подходящие индустрии детских товаров новейшие диджитал-инструменты: сотрудничество с наноинфлюенсерами, персонализация контента, доминирование видеомаркетинга.

4. Совершенствование SMM-коммуникаций. Для того, чтобы бренд остался предпочитаемым и выбираемым, он должен регулярно напоминать о себе. Отметим бренд Pigeon, который имеет активное SMM-продвижение, контент затрагивает множество инструментов и технологий: прямые трансляции, онлайн-консультации, горячая линия, лайфхаки и клипы Вконтакте, статьи, информационные и продающие посты, конкурсы, поздравления и так далее.

5. Транслирование четкого позиционирования и соответствие деятельности стратегии. Бренд должен выяснить, в чём исключительность

его сущности, например, «бренд, который помогает современным мамам самовыражаться в своем новом качестве» как у lubby, самовыражение через стиль и функциональность. Или, наоборот, минималистичный дизайн, инновации, информационный и обучающий контент для мам как у Canpol Babies. Бренд «Мама Тама» определяет себя так: «яркий и энергичный бренд детских товаров» и «наша цель – помочь вам сделать уход за малышом стильным и комфортным». Каждая компания уникальна в своём позиционировании, подходе к аудитории, а также её сегментировании.

6. Для детских брендов особенно подходит продвижение посредством event-мероприятий: выставки, участие в детских мероприятиях в качестве партнёров, день открытых дверей, экскурсии (одна из масштабных международных выставок индустрии – «Мир Детства», на которой даётся возможность презентовать новинки ассортимента и представить публике новый облик – логотип и фирменный стиль).

Таким образом, основными особенностями коммуникационной стратегии бренда детских товаров является сегментирование и понимание своих целевых групп, исключительное позиционирование, активное присутствие в цифровой среде, долгосрочная работа с инфлюенсерами. Важными аспектами коммуникационной стратегии является увеличение лояльности и рост узнаваемости путём использования современных инструментов продвижения. Детским брендам также необходимо отслеживать тенденции в товарном ассортименте, быть гибкими, уметь постоянно модернизировать свою коммуникационную деятельность, чтобы сформировать сильный конкурентоспособный бренд детских товаров.

Список использованных источников

1. Калачев С.Л. Индустрия детских товаров и тенденции рынка игрушек в Европейском союзе и России / С.Л. Калачев, И.А. Махотина // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2022. – №6. – С. 198-206.

2. Пряхина А.В. Коммуникационные технологии – эффективный фактор развития брендов детских товаров (на примере отраслевого портала rdt-info.ru) // А.В. Пряхина, М.В. Гончаренко // Брендинг как коммуникативная технология XXI века: материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием под редакцией А.Д. Кривоносова. – Санкт-Петербург, 2022. – С. 64-67.

3. Сараева О.Н. Проблемы продвижения детских товаров с учетом особенностей целевой аудитории / О.Н. Сараева, Е.А. Груздева // Электронный научный журнал Байкальского государственного университета Baikal Research Journal. – 2020. – Т. 11 №1. – С. 10-20.

УДК 331.361.3

Сафончик Марина Вячеславовна
Safonchik Marina Vyacheslavovna
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (SPbPU)
Программа «Управление человеческим капиталом предприятия»
Master program «Enterprise Human Capital Management»
e-mail: m.safonchik@list.ru

Александров Игорь Николаевич
Aleksandrov Igor Nikolaevich
кандидат экономических наук, доцент
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (SPbPU)
e-mail: aleksandrovin@spbstu.ru

ВАЖНОСТЬ РАЗВИТИЯ НАДПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ АДМИНИСТРАТИВНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

THE IMPORTANCE OF DEVELOPING THE SUPRA-PROFESSIONAL COMPETENCIES OF ADMINISTRATIVE AND TECHNICAL PERSONNEL IN THE ELECTRIC POWER INDUSTRY

В представленной работе рассматривается значимость развития гибких навыков человеческого капитала в одном из ключевых секторов экономики современного мира – электроэнергетике. В статье описываются причины, по которым квалифицированным специалистам требуется совершенствовать свои управленческие способности, влияющие на работу всех групп сотрудников рассматриваемой отрасли.

The presented paper examines the importance of developing flexible human capital skills in one of the key sectors of the economy of the modern world – the electric power industry. The article describes the reasons why qualified professionals need to improve their managerial skills, which affect the work of all groups of employees in the industry in question.

Ключевые слова: административно-технический персонал, электроэнергетическая отрасль, развитие персонала, надпрофессиональные компетенции.

Key words: administrative and technical staff, electric power industry, personnel development, supra-professional competencies.

Электроэнергетика представляет собой один из самых значимых компонентов инфраструктуры, обеспечивающий производство, передачу и распределение электроэнергии, благодаря чему удовлетворяет потребности населения, промышленности и остальных секторов хозяйственной деятельности. В современном мире рассматриваемая отрасль постоянно развивается и продолжает обеспечивать жизнедеятельность всех сегментов экономики с помощью внедрения технологических новшеств. Ключевую

роль в сохранении высокого уровня эффективности работы производства играет человеческий капитал, который предоставляет безопасность и надежность работы электроэнергетических систем. Именно поэтому требуется оказывать особое внимание развитию кадровых ресурсов, которые позволяют осуществлять устойчивое существование деятельности предприятий электроэнергетической отрасли, несмотря на систематичные внедрения новых технологий и методик работы. В наши дни существует проблема дефицита молодых специалистов, что влечет за собой необходимость регулярного повышения уровня подготовки уже работающих квалифицированных кадров. Особенно это актуально для электроэнергетических предприятий, на которых персонал обязан обладать знаниями технических аспектов, чтобы качественно оказывать контроль и управление в производстве электроэнергетики и обеспечивать оперативное решение аварийных ситуаций. Электробезопасность представляет собой обширную и потенциально опасную область, включающую в себя много тонкостей, напрямую влияющих на жизнедеятельность населения, что подтверждает необходимость электротехнического персонала стабильно проходить обучение и совершенствовать свои знания и умения. Электротехническим персоналом считаются сотрудники, которые занимаются организацией работы с электроустановками, и делятся они на несколько групп:

— оперативный персонал;
— ремонтный персонал;
— оперативно-ремонтный персонал;
— административно-технический персонал [1, с. 8].

Оперативный персонал должен обладать знаниями и навыками для незамедлительного оказания услуг по устранению аварийной ситуации до приезда ремонтного персонала. Ремонтный персонал проводит монтаж, наладку и испытания электрооборудования или электроустановки, проверить работу сотрудников данной группы, подключая сеть электроснабжения, могут только оперативники. Третья группа соответственно направлена на совмещение функций вышеперечисленных должностей. Заключительной группой является административно-технический персонал, который играет значимую роль электротехнической службы – это работники (руководящие работники и специалисты), на которых возложены обязанности по организации технического и оперативного обслуживания, проведения ремонтных, монтажных и наладочных работ в электроустановках [2, п. 18-937].

Административно-технический персонал имеет права всех групп электротехнической службы, принимает участие в эксплуатации электроустановок организации, а основными обязанностями являются выполнение управленческих, контрольных и административных задач. Сотрудники этой категории несут ответственность за организацию технического и оперативного обслуживания, отвечают за работу своих подчиненных, вы-

дают распоряжения на производство работ в электроустановках, а также сами могут проводить эти работы [5, с. 780]. Неся большую ответственность, связанную со спецификой организации, административно-технический персонал должен иметь соответствующую обязанностям группу по электробезопасности. Квалификационные требования к работникам, относящимся к данной категории персонала, содержатся в квалификационных справочниках, профессиональных стандартах, федеральных законах и в иных нормативных правовых актах. Однако большинство организаций делает упор исключительно на обучение профессиональным навыкам и отслеживание повышения всех необходимых, установленных законодательством, квалификаций, не учитывая особенность сочетания должностных обязанностей: административных и технических в одной категории персонала, тем самым совершенно забывая о значимости гибких навыков сотрудников. В наши дни организации функционируют в условиях непрерывно изменяющейся среды, поэтому современному административно-техническому кадровому составу необходимо владеть актуальными надпрофессиональными навыками для осуществления эффективной работы своего подразделения и предприятия в целом.

Надпрофессиональные навыки или надпрофессиональные компетенции – это универсальные деловые и управленческие качества индивидуума, позволяющие эффективно и/или наилучшим образом выполнять поставленные задачи и добиваться успеха [3, с. 4]. Традиционными управленческими компетенциями руководителя считают лидерство, организаторские способности, развитый эмоциональный интеллект, стратегическое мышление [6, с. 1840]. Руководитель должен не только знать технологические процессы, но и уметь формировать команды, грамотно распределять работу, опираясь на способности подчинённых, точно и лаконично формулировать и передавать свои мысли. Благодаря развитым лидерским качествам руководителя, существует стабильный рост количества успешных рабочих проектов, а также происходит удержание талантливых сотрудников в штате, что является крайне важным фактором для современного мира кадровых служб [4, с. 46].

Исходя из вышеуказанного, ниже приведены причины, по которым следует тренировать и улучшать надпрофессиональные компетенции административно-техническому персоналу в электроэнергетической отрасли:

1. Присутствие взаимодействия между различными уровнями персонала подчеркивает значимость такого навыка, как эффективная коммуникация, благодаря которой снижается риск недопонимания. Тем самым, качественно управляя передачей информации, сокращается количество и масштаб ошибок, которые могут повлечь за собой последствия разного уровня сложности и опасности в трудовой деятельности.

2. Развитая адаптивность к нововведениям приводит к ускорению приспосабливаемости к изменениям в технологических стандартах, чем увеличивает продуктивность сотрудников и снижает затрачиваемые ресурсы предприятия на обучение.

3. Организация комфортной атмосферы в рабочей среде и командной сплоченности повышает производительность труда и удовлетворенность сотрудников условиями труда. С учетом рассматриваемой отрасли, повышение командного духа и уровня сотрудничества между электротехническими работниками особенно важно, поскольку от этого зависит качество, скорость и надежность выполнения технических проектов и задач.

4. Обучение эмоциональному интеллекту помогает руководителю и, соответственно, его команде сохранять спокойствие в сложных аварийных ситуациях, при которых крайне необходимо действовать рассудительно, не теряя эмоциональную стабильность.

5. Умение мотивировать сотрудников позволяет поддерживать вдохновленный настрой команды, что способствует стабильному достижению целей организации, отсутствию выгорания у подчиненных и качественному выполнению рабочих проектов.

Таким образом, делая акцент не только на совершенствование профессиональных компетенций административно-технического персонала, но и, уделяя внимание развитию управленческим способностям рассматриваемой группы сотрудников, можно утверждать о повышении производительности труда команды электротехнического персонала в целом, снижению рисков аварийных ситуаций и несчастных случаев в рабочее время, снижению затрат предприятия на долгосрочное обучение всего штата и затрат на удержание уже работающих сотрудников или поиск и найм новых. Административно-технический персонал должен уметь качественно организовывать работу подчиненных, уметь контролировать процесс трудовой деятельности и нести ответственность за выполнение рабочих проектов своей команды. Без перечисленных навыков невозможна успешная, эффективная и безопасная работа на предприятиях электроэнергетики, поэтому в данной статье заключается о крайней необходимости вкладывать ресурсы организации в дополнительное развитие надпрофессиональных компетенций административно-электротехнического персонала. Также в статье отмечается постоянно меняющиеся условия электроэнергетических систем, что требует регулярного обновления знаний сотрудников для поддержания устойчивого мастерства в своей рабочей среде.

Список использованных источников

1. Краткая памятка по электробезопасности для электротехнического персонала / Сост. А. И. Вантеев, А. Н. Назарычев. – СПб.: Издательство ДЕАН, 2018. – 64 с.

2. Постановление Правительства РФ от 13.08.2018 №937 (ред. от 21.02.2025) «Об утверждении Правил технологического функционирования электроэнергетических систем и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации». – URL: https://base.garant.ru/72015900/ (дата обращения: 24.05.2025).

3. Исследование профиля надпрофессиональных компетенций, востребованных ведущими работодателями при приеме на работу студентов и выпускников университетов и молодых специалистов / Е.А. Степашкина, А.К. Суходоев, Д.Ю. Гужеля; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. – М.: НИУ ВШЭ, 2022. – 32 с.

4. Гриднева, М.А. Технологии самоорганизации и кросс-функционального взаимодействия: учебное пособие / М.А. Гриднева, М.А. Петров. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – 135 с. – ISBN 978-5-7310-6309-8. – EDN TMUNAB

5. Покровская, Н.Н. Диагностика профессиональных компетенций и мотивация инженера в экономике знаний / Н. Н. Покровская, М. А. Петров, М. А. Гриднева // Человеческий фактор в сложных технических системах и средах (Эрго-2018): Труды Третьей международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 07 июля 2018 года / Под редакцией А. Н. Анохина, А. А. Обознова, П. И. Падерно, С. Ф. Сергеева. – Санкт-Петербург: Межрегиональная общественная организация "Эргономическая ассоциация", 2018. – С. 774-781. – EDN YUOSDJ

6. Спивак, В.А. Совершенствование профессиональных стандартов руководителей на основе учета лидерских компетенций / В.А. Спивак, М.А. Гриднева, М.А. Петров // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19, № 6. – С. 1839-1846. – DOI 10.18334/rp.19.6.39157. – EDN XTUXAL

УДК 005.95

Сахарова Ксения Алексеевна
Sakharova Kseniia Alekseevna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Стратегическое корпоративное управление»
Master program «Strategic corporate management»
e-mail: sakharovakse.a@gmail.com

СОВРЕМЕННЫЕ ИТ-РЕШЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ

MODERN IT MANAGEMENT SOLUTIONS BY THE STAFF: CHALLENGES AND PROSPECTS OF IMPLEMENTATION

В данной статье рассматриваются современные варианты автоматизации HR-системы предприятий, их основные преимущества, препятствия внедрения и использования.

This article discusses modern options for automating HR systems of enterprises, their main advantages, and obstacles to implementation and use.

Ключевые слова: ИТ-решение, HRM-система, автоматизация, эффективность, управление персоналом, показатели, проблемы внедрения.

Keywords: IT solution, HRM system, automation, efficiency, personnel management, indicators, implementation problems.

Во все времена руководителям и собственникам предприятий оставалось важным нанимать квалифицированный, эффективный, заинтересованный персонал. Однако из процесса выбора сложно исключить эмоциональные аспекты и влияние человеческого фактора, поэтому он затратный по трудовым и финансовым ресурсам для любой компании. Сегодня предпринимателям в эффективном распоряжении финансовыми ресурсами фирмы помогают HR-специалисты, которым в свою очередь оказывает ощутимую помощь внедрение различных новых ИТ-решений. Цифровизация процессов позволяет:

– снизить процент информации, обрабатываемой человеком с субъективной оценкой кандидата;

– отслеживать все этапы коммуникации с потенциальным сотрудником;

– снизить нагрузку HR-менеджера рутинными задачами;

– упростить процесс отсеивания неподходящих кандидатов;

– создать онлайн-тестирования разных форматов для более детальной оценки интервьюируемых и многое другое.

Совершенствование этих процессов напрямую влияет на экономическое состояние компании, так как верно подобранный эффективный персонал будет двигателем предприятия и залогом продуктивной деятельности. В эффективном отборе персонала компаниям сегодня помогают HRM и HRIS системы, цифровизация процессов, автоматизация операционной деятельности, внедрение внутрикорпоративных сетей (интранета) [1], геймификация найма, использование чат-ботов и конечно Искусственного Интеллекта.

HRM и HRIS системы представляют собой комплексные программные решения, предназначенные для автоматизации широкого спектра рутинных и административных задач [2]. Их функциональность охватывает ключевые области кадрового администрирования, включая учет персонала, расчет заработной платы, управление отпусками и отсутствиями, кадровым делопроизводством.

В качестве примеров широко распространенных и зарекомендовавших себя HRM/HRIS систем можно привести:

– SAP SuccessFactors – комплексное облачное решение, охватывающее широкий спектр HR-функций;

– Oracle HCM Cloud – интегрированная облачная платформа для управления человеческим капиталом;

– 1С: ЗУП (Зарплата и управление персоналом) – отечественное решение, ориентированное на автоматизацию расчета заработной платы, кадрового учета и управления персоналом в соответствии с российским законодательством.

Внедрение HRM/HRIS систем обещает предприятию ряд преимуществ, среди которых так же повышение точности и достоверности данных, централизация информации о персонале.

Системы управления талантами (TMS) – ещё один инструмент автоматизации HR-менеджмента – интегрированные платформы для эффективного управления сотрудниками на всех этапах: от привлечения до удержания. Они автоматизируют рекрутинг, адаптацию, обучение, управление эффективностью и планирование карьеры, что критически важно для конкурентоспособности организации. В качестве примеров TMS можно выделить: Workday, Cornerstone OnDemand, Taleo. Далее стоит обратить внимание на ПО и сервисы, которые значительно облегчают процесс анализа данных. Аналитика персонала (HR Analytics) использует статистику и анализ данных для сбора, анализа и визуализации HR-данных. Основная цель использования таких сервисов – принятие обоснованных решений в отношении того или иного кандидата, процесса отбора персонала в целом. Популярные решения для рекрутинговой аналитики – это сервисы Visier, Tableau, Power BI. Среди преимуществ их использования: улучшение решений, оптимизация HR-процессов и прогнозирование текучести кадров. HR Analytics – это инструмент, позволяющий принимать решения на основе данных.

Далее важно отметить цифровые платформы для обучения и развития (LMS), которые представляют собой программные комплексы для управления обучением персонала, включая создание, управление и предоставление учебных материалов. [3] Наиболее знакомые сегодня примеры – это Moodle, Coursera for Business, TalentLMS. LMS повышают доступность обучения, снижают затраты и позволяют отслеживать прогресс сотрудников.

Искусственный интеллект (ИИ), который является сегодня одним из самых прогрессирующих инструментов, внедряемых в различные сферы деятельности, трансформирует HR, автоматизируя процессы и улучшая решения. В качестве примеров можно привести скрининг резюме, прогнозирование текучести кадров и чат-боты для HR-поддержки. Использование ИИ повышает эффективность работы отдела HR, но требуют качественных данных, специалистов и учета этических аспектов. Использование современных ИТ инструментов повышает производительность компании. Но для работы с ними так же нужен квалифицированный персонал. По этой причине в 2023 г. востребованность HR-специалистов выросла на 70% [4].

Тренд на автоматизацию HR-сферы сохраняется и сегодня, а рекрутерам приходится овладевать все большим количеством навыков работы в автоматизированных системах. Оценка TAdviser показала, что в 2023 г.

объем российского рынка HR-tech составил 33,6 млрд руб. и вырос на 15% по сравнению с предыдущим годом. Исследование включало в себя как комплексные HRM/HCM-системы, так и отдельные инструменты для автоматизации подбора, оценки и развития персонала, а также услуги по внедрению и поддержке таких решений. Прогнозы на период 2024 г. составляли ещё 20% к предыдущим показателям (рисунок 1).

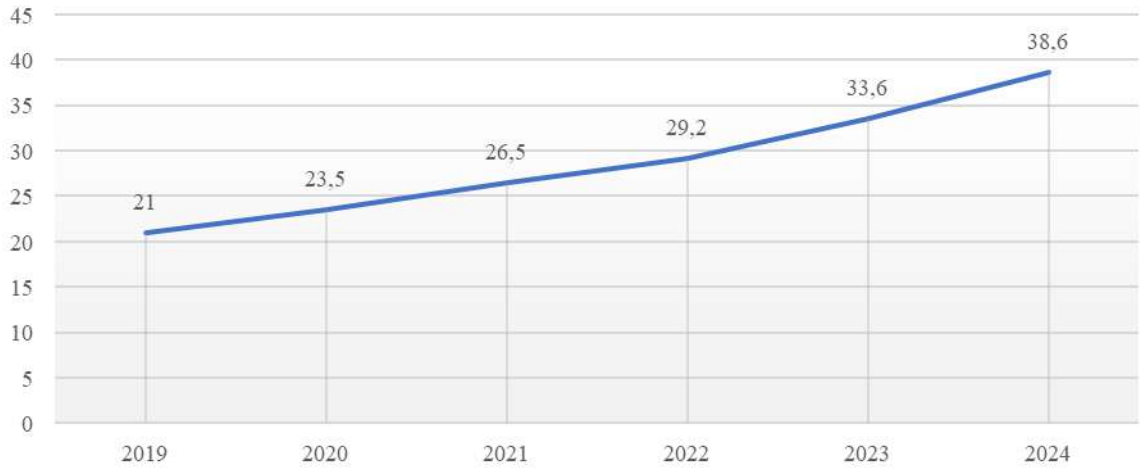


Рисунок 1 – Объём рынка HR-tech в России в 2018-2024 гг.
по оценке TAdviser, млрд руб.

Однако многие компании отказываются или не могут перейти в стадию информатизации процессов найма сотрудников. Так совместное исследование HH.ru и МТС Линк в 2024 г. показало, что 42% опрошенных ими респондентов (лица, принимающие решения о найме сотрудников в организациях) используют ручной способ обработки данных, но 77% компаний всё же проводят собеседования в онлайн-формате [5].

Статистика исследования также показала, что наиболее распространена автоматизация HR-процессов среди крупных компаний с численностью сотрудников в несколько сотен и тысяч человек. С чем же связаны данные показатели? Основные проблемы, препятствующие информатизации процессов рекрутинга, кроются не только в финансах: специалистам найма сложно защитить бюджет для автоматизации HR-процессов, так как на многих предприятиях наёмные работники воспринимаются как человеческий ресурс – ограниченный источник, подлежащий эксплуатации. Однако человеческий капитал – это нематериальный актив организации, аккумулирующий экономическую ценность. Он требует постоянных инвестиций и поддержки для сохранения и увеличения его ценности. Чтобы оценить эффективность инвестиций в персонал, используется показатель HCROI (рентабельность инвестиций в человеческий капитал). Демонстри-

рующий обоснованность затрат компании на найм, адаптацию, обучение и оплату труда сотрудников, измеряя прирост их производительности.

Не менее острое препятствие автоматизации HR-процессов конечно заключается в высокой стоимости финансовых затрат. Они складываются из приобретения лицензий на пользование различными ПО, которые также нужно поддерживать и регулярно обслуживать, затрат на обучение персонала пользованию программами. Среди организационных и человеческих факторов, ощутимо влияющих на процесс внедрения новых ИТ-решений стоит отметить сопротивление изменениям со стороны персонала и его недостаточную квалификацию. Отсутствие четкой стратегии внедрения ИТ-решений в свою очередь приводит к тому, что внедрённые средства автоматизации используются неэффективно или не соответствуют потребностям бизнеса. Как следствие не достигаются намеченные показатели и не окупаются расходы на информатизацию предприятия [6]. На сегодняшний день для предприятий кратно увеличивается рынок услуг и ПО, способный улучшить систему набора персонала и значительно повысить её эффективность. В ближайшие годы, вероятно, даже мелкие предприятия начнут активно пользоваться цифровизацией и автоматизацией своих HR-процессов, так как рост предложения на рынке будет неизменно сопровождаться снижением стоимости использования ИТ-решений, упрощением пользования и ростом функционала. Как следствие, эффективность предприятий будет ощутимо расти и способствовать также развитию экономики в целом.

Список использованных источников

1. IT HR решения для управления персоналом // StartExam Журнал [Электронный ресурс]. – URL: https://www.startexam.ru/journal/likbez/it-hr-resheniya-dlya-upravleniya-personalom/ (дата обращения: 08.04.2025).
2. How to Successfully Select and Implement an HRIS | Human Resources Information System // AIHR [Электронный ресурс]. – URL: https://www.aihr.com/blog/implement-hris-human-resources-information-system/ (дата обращения: 08.04.2025).
3. Что такое система управления обучением (LMS)? // SAP [Электронный ресурс]. – URL: https://www.sap.com/central-asia-caucasus/products/hcm/corporate-lms/what-is-lms.html (дата обращения: 08.04.2025).
4. Система подбора персонала: как автоматизировать HR-процессы в компании // Эквио [Электронный ресурс]. – URL: https://e-queo.com/blog/expertnie-stati/kak-avtomatizirovat-hr-processy-v-kompanii/ (дата обращения: 08.04.2025).
5. Исследование МТС Линк и hh.ru: только 5% российских компаний используют ИИ в процессе найма сотрудников // МТС Линк [Электронный ресурс]. – URL: https://mts-link.ru/blog/issledovanie-mts-link-hh-ru/ (дата обращения: 08.04.2025).
6. Императивы устойчивого развития социально-экономических систем в цифровой экономике / А.Э. Мосияш, Т.А. Селищева, Е.А. Боркова [и др.]. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – 196 с. – ISBN 978-5-7310-6294-7. – EDN NVSPXD

УДК 331.103

Сидоров Александр Павлович
Sidorov Alexandr Pavlovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Финансовые рынки и банковский бизнес»
Master program «Financial markets and banking business»
e-mail: vip.sasha.sidorov@mail.ru

ОБЛИГАЦИИ КАК ФИНАНСОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ЧАСТНОГО ИНВЕСТОРА

BONDS AS A FINANCIAL INSTRUMENT FOR A PRIVATE INVESTOR

В статье рассматривается потенциал использования облигаций федерального займа для частных инвесторов, как новый финансовый инструмент, позволяющий заменить банковский вклад и имеющий рад преимуществ перед акциями компаний.

The article examines the potential of using federal loan bonds for private investors as a new financial instrument that can replace bank deposits and has a number of advantages over company shares.

Ключевые слова: облигации, частный инвестор, рынок ценных бумаг, финансовый инструмент.

Keywords: bonds, private investor, securities market, financial instrument.

Сегодня на банковских вкладах находится несколько триллионов рублей, а ключевая ставка равняется 21% [2]. Многие задумываются, что будет, когда ставку начнут снижать, а люди будут забирать деньги со вкладов. Куда направятся эти деньги? Банки активно открывают брокерские счета юридическим и физическим лицам. Люди уже привыкли к высокой процентной ставке, поэтому не захотят ее терять при снижении ключевой ставки. Изучив данные Московской Биржи о количестве открывающихся брокерских счетах, можно сделать вывод, что рынок ценных бумаг привлекает все больше и больше людей [1].

Если раньше у большинства была модель инвестирования «покупать акции в долгий срок для получения дивидендов», после 2022 года, эта модель скорее всего изменилась, мало кто захочет иметь акции в долгосрочной перспективе. Постепенно идет тенденция к тому, что акции становятся инструментом спекуляции и заработка, а облигации становятся «тихой гаванью» для инвесторов.

Рассмотрим преимущества облигаций. В данной работе рассматриваются только облигации федерального займа, так как ВДО являются высоко-рисковыми, и нет смысла иметь доходность на 2-4% выше при не контролируемых рисках, ведь корпоративные облигации, как акции, подвержены риску дефолта или невыплате купона.

ОФЗ имеют первый уровень надежности по сравнению с другими инструментами, если с ними что-то случится, то с акциями, ВДО и экономикой страны будет все в 10 раз хуже. Есть возможность иметь постоянный стабильный доход, в то время как в акциях могут не выплачивать дивиденды. Есть возможность зафиксировать высокий пассивный доход, который захотят вкладчики, привыкшие к ставке 20% по вкладу. ОФЗ с дальним сроком погашения позволяют это сделать.

ОФЗ имеют высокую прогнозируемость, большинство параметров понятны (ставка, купон, дата выплаты, дата погашения, номинал и тд), в отличие от акции. Невозможно сказать точно, когда акции «ПАО Газпром» будут стоить 400 руб. за акцию и выплачивать дивиденды, и какого размера будут дивиденды.

Рисунок 1 – График ОФЗ-ПД 26238 15.05.2041.

Источник: [3]

Также есть возможность ребалансировки. На рисунке 1 показан график ОФЗ 26238, с сроком погашения 16 лет, после черты, ключевая ставка была 21%, при этом облигация изменялась в цене примерно на 15%. То есть ее купон падал, условно, с 20% до 14%, что является неким дисбалансом на рынке, инвесторы теряют интерес к бумаге со ставкой 15% при ставке 21% и цена начинает падать. Имея облигации в портфеле по цене ниже рынка, получив прибыль от роста и НКД за период, можно зафиксировать результат по бумаге и ребалансировать депозит во флоатер 29014, получая доходность равную ставке RUONIA, с лагом в 7 дней.

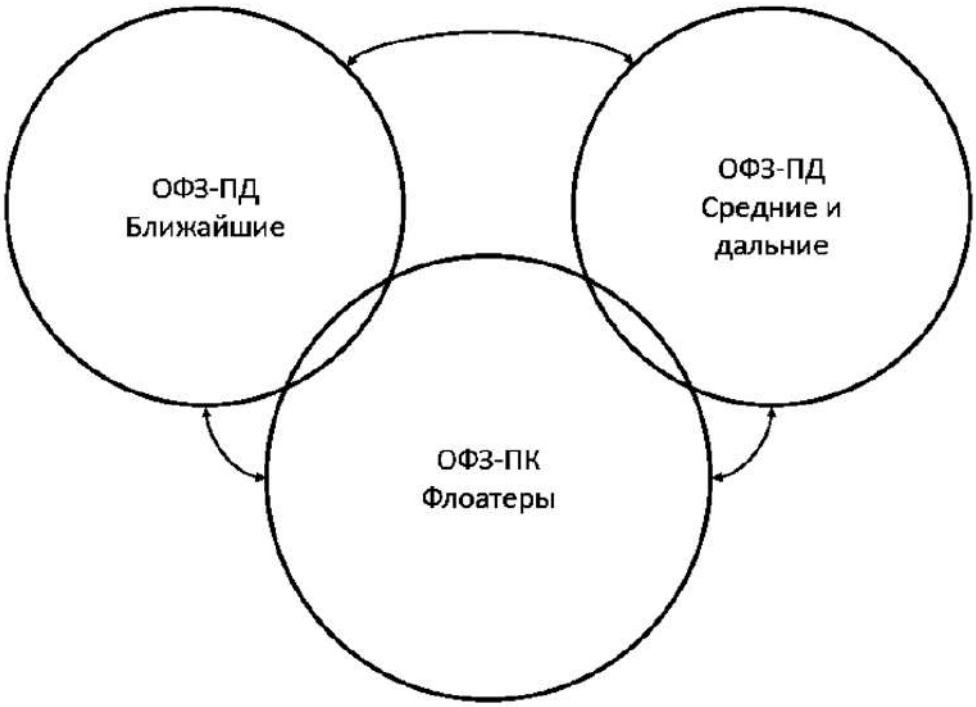


Рисунок 2 – Схематичное изображение ребалансировок между ОФЗ

Схематично ребалансировка показана на рисунке 2. Если это сложный портфель, где есть облигации с разным сроком погашения, то при дисбалансах мы может ребалансировать деньги из одних ОФЗ в другие. Для более продвинутых пользователей есть возможно постоянной капитализации, ведь купонный доход начисляется каждый день. Также инвестор может захеджировать риск падения ОФЗ через индекс RGBI или увеличить свою доходность за счет индекса.

Проанализировав рынок, можно сказать, что акции являются высокоэмоциональными бумагами, в то время как ОФЗ позволяют создать торговую стратегию, которая будет системной, стабильной и спокойной. Если с акциями всегда вопрос, как много можно потерять, с ОФЗ всегда вопрос, как много можно заработать, ведь ОФЗ всегда стремятся к погашению. Высока вероятность того, что облигации могут стать новым трендом и выбором для инвесторов в ближайшие годы.

Список использованных источников

1. Новости и пресс-релизы Московской Биржи // Московская Биржа. URL: https://www.moex.com/n32444 (дата обращения:04.04.2025 г.).

2. Сведения о размещенных и привлеченных средствах // Центральный Банк России. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/ (дата обращения:04.04.2025 г.).

3. Торговая платформа российского брокера «АО Инвестиционный холдинг «Финам»». URL: https://trading.finam.ru/profile/MOEX-SU26238RMFS4 (дата обращения:04.04.2025 г.).

УДК 316.47

Смирнов Виктор Вадимович
Smirnov Victor Vadimovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Социальное управление и социальный консалтинг»
Master program «Social management and social consulting»
e-mail: victor.smf77@gmail.com

НЕПОТИЗМ КАК БАРЬЕР СОЦИАЛЬНОЙ МОБИЛЬНОСТИ: ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ ОБЩЕСТВА И ИНДИВИДА

NEPOTISM AS A BARRIER TO SOCIAL MOBILITY: CONSEQUENCES FOR SOCIETY AND THE INDIVIDUAL

Статья посвящена анализу влияния непотизма на процессы социальной мобильности в современном обществе. Рассматривается, каким образом практики предоставления привилегий на основе родственных и личных связей подрывают принципы равенства возможностей, деформируют социальные лифты и снижают доверие к институтам. Анализируются институциональные, в частности, социокультурные аспекты воспроизводства непотизма, а также предлагаются возможные стратегии преодоления его негативных последствий. Статья основана на теоретических положениях П. Сорокина, П. Бурдьё и М. Вебера, дополненных данными международных и отечественных исследований.

The article is devoted to analyzing the impact of nepotism on social mobility processes in modern society. It examines how practices of granting privileges based on family and personal connections undermine the principles of equal opportunity, distort social mobility mechanisms, and reduce trust in institutions. The paper explores institutional and, in particular, sociocultural aspects of the reproduction of nepotism, as well as proposes potential strategies for mitigating its negative effects. The analysis is based on the theoretical frameworks of P. Sorokin, P. Bourdieu, and M. Weber, supplemented by data from both international and domestic studies.

Ключевые слова: непотизм, социальная мобильность, социальные лифты, социальное неравенство, социальный капитал, институциональное доверие, элиты.

Keywords: nepotism, social mobility, channels of social mobility, social inequality, social capital, institutional trust, elites

В современном обществе идеалы равенства всё чаще расходятся с реальностью, особенно в распределении возможностей. Одним из наиболее значимых факторов, подрывающих основы социальной справедливости, остаётся непотизм – практика предоставления ресурсов, привилегированных статусов и преференций родственникам и близким, независимо от их профессиональных качеств и заслуг. В научной литературе непотизм (семейственность, фаворитизм, кумовство, «блат») трактуется как девиантная практика, разновидность коррупции, нарушающая нормы равенства.

В России явление семейственности имеет глубокие исторические корни: принцип раздачи должностей на основе родства и связей играл большую роль еще в Российской империи и пережил все политические катаклизмы XX века, сохранившись до наших дней [7].

Теоретические основы проблемы восходят к классическим работам по стратификации и элитам: так, П. Сорокин подчёркивал значение открытости социальных лифтов для справедливости социальной структуры, а П. Бурдьё показал, что обладание социальным капиталом (то есть сетью социальных связей) способно конвертироваться в ресурсы и статус [1, 2]. С точки зрения М. Вебера, традиционное патримониальное господство характеризуется личной преданностью и распределением привилегий «своим» людям, что подрывает рационально-правовые принципы управления. Непотизм, который зчастую оправдывается культурой лояльности, в действительности подрывает меритократические идеалы, ставя личные заслуги в зависимость от неформальных отношений.

Непотизм особенно остро влияет на динамику социальной мобильности. Социальная мобильность в классическом понимании рассматривается как движение индивида по социальной лестнице, предполагающее возможность изменить своё положение благодаря образованию, труду и личным достижениям. В условиях непотизма эта возможность искажается: ключевыми для успеха становятся не усилия, а связи, не компетенции, а принадлежность к определённому кругу. Например, по данным опросов, 16% молодых россиян считают, что им, прежде всего, не хватает «нужных знакомств», чтобы преуспеть в жизни, тогда как отсутствие способностей признают препятствием лишь 14% [5]. в общественном сознании укореняется представление, что социальный капитал окружения важнее человеческого капитала самого человека. Формируется система, в которой социальное положение индивида во многом предопределено ресурсами его окружения, а собственные заслуги отходят на второй план. Это деформирует сами основы идеи равных возможностей и резко снижает вертикальную мобильность в обществе.

Со временем деформации приобретают институциональный характер. Формальные процедуры найма и продвижения становятся лишь оболочкой для заранее уже принятых решений, а доверие к образовательным, кадровым и административным структурам стремительно падает. Возникает замкнутый круг: чем ниже уровень прозрачности и доверия, тем выше мотивация обращаться к неформальным методам, и тем устойчивее становится сама практика непотизма. Например, исследователи отмечают, что советский институт «блата» (взаимных одолжений по знакомству) позволял людям обходить ограничения системы, но тем самым подрывал веру в её идеалы [8].

Аналогично и в современной России укоренение кумовства ведёт к делигитимации институтов: граждане перестают верить в честность кон-

курсного отбора (будь то вступительные экзамены, конкурсы на должность или тендеры), если видят, что исход предопределен связями. В итоге назначения осуществляются по принципу личной близости, а не компетентности, что совпадает с выводами исследователей о негативном влиянии коррупции на качество управления. Это не просто вопрос справедливости – речь идёт также о снижении эффективности институтов, подрыве социальной солидарности и ограничении экономического роста. Ресурсы распределяются не эффективно, таланты остаются невостребованными, а у общества формируется циничное отношение к самим правилам игры.

Непотизм имеет выраженные последствия и для межпоколенческой мобильности. В обществах, где ключевые позиции фактически передаются «по наследству», а карьерный рост становится прерогативой узкого круга связанных между собой лиц, новые поколения теряют веру в возможность изменить свою судьбу. Подобная ситуация наблюдалась, например, в позднесоветский период: при «застое» 1970-х годов второй эшелон управленцев осознал тщетность попыток пробиться наверх, поскольку верхние позиции прочно занимало старшее поколение партийной номенклатуры, связанное круговой порукой.

Блокированная элитная мобильность породила застой в обновлении руководящих кадров. Сегодня дефицит вертикальной мобильности не только сдерживает развитие человеческого капитала, но и способствует росту фрустрации и социальной апатии. Молодые люди, сталкиваясь с «закрытыми дверями», всё чаще рассматривают эмиграцию как единственный путь к самореализации. Социологические замеры отражают эти настроения: в некоторые годы почти половина россиян моложе 25 лет выразила желание уехать из страны ради лучших возможностей [5]. Такая утечка талантов ослабляет интеллектуальный потенциал страны и лишает её будущие элиты притока свежих сил. Преодоление непотизма в интересах новых поколений требует не только административных решений, но и глубокой культурной трансформации, направленной на утверждение ценности собственных усилий и заслуг.

Непотизм отрицательно влияет и на культурный ландшафт общества. Он нормализует и легитимизирует идеи исключительности, элитарности и клановости, незаметно встраивая их в повседневное сознание. Складывается своеобразная аксиома: «успех зависит не от усилий, а от удачного окружения». Подобные установки формируют модель поведения, при которой люди предпочитают искать покровительство вместо самосовершенствования, а успех ассоциируется не с личным талантом, а с умением «договориться». Это снижает общий уровень социальной ответственности и подрывает культуру заслуг, которая должна лежать в основе современного меритократического общества. Когда молодёжь видит примеры несправедливого продвижения по службе, у неё притупляется моти-

вация к достижению результатов честным путём. Непотизм фактически внушает, что формальные правила не работают, и что для достижения целей важнее принадлежать к влиятельному кругу, чем упорно трудиться. В долгосрочной перспективе такая культура подтачивает основы развития, базирующегося на таланте и трудолюбии.

Тем не менее, существуют успешные примеры борьбы с непотизмом. В государственном управлении некоторых стран действуют чёткие ограничения на семейственность. Так, в США с середины XX века введены нормы, запрещающие госслужащим нанимать близких родственников в подчинение, что стало важным элементом антикоррупционной политики [10]. Страны, инвестирующие в развитие прозрачных процедур отбора, обеспечивающие широкий доступ к образованию, внедряющие механизмы анонимного тестирования и независимой оценки кандидатов, демонстрируют более высокий уровень социальной мобильности и доверия к институтам. Международные сравнительные исследования подтверждают: там, где меритократические принципы реально работают, межпоколенческая социальная «лифтовая» система функционирует эффективнее. В самой России законодательно установлены некоторые барьеры против кумовства: например, Федеральный закон о государственной службе запрещает близким родственникам находиться в прямом подчинении друг у друга на государственных должностях. Однако одних правовых норм недостаточно – требуются действенные механизмы реализации и контроль со стороны общества. Институциональные реформы в этой сфере невозможны без широкой поддержки гражданского общества: только когда преобладает общественное неприятие «блата», формальные изменения смогут превратиться в реальные рабочие механизмы социальной трансформации.

Именно поэтому борьба с непотизмом требует не столько разовых наказаний, сколько комплексного подхода, включающего правовые, экономические, организационные, социально-психологические и культурно-воспитательные меры. Необходимо создавать условия для честной конкуренции – совершенствовать процедуру конкурсов, исключать конфликт интересов, усиливать прозрачность решений, и в то же время, воспитывать культуру уважения к профессионализму и личным достижениям. Перспективными направлениями дальнейшего развития данной проблемы являются, в частности, междисциплинарные исследования механизмов воспроизводства непотизма и эффективных мер противодействия ему. Следует усилить сравнительный анализ региональных практик, изучать влияние цифровизации (например, электронных платформ найма) на снижение субъективизма при отборе кадров, оценивать готовность различных социальных групп поддерживать меритократические ценности. Рекомендации прикладного характера включают обновление антикоррупционного законодательства с учётом выявленных лазеек для семейственности, со-

здание независимых аттестационных комиссий и усиление общественного контроля при приёме на работу в госсекторе, усиление роли общественного контроля, в том числе, посредством активизации роли СМИ, а также реализацию просветительских программ, формирующих в массовом сознании нетерпимость к проявлениям непотизма. Только признание глубины проблемы и последовательная работа на уровне институтов, в том числе, культуры, права, государства и политики позволит построить общество, где социальная мобильность станет реальной нормой, а непотизм – осуждаемым и маргинализированным явлением, несовместимым с открытым и динамичным социальным порядком [9].

Список использованных источников

1. Бурдьё П. Формы капитала // Экономическая социология. – 2001. – Т. 2. – № 3. – С. 60–74.
2. Вебер М. Хозяйство и общество / пер. с нем. – М.: ИРИСЭН, 2001.
3. ВЦИОМ. Социальные лифты в современной России – аналитический доклад. – М., 2021.
4. Иванова Е.Ю. Непотизм как деструктивная форма профессиональных династий: государственная политика и общественное мнение // Теория и практика общественного развития. – 2020. – № 5. – С. 36–40.
5. Левада-центр. Эмиграционные настроения российской молодежи (пресс-выпуск). – М., 2019.
6. Муштук О.З. Непотизм и кумовство как разновидность коррупции на российском фоне // Концептуал: сб. науч. тр. каф. философии и истории. – М.: МФПУ «Синергия», 2016. – С. 451–463.
7. Петров, М.А. Девиантное экономическое поведение в России в период НЭПа и в 1990-е годы: сравнительно-исторический анализ / М.А. Петров, К.А. Прозоровская // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2019. – Т. 9, № 3(32). – С. 174-181. – EDN NTSNNI
8. Роуз-Аккерман С. Коррупция и государство: причины, следствия и реформы. – М.: ИРИСЭН, 2010.
9. Сорокин П. Социальная мобильность. – М.: Республика, 1992.
10. Тихомирова, А.М. Миграционные настроения студентов – в поисках достойного труда и жизни / А.М. Тихомирова // Достойный труд – основа стабильного общества: Материалы X Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 24–27 октября 2018 года / Ответственные за выпуск Е.Е. Лагутина, М.И. Плутова. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2018. – С. 151-155.
11. Филиппов В.В. Непотизм на государственной службе в США: противодействие коррупции // Власть и управление на Востоке России. – 2015. – № 1 (70). – С. 142–148.
12. OECD. A Broken Social Elevator? How to Promote Social Mobility: Overview and Main Findings [Электронный ресурс]. – Paris: OECD Publishing, 2018. – Режим доступа: https://www.un.org/OECD_Social-mobility-2018-Overview-MainFindings.pdf (дата обращения: 14.04.2025).

УДК 659.4

Снегирева Юлия Владимировна
Snegireva Iuliia Vladimirovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Стратегические коммуникации в бизнесе»
Master program «Strategic corporate management»
e-mail: sssnegir01@mail.ru

КОРПОРАТИВНЫЙ ИМИДЖ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ

CORPORATE IMAGE AS A STRATEGIC COMMUNICATION TOOL

В данной статье рассматривается концепция корпоративного имиджа как стратегического инструмента коммуникации в современном бизнесе. Особое внимание уделяется теоретическим аспектам формирования и управления корпоративным имиджем, а также специфике его применения в ивент-индустрии.

This article examines the concept of corporate image as a strategic communication tool in modern business. Special attention is paid to the theoretical aspects of corporate image formation and management, as well as the specifics of its application in the event industry.

Ключевые слова: корпоративный имидж, стратегические коммуникации, ивент-бизнес, репутационный менеджмент, корпоративная идентичность.

Keywords: corporate image, strategic communications, event business, reputation management, corporate identity.

В условиях усиливающейся рыночной конкуренции и информационной перенасыщенности современного общества корпоративный имидж становится одним из ключевых нематериальных активов организации, который отражает не только визуальную идентификацию компании, но и её ценности, корпоративную культуру, качество предоставляемых товаров и услуг, а также особенности взаимодействия с внутренней и внешней средой.

В целом, корпоративный имидж можно определить как «устойчивое представление общественности об отличительных или исключительных характеристиках организации, выделяющих ее из ряда подобных организаций, создаваемое целенаправленно для формирования оптимальной коммуникационной среды данной организации» [1, с. 273].

Таким образом, исходя из данного определения, корпоративный имидж направлен на улучшение восприятия организации по сравнению с конкурентами, формирование эффективных коммуникаций со всеми аудиториями за счет создания уникальных отличительных черт, объединенных в имиджевые характеристики. При этом, корпоративный имидж формируется в результате сложного взаимодействия корпоративной идентичности, транслируемой компанией, и субъективного восприятия этой идентично-

сти различными аудиториями [3, с. 220], что означает, что восприятие имиджа может в определенной степени отличаться от того, что транслирует сама компания.

Во многом это обусловлено как особенностями восприятия, так и тем, что корпоративный имидж состоит из нескольких типов имиджа: визуальный (логотип, фирменный стиль, корпоративные цвета), социальный (корпоративная социальная ответственность, взаимодействие с местными сообществами), бизнес-имидж (деловая репутация, финансовые показатели, качество товаров и услуг), имидж руководства и имидж персонала [4]. Только интеграция этих компонентов позволяет создать целостное представление о компании в сознании целевых аудиторий.

Процесс формирования корпоративного имиджа носит системный характер и предполагает последовательное прохождение нескольких этапов, от определения корпоративной идентичности и позиционирования до создания стратегии коммуникации и оценки эффективности предпринятых мер.

Ключевым аспектом этого процесса является согласованность всех коммуникаций компании и отсутствие диссонанса между декларируемыми ценностями и реальной практикой ведения бизнеса. В целом, стратегические коммуникации представляют собой целенаправленное использование коммуникационных ресурсов организации для достижения долгосрочных корпоративных целей. В этом контексте корпоративный имидж выступает не только как результат коммуникационной деятельности, но и как инструмент, способствующий реализации корпоративной стратегии. Интеграция корпоративного имиджа в систему стратегических коммуникаций предполагает использование различных каналов и форматов взаимодействия с целевыми аудиториями: от традиционных медиа и PR-кампаний до цифровых платформ и социальных сетей [2].

Корпоративный имидж рассматривается как важный инструмент стратегических коммуникаций, так как исследования демонстрируют прямую корреляцию между сильным позитивным корпоративным имиджем и такими показателями, как лояльность клиентов, привлекательность компании для талантливых специалистов, инвестиционная привлекательность и даже устойчивость бизнеса в кризисных ситуациях [2].

Таким образом, в современной парадигме бизнес-коммуникаций корпоративный имидж рассматривается как стратегический инструмент, позволяющий компаниям дифференцироваться на рынке, устанавливать эмоциональную связь с потребителями и создавать устойчивое конкурентное преимущество. Особую актуальность управление корпоративным имиджем приобретает в ивент-индустрии, где репутация и восприятие компании напрямую влияют на выбор клиентов и успешность реализуемых проектов.

Ивент-индустрия представляет собой особую сферу деятельности, характеризующуюся высокой степенью клиентоориентированности, проектным подходом к организации работы и значительной долей творческой составляющей [5]. В этих условиях корпоративный имидж ивент-компаний приобретает специфические черты, отражающие особенности отрасли.

Так, для ивент-компаний корпоративный имидж является не просто элементом коммуникационной стратегии, но фактически становится частью предлагаемого продукта, так как клиенты, заказывающие организацию мероприятий, приобретают не только услуги, но и определенный стиль, креативный подход, профессиональное видение. В этом контексте корпоративный имидж ивент-компании должен транслировать не только надежность и профессионализм, но и творческий потенциал, инновационность и способность реализовывать нестандартные решения.

Особенностью управления корпоративным имиджем в ивент-индустрии является также высокая значимость персонального имиджа ключевых сотрудников компании (креативных директоров, проджект-менеджеров, специалистов по организации мероприятий). Личный бренд этих специалистов зачастую становится неотъемлемой частью корпоративного имиджа, а их профессиональная репутация и портфолио реализованных проектов – важным конкурентным преимуществом компании.

Примечательно также, что в ивент-индустрии каждое реализованное мероприятие становится своеобразной демонстрацией возможностей компании и, следовательно, элементом формирования ее имиджа. Успешно проведенные мероприятия, особенно масштабные и инновационные, становятся своеобразными кейсами, иллюстрирующими корпоративную философию и профессиональный подход компании. При этом важнейшим фактором успеха становится согласованность всех элементов корпоративного имиджа и их соответствие реальному опыту взаимодействия клиентов с компанией.

В качестве примера эффективного примера использования корпоративного имиджа как инструмента стратегических коммуникаций в ивент-индустрии можно привести компанию «Посольство Праздника». Компания выстроила целостную имиджевую систему, которая охватывает все точки взаимодействия с клиентами и партнерами. Визуальная идентичность компании реализуется через тщательно проработанный фирменный стиль с элементами элегантности и статусности. Корпоративные цвета, логотип и фирменная графика последовательно применяются во всех материалах – от деловой документации до оформления мероприятий, что создает узнаваемый визуальный код, который мгновенно идентифицируется целевой аудиторией. Сотрудники компании выступают ключевыми трансляторами корпоративного имиджа. Менеджеры и организаторы мероприя-

тий придерживаются единого стандарта обслуживания, который отражает ценности бренда. Корпоративный дресс-код подчеркивает профессионализм команды и усиливает целостное восприятие имиджа компании. Цифровая коммуникация компании «Посольство Праздника» также интегрирована в имиджевую стратегию. Сайт компании, социальные сети и электронные коммуникации выдержаны в едином стиле, отражающем позиционирование компании как эксперта в организации премиальных мероприятий, а контент-стратегия фокусируется на демонстрации успешных кейсов, которые подтверждают заявленный уровень компетенций.

Такой комплексный подход к управлению корпоративным имиджем позволяет компании «Посольство Праздника» не только выделяться среди конкурентов, но и выстраивать долгосрочные отношения с клиентами, основанные на доверии и понимании ценностного предложения. В результате корпоративный имидж становится эффективным инструментом привлечения новых клиентов и удержания существующих, что обеспечивает устойчивое развитие бизнеса в ивент-индустрии.

Можно сделать вывод, что корпоративный имидж в современных условиях представляет собой не просто визуальную идентификацию организации, но комплексный стратегический ресурс, способствующий достижению долгосрочных бизнес-целей. Интеграция корпоративного имиджа в систему стратегических коммуникаций позволяет компаниям формировать устойчивые конкурентные преимущества, выстраивать эффективное взаимодействие с целевыми аудиториями и создавать прочную основу для долгосрочного развития бизнеса.

Особую значимость корпоративный имидж приобретает в ивент-индустрии, где он становится не только инструментом коммуникации, но и неотъемлемой частью продукта компании. Специфика управления корпоративным имиджем в этой сфере определяется высокой степенью клиентоориентированности бизнеса, значимостью творческой составляющей и проектным характером работы. Успешные ивент-компании интегрируют элементы корпоративного имиджа во все аспекты своей деятельности, обеспечивая согласованность коммуникаций и создавая уникальный опыт взаимодействия для клиентов.

Список использованных источников

1. Алиев О.М. Комплексный подход по созданию имиджа фирмы // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2020. – №2. – С. 90-96.
2. Буряк Н.Ю. Корпоративные коммуникации и их влияние на формирование имиджа организации // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – №1(51). – С. 72-75.
3. Гарпинченко М.А. Имидж организации как система // Наукосфера. – 2021. – №4-1. – С. 219-228.

4. Семенова Л.М. Имиджмейкинг: учебник и практикум для вузов / 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 142 с.
5. Каннер Д.Д., Лысоченко А.А. Оценка состояния Event-индустрии в России в современных экономических условиях // Московский экономический журнал. – 2021. – №7. – С. 388-395.

УДК 338

Соломатин Вадим Александрович
Solomatin Vadim Alexandrovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Стратегическое корпоративное управление»
Master program «Strategic corporate management»
e-mail: wadim.solomatin2017@yandex.ru

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ АНАЛИТИКИ БОЛЬШИХ ДАННЫХ

STRATEGIC MANAGEMENT IN E-COMMERCE THROUGH THE LENS OF BIG DATA ANALYTICS

В данной статье рассмотрена актуальная проблема для продавцов в области интернет-коммерции, которая касается принятия управленческих решений, основанных на аналитике больших данных. Выявлены эффективные методы анализа данных и финансового контроля.

This article examines a pressing issue for online retailers, which concerns making management decisions based on big data analysis. Reliable methods of analysis and financial control are considered.

Ключевые слова: Электронная коммерция, маркетплейсы, большие данные, стратегическое управление.

Keywords: E-commerce, marketplaces, big data, strategic management.

Маркетплейсы являются новым форматом для электронной коммерции нашей страны. Однако, данная бизнес-модель демонстрирует невероятные результаты в темпах развития. Такой способ реализации товаров и услуг позволяет предпринимателям практически любого уровня подготовки и капитала осуществлять торговую деятельность как внутри страны, так и за ее пределами [2]. На данный момент рынок e-commerce считается одним из самых быстрорастущих. Для продавцов важно вовремя выявлять новые тенденции, прогнозировать спрос и менять подходы к маркетингу. У компании появляется существенное преимущество, если управленческие решения принимаются на основе данных (рисунок 1).

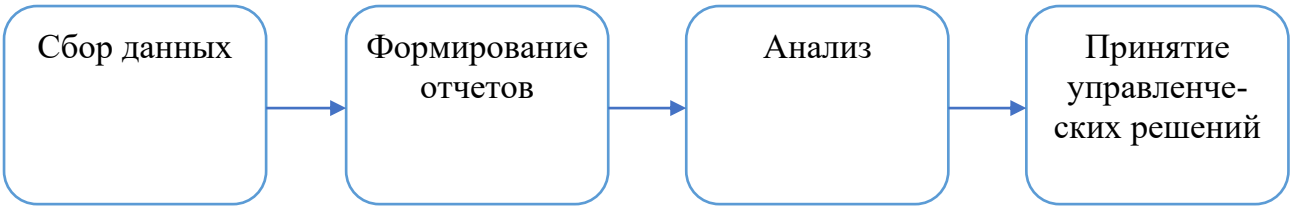


Рисунок 1 – Этапы принятия решения на основе данных

Информация помогает управлять уровнями запасов товаров, учитывая постоянно меняющиеся потребности клиентов, циклами поставок и другими факторами, что позволит сократить издержки и минимизировать риски избытка или недостачи запасов. Появляется возможность отслеживать и контролировать движение товаров в процессе поставок и продаж, тем самым сокращается вероятность потери продукции [4].

Сбор данных. Перед тем как начинать продажу своего продукта на площадках, продавцу необходимо проанализировать спрос и предложение. Чтобы понять динамику цен в данной категории. Для этого требуется поработать с большим количеством данных (таблица 1).

Таблица 1 – Виды данных

Данные	Показатели
Внешние	Объём рынка
	Ценовая сегментация
	Оборот конкурентов
Внутренние	Воронка продаж (просмотры, клики, заказы)
	Конверсия (CTR, CR)
	Анализ затрат (себестоимость, услуги маркетплейсов)
	Оборачиваемость

Сбор внешней аналитики – достаточно трудоёмкое занятие, частично данные предоставляют сами площадки в личном кабинете, но есть специализированные сервисы, которые собирают всю информацию более подробно и за короткое время могут предоставить информацию по тысячи товарам. Внутренняя аналитика – это исторические данные, которые продавцы собирают по своим товарам. Данная информация собирается внутри личного кабинета в виде данных по заказам, продажам, затратам и т.д. Внутренняя аналитика требует глубокого изучения для оптимизации товарных запасов, экономии денег, времени и увеличении продаж.

В основном все данные предоставляются в виде Excel файлов, которые выгружаются из личного кабинета за выбранный период. Работая с несколькими магазинами и большой ассортиментной матрицей данное действие может занимать много времени. В этом случае настраивается ин-

теграция с помощью API. Хранилищем для данных могут быть разные варианты: Excel, Google Sheets или базы данных. Также на рынке есть большое количество готовых сервисов, которые интегрируются с площадками, и предоставляют готовые отчёты, графики и диаграммы. На рисунке 2 показан интерфейс раздела с финансами сервиса «Точка маркетплейсы».

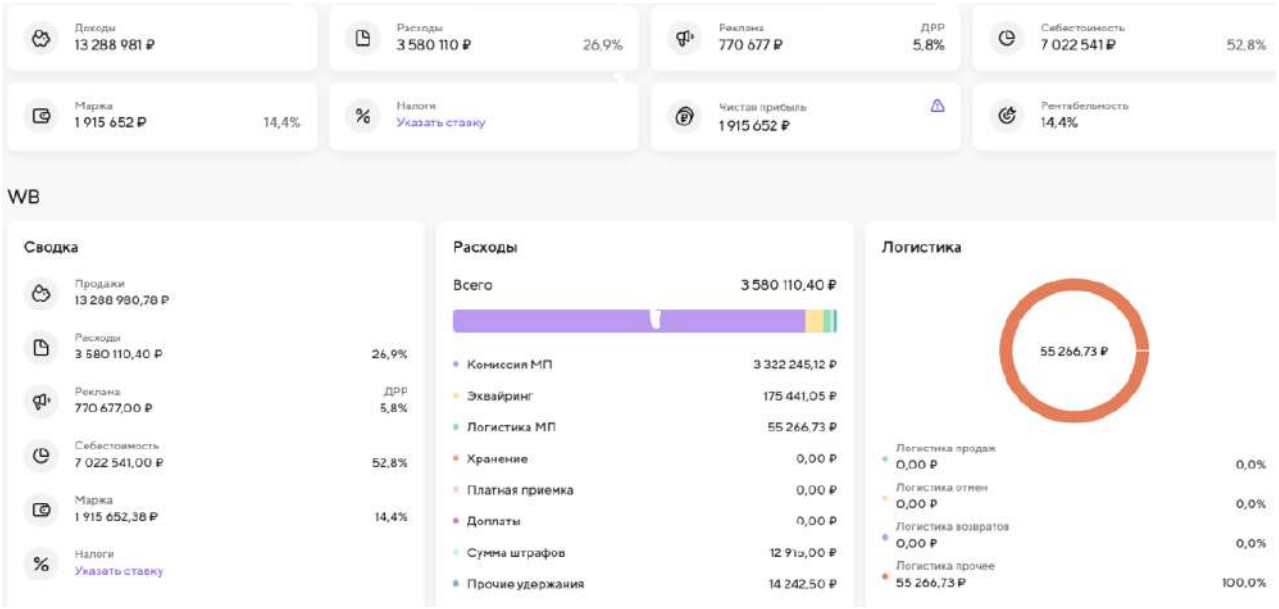


Рисунок 2 – Интерфейс раздела «Финансы»
в сервисе «Точка маркетплейсы»

Но не во всех случаях такие сервисы могут подходить продавцам, иногда требуется индивидуальный подход и данные интегрируются в Power BI для построения адаптированных дашбордов, исходя из требований руководства.

Формирование отчётов. Выделить наиболее популярные товары помогают методы ABC и XYZ анализа. С помощью первого, можно узнать какие товары приносят больше выручки, второй же показывает стабильность спроса по товарам [2].

Благодаря ABC-анализу продавцы выделяют основную группу по количественным показателям. В основу можно брать как данные по выручке, так и маржинальность товаров.

A – это 80% продаж, которые составляют 20% ассортимента.

B – 15% продаж и треть ассортимента.

C – оставшиеся 5% выручки.

Чтобы понимать не только объём выручки, но и регулярность продаж, необходимо использовать XYZ-анализ:

X – товары со стабильным спросом.

Y – условно стабильны спрос.

Z – нестабильный спрос.

Когда все товары разделены по группам доходности и стабильности спроса, продавец может объединять результаты и понять, какие товары приносят основную часть дохода и имеют стабильные продажи.

Для регулярных заказов важно контролировать остатки и своевременно их пополнять, это снижает риски уйти в Out-of-stock. Как правило, маркетплейсы предоставляют продавцам отчёты, для расчёта доступных и зарезервированных продуктов. Но если у продавца есть необходимость отслеживать данные с разных площадок, то удобнее работать со специализированными сервисами, например, «МойСклад». Компания предоставляет различные варианты отчётов по товарам и складам. Важным фактором является анализ финансовых показателей. Каждому руководителю при планировании, мониторинге и контроле компании, нужно опираться на финансовые результаты.

Управленческий учет отличается своей спецификой – он представляет собой гибкий инструмент для получения обширного и точного представления о финансовом положении и эффективности предприятия. Он призван обеспечить бизнесмена всесторонней информацией, которая будет лежать в основе стратегических решений.

Стандартный набор инструментов управленческого учета включает:

– отчет о доходах и расходах (прибылях и убытках);

– отчет о движении денежных средств;

– отчет о результативности различных бизнес-единиц (центров ответственности);

– управленческий баланс [1].

Данные отчёты позволяют увеличить эффективность не только всего бизнеса, но и отдельных участков. Повышая уровень безопасности торговой деятельности, грамотно распределяя ресурсы, сокращая финансовые и трудовые затраты. Растёт также уровень конкурентоспособности продавца и качество обслуживания.

Анализ полученных данных – это комплексный процесс, который направлен на поиск тенденций, взаимосвязи показателей, проблем и возможностей компании. Собрав необходимые данные, руководитель может структурировать всю информацию в виде SWOT-анализа. Данный метод поможет выявить сильные и слабые стороны внутренней и внешней среды компании.

Принятие управленческих решений, которые базируются на больших данных – это современная необходимость для компаний, которые работают в сфере интернет-коммерции. Благодаря эффективно собранной, обработанной и визуализируемой информации возможно более точное прогнозирование. Компания сможет более точно выявлять потребности покупателей и находить новые точки роста. Необходимо формировать среду внутри

компании таким образом, чтобы управленческие решения принимались не только из опыта руководителя, но и в большей части опирались на конкретные факты. Это позволит эффективно решать управленческие задачи.

Список использованных источников

1. Ибрагимова, А.Х. Вопросы ведения бухгалтерского и управленческого учета в маркетплейсах / А.Х. Ибрагимова // Управленческий учёт. – 2024. – № 9. – С. 95-102.
2. Никитин, М.А. Маркетплейс – современная форма электронной коммерции / М. А. Никитин // Молодая наука – 2023: Сборник статей X Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 24-28 апреля 2023 года. – Москва: Московский финансово-юридический университет МФЮА, 2023. – С. 79-86.
3. Общество и экономика знаний, управление капиталами: цифровая экономика знаний: Материалы XII Международная научно-практическая конференция, Краснодар, 27–28 мая 2022 года. – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2022. – 752 с.
4. Хромова, И.Н. Развитие электронной коммерции в условиях цифровизации / И.Н. Хромова, А.С. Марьяненко, Н.А. Савинская // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 2(61). – С. 764-768.
5. Челнокова, О.Ю. Метрики эффективности бизнес-процессов на маркетплейсе / О.Ю. Челнокова // Гуманитарный научный журнал. – 2023. – № 4-2. – С. 63-67.

УДК 656.135

Степанова Людмила Анатольевна
Stepanova Lyudmila Anatolyevna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Анализ данных в экономике»
Master program «Data analysis in economic»
e-mail: lyudmila.stepanova11@mail.ru

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА СТОИМОСТЬ ГРУЗОВЫХ АВТОМОБИЛЬНЫХ ПЕРЕВОЗОК В РОССИИ

ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCING THE COST OF ROAD FREIGHT TRANSPORTATION IN RUSSIA

В статье рассматриваются факторы, влияющие на стоимость автотранспортных перевозок в России.

The article presents the factors influencing the cost of truck transport in Russia.

Ключевые слова: автотранспорт, логистика, грузооборот, стоимость перевозки, модели панельных данных.

Keywords: cargo transportation by road, logistics, freight turnover, transportation costs, panel data models.

Грузовые автоперевозки играют ключевую роль в российской экономике, обеспечивая доставку товаров по всей огромной территории России. Стоимость перевозок является важным компонентом ценообразования для большинства товаров и услуг, влияя на инфляцию и конкурентоспособность бизнеса. Понимание факторов, формирующих стоимость грузовых автоперевозок, необходимо для всех участников рынка: как для грузоотправителей, так и для транспортных компаний для эффективного планирования и управления затратами. Поэтому объектом исследования является структура стоимости перевозок автомобильным транспортом. Предмет исследования – факторы, влияющие на изменение стоимости автотранспортных услуг. Целью данной работы является выявление значимых факторов роста стоимости автотранспортных услуг. Коммерческий грузооборот автомобильного транспорта в России в 2024 году увеличился на 5% по сравнению с 2023 годом, достигнув 291 млрд. тонно-километров. Рост показателя обусловлен увеличением объемов перевозок промышленной продукции, развитием электронной коммерции и перестроением логистических цепочек в стране.

Рост объема перевозок автотранспортом способствует увеличению рынка автотранспортных услуг. Процесс роста стоимости перевозки является и проблемой, и точкой роста рынка автомобильных услуг.

В настоящее время транспортные компании оценивают удорожание логистических услуг в 10–30%. Ситуация на рынке грузоперевозок ввиду изменившихся экономических условий становится напряженной. Себестоимость транспортировки уже выросла на 10-12%, а стоимость обслуживания грузовой техники – на 60%.

Стоимость грузовых автоперевозок в России формируется под воздействием целого комплекса взаимосвязанных факторов. Оценка факторов и их динамики позволяет участникам рынка более эффективно управлять своими расходами, оптимизировать логистические процессы и принимать обоснованные решения в сфере грузоперевозок. Мониторинг макроэкономической ситуации, операционных факторов, изменений в законодательстве и развитие инфраструктуры является ключевым для прогнозирования и управления стоимостью грузовых автоперевозок в России. Факторы, влияющие на стоимость грузовых автоперевозок в России, можно объединить в 3 группы:

1. Макроэкономические факторы: цены на топливо, инфляция и курс валют, экономическая активность, уровень жизни, ВВП на душу населения и прочее.

2. Операционные факторы: расстояние и маршрут, качество дорог, плотность трафика, рельеф местности, платные дороги, характеристики груза (вес и объем груза), тип груза, упаковка и погрузка/разгрузка, тип транспортного средства и его характеристики (грузоподъемность и тип

кузова), возраст и техническое состояние автомобиля, логистика, организация перевозок и оптимизация маршрутов, наличие обратных загрузок, затраты на персонал, зарплата водителей, нехватка квалифицированных водителей, социальные отчисления и страхование персонала.

3. Внешние факторы и государственное регулирование: транспортные налоги, плата за проезд по федеральным трассам, акцизы, правила и нормативы, лицензирование и разрешительная система, инфраструктура и развитие транспортной сети, наличие и качество сервисной инфраструктуры, сезонность и климатические условия.

В ходе исследования факторов, влияющих на изменение стоимости автоперевозок, выделены основные составляющие ставки (стоимости) доставки груза: стоимость топлива, амортизация транспортного средства, заработная плата, отчисления в ремонтный фонд, расстояние доставки, сложность маршрута, состояние дорог, дефицит транспортных средств на рынке, актуальность маршрута (региональнальность маршрута), стоимость информационных ресурсов в логистике, государственные пошлины и прочие сборы (например, «Платон»). Основным постулатом формирования стоимости перевозки ранее считалось: чем больше расстояние от точки погрузки до точки выгрузки, тем больше стоимость перевозки, однако современные тенденции перевозок, запуск паромных переправ через Новороссийск (в Турцию) и Астрахань (в Азербайджан); запуск трассы М12 и расширение трассы М7; расширение пропускной способности границ с Казахстаном и Китаем привели к тому что, на определенные направления стоимость перевозки наоборот снизилась, хотя расстояние доставки не изменилось.

На предприятиях чаще всего используется тарифная сетка для определения стоимости перевозки с «шагом» 10 км или 50 км, и, если проанализировать тарифную сетку предприятий, будет ясно, что с увеличением расстояния, увеличивается стоимость перевозки и коэффициент корреляции будет свидетельствовать о наличии связи. при визуальном анализе любой тарифной сетки делается акцент только на изменение расстояния, что включено в изменяющуюся ставку нам неясно, и можно сделать ложный вывод о высокой зависимости. Таким образом, расстояние действительно играет немаловажную роль в формировании стоимости, но в настоящее время существуют маршруты, по которым расстояние играет меньшую роль при формировании стоимости перевозки часто стоимость доставки зависит именно от региона доставки или от маршрута. По данным одного из предприятий производственной отрасли России влияние региона на изменение стоимости тарифа существенно: объединив факторы исследования (тариф и расстояние) по региону доставки, получим, что тариф по перевозке и расстояние с учетом регионального фактора имеет сильную корреляционную зависимость: 0,8, в то время как, без учета ре-

гионального фактора коэффициент корреляции составляет 0,58. То есть в рамках предприятия можно сделать вывод, что не только расстояние, но и регион доставки как фактор формирования стоимости оказывает сильное влияние на стоимость перевозки. Данная упрощенная модель зависимости тарифа от расстояния с учетом регионального фактора предполагает, что необходимо глубже изучать операционные составляющие стоимости перевозки, поскольку часто в понятие «расстояние перевозки» уже заложены такие факторы, влияющие на стоимость, как актуальность маршрута, сложность маршрута (погодные условия, сложные дороги), альтернативные пути доставки, протяженность автомобильных дорог общего пользования, количество грузовых автомобилей, стоимость бензина.

Проведем исследование о влиянии протяженности автомобильных дорог общего пользования (Road, км), количества грузовых автомобилей (Truck), стоимости бензина (Petrol, л) в регионах России на изменение индекса тарифов на грузовые перевозки (%, к соответствующему периоду предыдущего года) за 2022-2023 гг. Поскольку в данном исследовании данные являются панельными, построим модели с фиксированными и случайными эффектами. В моделях используются данные за 2 периода времени по 81 пространственному объекту (региону), всего 162 наблюдения.

Коэффициенты модели с фиксированными эффектами:

1) const = 105.323, но статистически не значима (p-значение = 0.579). В моделях с фиксированными эффектами константа часто интерпретируется как среднее значение фиксированных эффектов, но здесь ее незначимость указывает на то, что общий «базовый» уровень тарифов, не зависящий от регионов и регрессоров, не является статистически отличным от нуля.

2) Road (протяженность дорог): коэффициент 0.001, но не значим (p-значение = 0.897). Это означает, что внутри регионов, изменение протяженности дорог статистически не связано с изменением индексов тарифов.

3) Truck (количество грузовых автомобилей): Коэффициент -0.004, но не значим (p-значение = 0.467). Это означает, что внутри регионов, изменение количества грузовых автомобилей статистически не связано с изменением индексов тарифов.

4) Petrol (цена на бензин): Коэффициент 0.287, но не значим (p-значение = 0.738). Это означает, что внутри регионов, изменение цены на бензин статистически не связано с изменением индексов тарифов.

LSDV R-квадрат – 0.482, в пределах R-квадрат – 0.008. LSDV R-квадрат показывает общую долю объясненной дисперсии, включая различия между регионами. Внутригрупповой R-квадрат (Within R-squared) показывает долю объясненной дисперсии внутри регионов с течением

времени. В данном случае, внутригрупповой R-квадрат очень низок (0.008), что подтверждает, что модель с фиксированными эффектами плохо объясняет изменения индексов тарифов внутри регионов на основе включенных регрессоров.

Коэффициенты модели со случайными эффектами:

1) const = 126.034, статистически значима (p-значение <0.0001). В модели со случайными эффектами константа представляет собой общее среднее значение зависимой переменной, когда все регрессоры равны нулю, плюс средний случайный эффект.

2) Road (протяженность дорог): коэффициент -4.495e-05, не значим (p-значение = 0.798).

3) Truck (количество грузовых автомобилей): коэффициент 0.0002, не значим (p-значение = 0.429

4) Petrol (цена на бензин): коэффициент -0.283, не значим (p-значение = 0.547). Это означает, что с учетом случайных различий между регионами, цена на бензин статистически не связана с индексами тарифов.

Совместный тест на регрессорах показывает, что Хи-квадрат –1.074, p-значение – 0.783. Совокупность переменных Road, Truck и Petrol не является статистически значимой для объяснения вариации индексов тарифов в модели со случайными эффектами. Тест Хаусмана демонстрирует Хи-квадрат – 1.153, p-значение – 0.764, то есть не отвергается нулевая гипотеза о состоятельности ОМНК оценок. В контексте панельных данных, это означает, что модель со случайными эффектами является состоятельной (несмещенной) по сравнению с моделью с фиксированными эффектами. На основе теста Хаусмана, модель со случайными эффектами не отвергается как состоятельная.

Таким образом, ни один из факторов не оказывает статистически значимого влияния на индексы тарифов в моделях, то есть факторы не являются важными и оказывают незначительное влияние на изменение стоимости доставки.

На основании представленных результатов, ни модель с фиксированными, ни модель со случайными эффектами не выявили статистически значимого влияния протяженности автомобильных дорог общего пользования (км), количества грузовых автомобилей, стоимости бензина (л) в регионах России на изменение индекса тарифов на грузовые перевозки. Необходимы дальнейшие исследования с использованием других методологических подходов, а также с включением других факторов, влияющих на формирование стоимости автомобильной доставки в России. Однако ясна тенденция: спектр влияющих факторов на изменения стоимости с каждым годом увеличивается, при этом расстояние имеет немаловажную роль, но не является основным фактором, важную роль играет также и региональный фактор.

Список использованных источников

1. Бизнес-статистика: учебник и практикум для вузов / И.И. Елисеева [и др.]; под редакцией И.И. Елисеевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 444 с.
2. Индексы тарифов на грузовые перевозки // Fedstat.ru / ЕМИСС. Государственная статистика – URL: https://fedstat.ru/indicator/31076 (дата обращения 23.03.2025).
3. Логистика в России: проблемы и их решения [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rzd-partner.ru/logistics/news/logistika-v-rossii-problemy-i-ikh-resheniya/ (дата обращения 23.03.2025).
4. Росстат – Транспорт // Rosstat.gov.ru: сайт / Федеральная служба государственной статистики – URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/transport (дата обращения 23.03.2025).
5. Ростовцева А.Н. Мультимодальные перевозки. Текущее состояние, изменение географии поставок, новые маршруты [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.alta.ru/expert_opinion/93394/ (дата обращения 23.03.2025).
6. Транспортная стратегия РФ на период до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года. // Rosavtodor.gov.ru: сайт / Федеральное дорожное агентство «РОСАВТОДОР» – URL: https://rosavtodor.gov.ru/docs/transportnaya-strategiya-rf-na-period-do-2030-goda-s-prognozom-na-period-do-2035-goda (дата обращения: 23.03.2025).

УДК 005.6

Стрельникова Анастасия Алексеевна
Strelnikova Anastasia Alekseevna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Проектный менеджмент и управление качеством»
Master program «Project management and quality management»
e-mail: strelnikova-aa@mail.ru

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПОДГОТОВКИ ВОЛЕЙБОЛЬНЫХ КОМАНД В РОССИИ

METHODS OF QUALITY MANAGEMENT IN THE TRAINING OF VOLLEYBALL TEAMS IN RUSSIA

В статье рассмотрен спектр методов, применяемых в системе управления качеством подготовки волейбольных команд в Российской Федерации, с акцентом на аналитико-структурный подход к интерпретации тренировочного процесса и соревновательной деятельности. На основе анализа статистических данных и сравнительного обзора международных и отечественных практик выявлены ключевые тенденции в динамике результативности российских волейбольных команд. Предложена систематизация факторов, влияющих на уровень подготовки, а также обозначены перспективы трансформации существующих управленческих моделей в соответствии с требованиями спортивной глобализации.

The article examines the spectrum of methods applied in the quality management system of volleyball team training in the Russian Federation, emphasizing an analytical-structural approach to interpreting the training process and competitive activities. Based on the analysis of statistical data and a comparative review of international and domestic practices, key trends in the performance dynamics of Russian volleyball teams are identified. A systematization of factors influencing the level of training is proposed, along with perspectives for transforming existing management models in accordance with the demands of sports globalization.

Ключевые слова: волейбол, управление качеством, тренировочный процесс, спортивные результаты, подготовка команд, спортивная система, динамика результативности.

Keywords: volleyball, quality management, training process, sports performance, team preparation, sports system, performance dynamics

Современная система подготовки спортивных команд, функционирующая в условиях многокомпонентного воздействия факторов внутренней и внешней среды, требует не просто тактического планирования, а стратегически выверенного управления качеством на всех этапах подготовки спортсменов. В контексте волейбола, как вида спорта с выраженной командной координацией, высокой плотностью игровых действий и требованием к функциональной стабильности, необходимость применения эффективных методов управления качеством подготовки является ключевым условием достижения конкурентоспособности на национальном и международном уровнях [1], [4].

Методологическую основу анализа составляют положения системного и процессного подходов к управлению спортивной подготовкой [2], [4]. В рамках управления качеством в спорте как междисциплинарной категории акцент переносится на такие компоненты, как обратная связь, контроль показателей эффективности, адаптивность программ подготовки и непрерывность мониторинга [5]. Критерии качества определяются на основе комплексной оценки: спортивный результат, физиологическая и психологическая готовность, эффективность восстановительных мероприятий и динамика технико-тактических показателей [1], [3].

На протяжении последнего десятилетия волейбольные клубы Российской суперлиги демонстрируют устойчивую соревновательную активность с вариативной результативностью. В таблице 1 представлена динамика призовых мест в мужской Суперлиге за период с 2015 по 2024 гг. [9]:

Анализ приведенных данных позволяет зафиксировать переход от доминирования одного клуба к полицентрической структуре конкурентной среды, что требует пересмотра управленческих подходов на уровне подготовки и кадровой политики [5].

Таблица 1 – Распределение призовых мест в Суперлиге среди мужских клубов (2015–2024 гг.)

Год	1 место	2 место	3 место
2017	Зенит-Казань	Локомотив	Динамо -Москва
2018	Зенит-Казань	Зенит СПб	Локомотив
2019	Зенит-Казань	Кузбасс	Зенит СПб
2020	Кузбасс	Локомотив	Зенит-Казань
2021	Зенит-Казань	Динамо -Москва	Локомотив
2022	Динамо -Москва	Зенит-Казань	Зенит СПб
2023	Динамо -Москва	Локомотив	Зенит СПб
2024	Динамо -Москва	Зенит СПб	Зенит-Казань

В отечественной системе спортивной подготовки идентифицированы следующие методы управления качеством:

1. Метод адаптивного управления тренировочными нагрузками с использованием цифровых технологий мониторинга (например, Kinexon, VERT) [3].

2. Информационно-аналитическое сопровождение с применением видеоскрининга (DataVolley, StatVR), позволяющее формализовать результаты и управлять игровыми моделями [5].

3. Кластеризация тренировочных циклов в зависимости от функционального состояния спортсменов, с использованием принципов HRV-анализа (анализ вариабельности сердечного ритма) [2].

4. Внедрение KPI-систем оценки эффективности тренерской и соревновательной деятельности на основе стандартизированных индикаторов.

Данные методы формируют базу для систематического управления качеством подготовки в клубах и на уровне национальных сборных. Анализ международной спортивной статистики позволяет выделить устойчивые центры доминирования в профессиональном волейболе. На клубном уровне наибольших успехов добиваются команды из Италии, России, Польши и Бразилии. В таблице 2 представлены наиболее титулованные мужские волейбольные клубы, суммарно обладающие наибольшим числом международных трофеев за последние десятилетия.

Данные указывают на доминирование итальянских клубов в еврокубках, при этом Зенит-Казань является наиболее успешным российским клубом на международной арене. Текущая структура соревновательной системы указывает на высокую плотность трофеев в клубах с развитой научной и аналитической поддержкой подготовки, включая постоянную цифровую диагностику и междисциплинарные команды специалистов [2], [4], [5].

Таблица 2 – Ведущие волейбольные клубы мира по количеству международных титулов

Клуб	**Страна**	**Количество международных титулов**	**Основные достижения**
Modena Volley	Италия	13	Лига чемпионов CEV (4), Кубок CEV (3), Кубок вызова CEV (5), Суперкубок CEV (1)
Volley Treviso (Sisley)	Италия	12	Лига чемпионов CEV (4), Кубок CEV (2), Кубок вызова (4), Суперкубок CEV (2)
Trentino Volley	Италия	10	Лига чемпионов CEV (4), Клубный чемпионат мира (5), Кубок CEV (1)
ВК Зенит-Казань	Россия	7	Лига чемпионов CEV (6), Клубный чемпионат мира (1)
Sada Cruzeiro	Бразилия	7	Клубный чемпионат мира (3), Южноамериканский клубный чемпионат (4)
Cucine Lube Civitanova	Италия	7	Лига чемпионов CEV (2), Кубок вызова CEV (4), Клубный чемпионат мира (1)
Локомотив	Россия	2	Лига чемпионов CEV (1), Суперкубок CEV (1)

В международной спортивной практике, в частности в сборных США, Японии и Италии, широко применяются методы комплексного управления качеством на основе принципов TQM (Total Quality Management) и Lean-систем [1]. В США ключевой акцент сделан на внедрение нейроаналитики и интеграцию с университетскими лабораториями [2]. В Японии спортивные федерации активно внедряют метод «обратного проектирования подготовки» (reverse design), ориентируясь на моделирование успешных игровых ситуаций с использованием искусственного интеллекта [1].

В то время как в России подобные практики еще находятся на стадии экспериментального внедрения, они демонстрируют высокую эффективность в контексте адаптивного управления индивидуальной и командной нагрузкой [1]. К числу сильных сторон можно отнести высокую плотность спортивных школ олимпийского резерва, развитую систему вузовской подготовки кадров, и наличие специализированных центров (например, «Волей Град») [4]. Вместе с тем, слабыми звеньями остаются:

- фрагментарность системы внутреннего аудита качества;
- слабая интеграция биомедицинского анализа и нейропсихологии;
- низкий уровень цифровизации на региональном уровне [3], [4].

Современные реалии высококонкурентной спортивной среды требуют от систем подготовки не только устойчивости, но и высокой адаптивности к изменяющимся требованиям международных стандартов. Таким образом, стратегически обоснованная трансформация управленческих моделей, подкрепленная системной реализацией инновационных подходов, является необходимым условием для повышения конкурентоспособности отечественных волейбольных команд.

Список использованных источников

1. Кузнецов И.В. Система показателей эффективности в управлении тренировочным процессом в игровых видах спорта. // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – 2021. – №3(193). – С. 97–101.
2. Лях В.И., Засорин А.Н. Теория и методика физического воспитания и спорта. – М.: Академия, 2017. – 432 с.
4. Панков С.В., Васильев А.Г. Использование технологий мониторинга в спортивной подготовке. // Теория и практика физической культуры. – 2022. – №5. – С. 19–23.
5. Платонов В.Н. Система подготовки спортсменов в олимпийском спорте: общая теория и ее практическое применение. – Киев: Олимпийская литература, 2015. – 806 с.
6. Суровцев А.А., Кирсанов М.А. Проблемы системного подхода в управлении подготовкой волейбольных команд. // Физическая культура и спорт: наука и практика. – 2021. – №1. – С. 11–16.

УДК 338.48

Субботина Полина Сегреевна,
Пописташ Ксения Александровна
Subbotina Polina Sergeevna,
Popistash Ksenia Alexandrovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Управление бизнес-процессами в индустрии туризма»
Master program «Business process management in the tourism industry»
e-mail: sps18122002@gmail.com, kuplinova07@gmail.com

РОЛЬ ЦИФРОВИЗАЦИИ И АВТОМАТИЗАЦИИ В ПОВЫШЕНИИ KPI ТУРИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

THE ROLE OF DIGITALIZATION AND AUTOMATION IN INCREASING THE KPIS OF ST. PETERSBURG TRAVEL COMPANIES

В статье исследуется влияние цифровизации и автоматизации на ключевые показатели эффективности (KPI) в туристической отрасли Санкт-Петербурга. Рассмот-

рены современные технологии, такие как: системы бронирования, CRM, ИИ и big data, их влияние на оптимизацию процессов и рост доходов.

The article examines the impact of digitalization and automation on key performance indicators (KPI) in the tourism industry of St. Petersburg. Key technologies such as booking systems, CRM, AI and big data, their impact on process optimization and revenue growth are considered.

Ключевые слова: цифровизация, автоматизация, KPI, туризм, Санкт-Петербург.
Keywords: digitalization, automation, KPI, tourism, St. Petersburg.

Санкт-Петербург – культурная столица России и один из самых посещаемых городов мира. В 2024 году его гостями стали более 11,5 миллионов туристов, а в 2025 году ожидается дальнейший рост. Однако растущий турпоток – это не только возможности, но и вызовы: усиление конкуренции, повышение ожиданий клиентов и необходимость оптимизации бизнес-процессов [1].

Авторами была изучена роль цифровизации и автоматизации в деятельности туристических компаний Санкт-Петербурга по улучшению ключевых показателей эффективности (KPI), повышению доходности и конкурентоспособности в условиях динамичного рынка и сформулированы основные положения:

1. Ключевые технологии, меняющие отрасль:

В последние годы туристический бизнес Санкт-Петербурга активно внедряет передовые цифровые решения:

a) Мобильные технологии и онлайн-платформы:

- Городской туристический портал "Визит Петербург" с мобильным приложением позволяет гостям планировать маршруты, бронировать экскурсии и получать актуальную информацию. В 2023 году им воспользовались 1,15 млн человек, а охват в соцсетях составил 3 млн пользователей [1].
- Персонализированные рекомендации на основе данных о поведении туристов повышают конверсию бронирований.

b) Системы управления бронированием (PMS) и глобальные дистрибуции (GDS):

- Крупные отели, такие как "Гранд Отель Европа", используют системы Amadeus и Sabre, что сократило время обработки заказов на 30%.
- Интеграция с GDS позволяет автоматически обновлять доступность номеров и тарифы, минимизируя ручной труд.

c) CRM-системы и искусственный интеллект:

- Salesforce и HubSpot помогают анализировать поведение клиентов и создавать индивидуальные программы лояльности. Например, гостям, часто посещающим СПА, предлагают специальные пакеты, что увеличило повторные бронирования на 15% [2].

- Чат-боты и ИИ обрабатывают до 70% запросов без участия операторов, экономя время и ресурсы.

d) Big Data и прогнозная аналитика:

- Анализ больших данных помогает предсказывать спрос, оптимизировать цены и создавать персонализированные туры. Например, туроператор "Санкт-Петербург Тур" увеличил доходность на 22%, предлагая клиентам маршруты на основе их предпочтений [3].
- Музей "Эрмитаж" с помощью Big Data оптимизировал экскурсионные потоки, увеличив посещаемость на 15%.

2. Влияние на KPI:

Цифровые технологии напрямую воздействуют на четыре группы показателей:

a) Финансовые:

- Рост выручки за счёт динамического ценообразования и повышения конверсии.
- Снижение затрат на 20% благодаря автоматизации рутинных процессов.

b) Операционные:

- Ускорение обработки заявок в 2 раза.
- Снижение процента отмен бронирований за счет мгновенного подтверждения.

c) Клиентские:

- Рост NPS (индекса лояльности) на 25% за счёт персонализации сервиса.
- Увеличение количества положительных отзывов благодаря автоматизированной обратной связи.

d) Маркетинговые:

- Снижение стоимости привлечения клиента (CAC) на 12% за счёт таргетированных кампаний.
- Рост конверсии сайтов на 18% благодаря ИИ-рекомендациям.

3. Примеры успешных кейсов:

- Отель "Гранд Отель Европа": Внедрив PMS и CRM, увеличил конверсию на 20%, а удовлетворенность гостей – на 25%.
- "Эрмитаж": Автоматизация продажи билетов сократила очереди и повысила доход на 25%.
- Туроператоры: Использование Big Data позволило создавать уникальные туры, увеличив средний чек на 15% [3].

Цифровизация и автоматизация на данный момент уже:

- Повышают эффективность бизнеса;
- Улучшают клиентский опыт;
- Делают компании более конкурентоспособными.

Таким образом, доля дальнейшего роста ключевых показателей туристской индустрии важным является сохранение баланса между технологиями и человеческим сервисом. Ведь главное – это не просто привлечь туристов, а подарить им незабываемые эмоции от посещения великого города – Санкт-Петербурга.

Список использованных источников

1. Администрация Санкт-Петербурга. Официальный сайт. Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга. "Турбарометр Санкт-Петербурга 2024". Аналитические показатели туризма и индустрии гостеприимства Санкт-Петербурга в 2024г. URL: https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/statistic/ (дата обращения: 25.03.2025).
2. Официальный сайт TUI Russia. URL: https://www.tui.ru (дата обращения: 25.03.2025).
3. Анализ big data в туристическом бизнесе // Электронный научный журнал "Современные проблемы сервиса и туризма". 2024. Т.18. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-big-data-v-turisticheskom-biznese (дата обращения: 25.03.2025).

УДК 656.073; 339.92

Суходольский Кирилл Андреевич
Sukhodolskiy Kirill Andreevich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Стратегическая логистика и цифровые сервисы»
Master program «Strategic logistics and digital services»
e-mail: suhov2202@mail.ru

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО КОРИДОРА «СЕВЕР-ЮГ»

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE NORTH-SOUTH INTERNATIONAL TRANSPORT AND LOGISTICS CORRIDOR

В статье проводится анализ текущего состояния международного транспортно-логистического коридора «Север-Юг». Проанализирована динамика увеличения грузопотока, проведен анализ ключевых маршрутов МТК. Отмечены предпринимаемые действия по развитию транспортного коридора на различных уровнях. На основании полученной информации сформулированы выводы по перспективам развития МТК.

The article analyzes the current state of the international transport and logistics corridor “North-South”. The dynamics of cargo traffic increase is analyzed; the key routes of the ITC are analyzed. The actions taken to develop the transport corridor at various levels are noted. Based on the information obtained, conclusions on the prospects of ITC development are formulated.

Ключевые слова: международный транспортно-логистический коридор «Север-Юг», портовая инфраструктура, мультимодальный транспортный коридор, грузопоток.
Keywords: North-South international transport and logistics corridor, port infrastructure, multimodal transport corridor, cargo flow.

Развитию международных транспортных коридоров (МТК) уделяется все большее внимание, поскольку они позволяют создать предсказуемую и прозрачную среду ведения деятельности для всех участников логистической цепи – грузоперевозчиков и потребителей их услуг. Консолидация усилий всех участников позволяет решать политические, экономические и физические проблемы, возникающие при транспортировке различных грузов.

В современной геополитической обстановке особое внимание уделяется мультимодальному транспортному коридору «Север-Юг», который проходит по территории Российской Федерации (через Каспийское море) и позволяет осуществлять транспортировку грузов из Индии, Ирана и других стран Персидского залива в страны Западной и Восточной Европы. Протяженность данного МТК составляет более 7 200 километров [1]. Правительством РФ подготовлен Проект Постановления «О государственной поддержке перевозки продукции по транспортному коридору Север-Юг» (подготовлен Минпромторгом России 12.10.2023), согласно которому прогнозируется увеличение грузопотока до 30 млн тонн к 2030 году и 35 млн тонн к 2035 году. На текущий момент в МТК «Север-Юг» выделяют три ветви: западную, восточную и транскаспийский маршрут. Сравнение трех ветвей представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнение ветвей МТК «Север-Юг»

Характеристики ветвей маршрута	Западная ветвь	Восточная ветвь	Транскаспийский маршрут
Тип маршрута	Сухопутный	Сухопутный	Сухопутный и морской
Пограничные переходы	Астара (Азербайджан) – Астара (Иран)	Сарахс (Туркменистан) – Сарахс (Иран) или Акяйла (Туркменистан) – Инче Бурун (Иран)	Порты Каспийского моря (Астрахань, Оля, Махачкала) и севера Ирана в Каспийском бассейне
Протяженность участка маршрута от Астрахани до порта Бендер-Аббас	≈ 3 000 км	≈ 4 000 км	≈ 2 800 км

Главное конкурентное преимущество данного маршрута заключается в существенном сокращении логистических дистанций по сравне-

нию с традиционными морскими путями, включая транзит через Суэцкий канал. По фактору расстояния перевозок новый коридор демонстрирует двукратное и более преимущество, что делает его экономически привлекательной альтернативой. Общий грузопоток по МТК увеличился с 19 до 22 млн тонн (рост порядка 18%), в то же время существенный прирост наблюдается в части перевозок морским транспортом (+55%, до уровня 5,5 млн тонн) [2].

Россия продолжает планомерную работу по развитию и эффективному использованию транзитных маршрутов, в том числе в направлении стран Азии и Ближнего Востока. Перевалка экспортных и импортных грузов в морских портах Каспийского моря выросла на 55%, объемы железнодорожных перевозок – более чем на 13%, грузопоток в пунктах пропуска на границе с Азербайджаном вырос на 25%.

В 2024 году реконструированы пункты пропуска Верхний Ларс и Яраг-Казмаляр, выполнены дноуглубительные работы в морском порту Махачкала и на Волго-Каспийском морском судоходном канале, доведя проходную осадку до 4,5 метров, что позволит судам выполнять рейсы с максимальной загрузкой.

В целях расширения возможностей Каспийского маршрута ведутся активные работы по налаживанию бесперебойных грузоперевозок. В ближайшее время ожидается введение регулярных рейсов между российскими портами (Астрахань, Оля) и иранскими терминалами на Каспии. Особое внимание уделяется паромным переправам: до конца года должен быть запущен постоянный контейнерный маршрут, связывающий Туркменбаши и Махачкалу.

Параллельно реализуются проекты по обновлению портовых мощностей в Махачкале и Оля, а также углублению фарватера Волго-Каспийского канала. Для обеспечения удобного подъезда к ключевым портовым узлам – Астрахани, Оля и Махачкале – проводится масштабная реконструкция автодорог федерального значения, включая трассы «Каспий» и «Кавказ». Кроме того, формируются бесперебойные логистические цепочки по западному направлению, а также заключены договоренности с Азербайджаном и Ираном в рамках двустороннего и трехстороннего сотрудничества. Устранены задержки на автотранспортных КПП, внедряются меры для ускорения таможенного оформления, включая. Активно развивается сотрудничество с Ираном и другими государствами, включая Катар, ОАЭ и Оман, в вопросах расширения транзитных и двусторонних грузоперевозок. Важным шагом стало соглашение о транзите белорусских калийных удобрений в Индию через российскую и иранскую территории, что открывает новые возможности для логистики.

Знаковым событием стало подписание российско-иранского соглашения о совместном финансировании строительства железнодорожного

участка Решт – Астара. Этот проект позволит к 2028 году запустить бесперебойное железнодорожное сообщение по всему маршруту, что значительно сократит сроки и расстояние доставки грузов. В результате МТК «Север–Юг» станет более привлекательным для международных перевозчиков, способствуя перераспределению товаропотоков в обход традиционных маршрутов. Помимо железной дороги, ключевое внимание уделяется развитию морских и автомобильных перевозок. В частности, обсуждаются проекты по увеличению пропускной способности портов Каспийского моря, а также созданию новых логистических центров в ключевых узлах коридора. Это позволит ускорить обработку грузов и повысить гибкость маршрутов. МТК «Север–Юг» не развивается изолированно – он постепенно интегрируется с другими международными проектами, такими как китайская инициатива «Один пояс – один путь». Это открывает дополнительные возможности для трансконтинентальных перевозок, усиливая роль России и Ирана как ключевых транзитных хабов.

Важным этапом в развитии восточного ответвления МТК стало заключение договоренностей с Казахстаном и Туркменистаном. С осени 2022 года Российские железные дороги запустили постоянные контейнерные перевозки по восточному маршруту в обход Каспия. За первый год работы (2022) в экспортном направлении проследовало 17 составов с контейнерами, тогда как в 2023 году их количество составило 13. Эти показатели демонстрируют стабильность грузопотока по данному направлению, несмотря на изменяющиеся условия внешней торговли. Благодаря слаженной работе и заключенным соглашениям с представителями экспедиторов, логистическим операторам и представителям правительства Ирана, Казахстана и Туркменистана удалось сократить срок доставки грузов до иранского порта Бендер-Аббас до 12-17 суток в зависимости от порта отправления, в то время как годом ранее данный временной интервал составлял 35-40 дней [3].

Для обеспечения растущего грузооборота по Транскаспийскому направлению критически важно не только модернизировать береговую инфраструктуру, но и расширять парк специализированных судов смешанного плавания. Согласно прогнозам, для перевозки 8 млн тонн грузов к 2030 году потребуется ввод порядка 20 новых единиц флота, включая 10 контейнеровозов. Перспективные планы на 2050 год с объемом перевозок в 50 млн тонн предусматривают строительство как минимум 50 дополнительных судов. Несмотря на внешние ограничения и сокращение присутствия иностранных судостроительных компаний, российские предприятия демонстрируют способность обеспечить потребности в новых судах. В частности, разработан перспективный проект сухогрузного судна (проект «РСД059») длиной 140 метров и шириной 16,8 метра, адаптированного для работы на внутренних водных путях.

На сегодняшний день уже реализуется масштабная программа судостроения – на заводе «Красное Сормово» ведется строительство 10 единиц, а в рамках лизинговой программы Минтранса и ГТЛК до 2027 года планируется выпуск 34 судов. При этом общий объем заказов включает 119 судов различных типов [4]. Особое внимание уделяется развитию контейнерных перевозок. Проект «РСИ 80», реализуемый на Окской судоверфи, предусматривает создание специализированных контейнеровозов, способных эффективно работать в условиях Каспийского региона. Параллельно ведется строительство судов проекта «00108», которые значительно усилят контейнерные перевозки по внутренним водным путям.

Несмотря на описанные ранее преимущества, существует ряд недостатков, которые усложняют развитие МТК «Север-Юг». В первую очередь наблюдается недостаток подвижного состава, особенно водного, портовых мощностей, контейнерного парка, особенно в режиме организации обмена. Во-вторых, сложность в осуществлении платежей при работе с иностранными судоходными компаниями Ирана, Индии, Китая, Афганистана и другими странами. В-третьих, на текущий момент иранская сторона располагает лишь 1500 фитинговыми платформами, адаптированными для контейнерных перевозок. При переводе в контейнерный эквивалент этот парк выглядит явно недостаточным для масштабных транзитных операций. Также длительные сроки таможенного оформления на территории Ирана. Так, например, импортный груз назначением в Россию в порту Бендер-Аббас имеет сроки оформления до нескольких недель. Для решения этой проблемы необходимо заключить соглашение по приоритетному пропуску импортных грузов и создать «зеленый» коридор, поскольку в текущий момент российские компании находятся в заведомо неравных условиях с международными, не имея доступа в иностранные порты недружественных стран и к международным страховым и лизинговым продуктам. Более того, ведение бизнеса с иранскими предпринимателями может представлять значительные трудности из-за различных культурных и ментальных различий. Иранская деловая культура глубоко укоренена в исторических и религиозных традициях, что значимо влияет на деловое общение и принятие решений. Например, для иранцев важны личные отношения и доверие, что требует значительных временных затрат на установление и укрепление деловых связей, в отличие от более прямолинейного подхода, распространенного в западных странах. Различия в подходах к соблюдению сроков, переговорам и управлению проектами могут вызвать недопонимание и напряженность, что делает необходимым глубокое понимание и уважение культурных особенностей для успешного сотрудничества. Таким образом, для дальнейшего успешного развития международного транспортного коридора «Север-Юг» необходимо приложить максимальные усилия для решения уже существующих проблем, а

затем перейти к развитию коридора. В настоящее время этому уделяется существенное внимание, что подтверждается международными соглашениями со странами-участниками коридора, ростом объемов перевалки и грузооборота по всем трем маршрутам МТК, увеличением инвестиций в развитие портовой и морской инфраструктуры.

Список использованных источников

1. Международный транспортный коридор «Север – Юг» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/economic_diplomacy /1537456/ (дата обращения 06.04.2025).
2. Коридор «Север-Юг» новые возможности для внешней торговли России [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://roscongress.org/materials/koridor-sever-yug-novye-vozmozhnosti-dlya-vneshney-torgovli-rossii/ (дата обращения 06.04.2025).
3. Ларионова Т. Раскрыть потенциал [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://transportrussia.ru/razdely/logistika/10716-raskryt-potentsial.html (дата обращения 06.04.2025).
4. ГТЛК и «Красное Сормово» подписали контракт на строительство 34 сухогрузов [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.gtlk.ru/press_ room/news/ gtlk-i-krasnoe-sormovo-podpisali-kontrakt-na-stroitelstvo-34-sukhogruzov/ (дата обращения 06.04.2025).

УДК 656

Тимохов Дмитрий Владимирович,
Захаренко Екатерина Владимировна
Timokhov Dmitriy Vladimirovich,
Zakharenko Ekaterina Vladimirovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Логистические и маркетинговые стратегии клиентоориентированности транснациональной транспортно-логистической компании»
Master Program «Logistics and marketing strategies for the customer orientation of a multinational transport and logistics company»
e-mail: tomohov.ru@gmail.com, Bluberry_Night@mail.ru

РЖД КОННЕКТ: ИНФРАСТРУКТУРА ДЛЯ КЛИЕНТОВ

RZD CONNECT: INFRASTRUCTURE FOR CUSTOMERS

В представленной статье подробно анализируются современные вызовы, с которыми сталкивается железнодорожная отрасль России, в частности, проблемы, связанные с нерациональным порожним пробегом вагонов, и необходимость внедрения инновационных цифровых решений для повышения эффективности использования инфраструктуры.

The presented article analyzes in detail the current challenges faced by the Russian railway industry, in particular, the problems associated with irrational empty mileage of wagons, and the need to introduce innovative digital solutions to improve the efficiency of infrastructure use.

Ключевые слова: железнодорожный транспорт, вагонопотоки, пропускная способность, интерактивная карта
Keywords: railway transport, wagon flows, capacity, interactive map

Современные вызовы железнодорожной отрасли требуют инновационных решений, направленных на повышение эффективности использования инфраструктуры. Как показывает анализ текущей ситуации, одной из ключевых проблем является нерациональный порожний пробег вагонов, усугубляющий нагрузку на сеть и снижающий рентабельность перевозок. Компания ОАО «Российские железные дороги» (РЖД) традиционно ассоциируется с перевозкой грузов и пассажиров. Однако ключевая особенность компании заключается в её уникальной клиентской базе, которая исторически выходит за рамки привычных грузоотправителей и грузополучателей. Владельцы подвижного состава и собственники путей необщего пользования также играют важную роль в экосистеме РЖД, формируя взаимовыгодные отношения, которые укрепляют позиции компании на рынке. Целью данной статья является рассмотрение проблем и предпосылок, повлиявших на сложившуюся ситуацию по сети железных дорог, анализ рыночных механизмов и демонстрация цифрового инструмента, способного стать частью системного решения в сложившейся ситуации. Для начала приведём основные причины снижения объёма грузоперевозок [1]:

1. Исторические тарифные преференции и их дисбаланс в современных условиях. Тарифная система для порожнего пробега вагонов была разработана в эпоху, когда парком управлял единственный перевозчик. Низкая ставка стимулировала сокращение порожних пробегов, однако после реформы 2003 года и перехода вагонов в частные руки тарифный механизм стал работать в обратную сторону. Дешевизна перевозки порожних вагонов привела к их массовому перемещению на дальние расстояния, что создаёт ненужные встречные вагонопотоки, занимающие до 30% пропускной способности сети. Это не только замедляет движение грузов, но и превращает работу РЖД в перевозку «воздуха», не приносящего экономической выгоды.

2. Конкурентный рынок вагонов: парадоксы и возможности. Рынок предоставления вагонов сегодня находится в переизбытке: количество единиц подвижного состава превышает реальные потребности. При этом, операторы сохраняют высокую доходность, в отличие от грузоотправителей, чьи транспортные издержки на 25% формируются затратами на аренду вагонов.

3. Миф о прямой зависимости тарифов и ставок операторов. Повышение тарифа на порожний пробег вагонов на 6% в 2019 году опровергло распространённый стереотип: вместо роста ставок операторов произошло их снижение на 35%. Это доказывает, что рыночные механизмы гибки, а ключевым фактором является управление оборотом вагонов. Работа РЖД над сокращением времени простоя вагонов способна дополнительно снизить нагрузку на грузоотправителей.

4. Социальные аспекты и рационализация логистики. Только рациональное ценообразование может стимулировать использование ближайших к пунктам выгрузки вагонов. Например, доставка угля из Красноярска в Уссурийск от месторождения в 4000 км, при наличии альтернатив, экономически неоправданна. Переход на логистику «короткого плеча» снизит издержки клиентов и разгрузит сеть.

С момента создания железных дорог в России инфраструктура развивалась как централизованно, так и через интеграцию частных активов. В советский период железнодорожная сеть была полностью государственной, но с 1990-х годов началась либерализация отрасли. Реформы позволили частным компаниям владеть подвижным составом и путями необщего пользования, что привело к формированию новой модели сотрудничества. РЖД, сохранив контроль над магистральными путями, стала объединять интересы множества участников рынка.

Последнее десятилетие подтвердило тот факт, что операторам выгодно работать с холдингом ОАО «РЖД» в части предоставления вагонов в аренду грузоотправителям, и, как следствие, операторов стало значительно больше. Начиная с 2020 года огромное число таких операторов перенасытило сеть, что сделало её слабо контролируемой со стороны компании. Фактически отсутствовали инструменты для координирования и распределения парка порожних вагонов по сети ОАО «РЖД». Операторы, зная о тех или иных загруженных направлениях, могли возить воздух и взыскивать штрафы с компании за нарушение сроков доставки. В 2024 году компания ОАО «РЖД» начала борьбу с такими нерациональными перевозками и ограничила операторов в части заадресовки порожних вагонов как на другие дороги назначения, так и внутри одной дороги. Отстой вагонов на путях общего пользования стал востребован, ведь порожний пробег вагона значительно снизился [2]. В середине 2024 года появилась другая проблема – инфраструктура ОАО «РЖД» «встала» и была частично парализована, операторы не могли найти грузоотправителей для заадресовки порожних вагонов, и были вынуждены пользоваться отстоем на путях общего пользования [3]. Однако отстой вагонов – это не бизнес холдинга. ОАО «РЖД» было необходимо срочно разгружать инфраструктуру общего пользования, поэтому требовались места для отстоя вагонов на путях необщего пользования. Но как их найти?

Так и появилась идея создать интерактивную карту для визуализации мест отстоя (рисунок 1). Этот инструмент не только частично разгрузит инфраструктуру общего пользования и повысит пропускные способности инфраструктуры, но и даст возможность владельцам путей необщего пользования заработать в период отсутствия погрузо-разгрузочных работ на путях.

Рисунок 1 – Интерактивная карта Красноярской железной дороги

На карте визуально представлены доступные места отстоя вагонов, общая вместимость, сроки и стоимость размещения вагонов в отстой. Оператор может тут же подать заявку на размещение, а владелец путей необщего пользования принять или отклонить заявку (рисунок 2).

Со стороны оператора процесс выглядит следующим образом: в личном кабинете клиента через вкладку «Заявка на отстой вагонов» появляется карта тех владельцев путей необщего пользования, которые заключили агентский договор с компанией ОАО «РЖД» в части предоставления своих подъездных путей для оказания услуги отстоя. Оператор, выбрав, необходимую станцию и путь для отстоя вагонов может в едином окне подать заявку в отстой.

Процесс не только упрощает взаимодействие между участниками перевозки, но и способствует увеличению пропускных способностей магистрали. «РЖД Коннект» – это новый импульс во взаимодействии с компанией Российские железные дороги, где цифровизация процесса управления инфраструктурой необщего пользования не только визуали-

зирует данные о загруженности, но и создаёт основу для принятия решений на основе аналитики в режиме реального времени. Интерактивная карта для владельцев путей необщего пользования и для операторов подвижного состава – это яркий пример того, как интеграция частных и государственных ресурсов способствует развитию всей отрасли, делая Российские железные дороги одним из ключевых элементов национальной экономики.

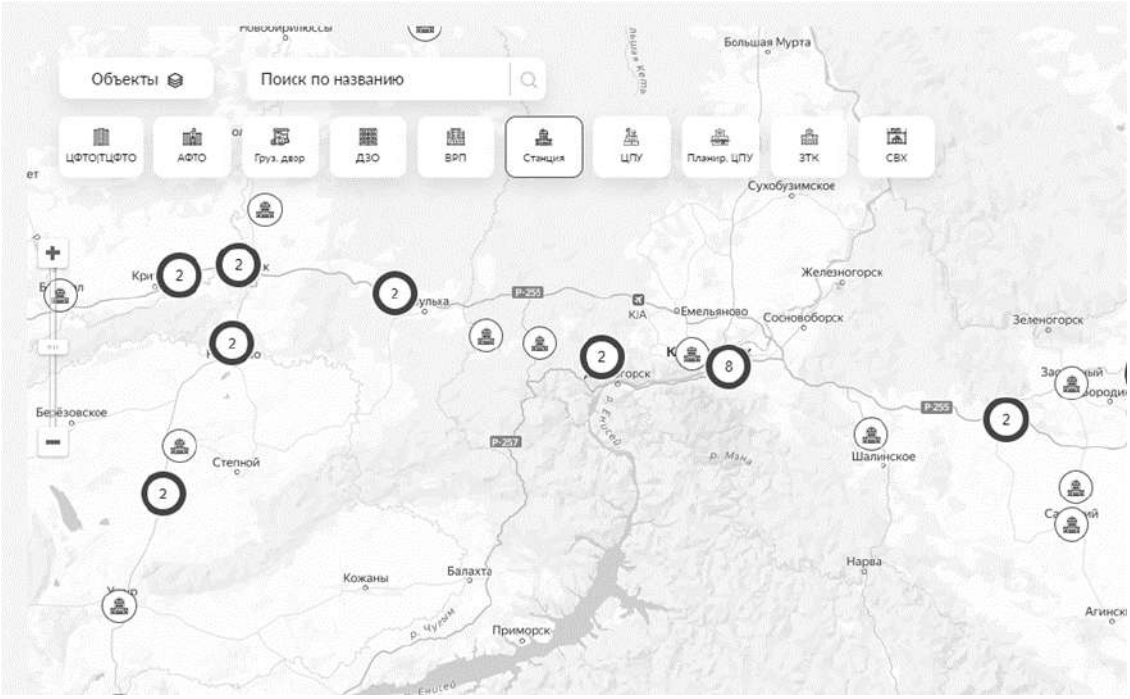


Рисунок 2 – Информация о свободном фронте отстоя
на путях необщего пользования

Подводя итог, можно выделить основные эффекты от использования интерактивной карты:

1. улучшение качества обслуживания операторов подвижного состава при поиске мест отстоя вагонов;

2. автоматизация процесса заадресовки вагонов в отстой (на перспективу);

3. повышение доступности инфраструктуры РЖД для организации перевозок;

4. ускорение принятия решений операторов о заадресовке порожнего ПС за счёт единой визуальной платформы;

5. повышение загруженности невостребованной инфраструктуры владельцев ПНП;

6. увеличение числа мест отстоя (парковок) и заключения агентских договоров с владельцами ПНП (они сами захотят задействовать свои пути под услугу отстоя).

Список использованных источников

1. Солнцев А. В РЖД ответили угольщикам своим несогласием [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rzd-partner.ru/zhd-transport/comments/v-rzhd-otvetili-ugolshchikam-svoim-nesoglasiem/ (дата обращения 10.04.2025).
2. В Минтрансе обсудили параметры погрузки на железнодорожном транспорте [Электронный ресус]. Режим доступа: https://mintrans.gov.ru/press-center/news/11755 (дата обращения 07.04.2025).
3. Войцеховская О., Задорожный М. Вагонное несварение РЖД. Железные дороги могут не переварить 1,3 миллиона вагонов, число которых на сети растёт вместе с цифрами оборота и ставками [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://vgudok.com/lenta/vagonnoe-nesvarenie-rzhd-zheleznye-dorogi-mogut-ne-perevarit-13-milliona-vagonov-chislo (дата обращения 08.04.2025).

УДК 331.103

Токмаков Владислав Сергеевич
Tokmakov Vladislav Sergeevich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Торговое дело»
Master program «Trade business»
e-mail: vladbyte2001@gmail.com

ТРАНСФОРМАЦИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ РФ И КНР НА РЫНКЕ АВТОМОБИЛЬНЫХ ЗАПЧАСТЕЙ В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

TRANSFORMATION OF FOREIGN TRADE BETWEEN THE RUSSIAN FEDERATION AND CHINA IN THE AUTOMOTIVE PARTS MARKET IN THE CONTEXT OF GEOPOLITICAL INSTABILITY

Исследуется влияние санкций, валютных рисков и логистических ограничений на торговлю автозапчастями между РФ и КНР. Рассматриваются адаптационные механизмы: переход на расчёты в юанях, агентские схемы, роль ВТБ Шанхай. Сделан вывод о сохранении высокой деловой активности при условии гибкости участников рынка.

The article examines the impact of sanctions, currency risks and logistical restrictions on auto parts trade between Russia and China. Adaptation mechanisms are considered: transition to yuan settlements, agency schemes, and the role of VTB Shanghai. It is concluded that business activity will remain high, provided that market participants are flexible.

Ключевые слова: торговля, автозапчасти, санкции, платежи.
Keywords: trade, auto parts, sanctions, payments.

Внешняя торговля автомобильными запчастями между Россией и Китаем находится под влиянием множества политических и экономических факторов, под действием которых возникают как существенные барьеры, так и возможности для всех участников рынка. Критическую роль в текущей российско-китайской торговле играет геополитическая ситуация. Изменения в международных отношениях, обусловленные санкционными режимами и дипломатической напряжённостью после начала специальной военной операции (СВО) на Украине, привели к уходу из РФ большинства иностранных брендов, в том числе и автомобильных брендов.

Россия была не способна удовлетворить растущий спрос из-за отсутствия технологий и внутренних ограничений в производственных мощностях. В результате возникла необходимость заполнить «опустевший» рынок автозапчастей, что требовало его переориентации на новых поставщиков. Острую потребность на рынке смогли восполнить поставки автозапчастей из дружественных стран, прежде всего, из Китая и Турции. Китайские товары занимают лидирующую позицию в импортозамещении России. Однако, если рассмотреть подробнее эту ситуацию, импортозамещение – это замещение импорта товарами, произведенными внутри страны. Однако в РФ отсутствует реальное производство заменяющих товаров. Благодаря этим обстоятельствам появилось много российских компаний, которые ввозят товары, произведенные зарубежом, под российским брендом. За счет хорошего маркетинга и недостаточной осведомленности конечных потребителей создается иллюзия импортозамещения.

Одним из наиболее серьезных экономических факторов, влияющих на торговлю между РФ и КНР являются ограничения в платежах. После начала СВО первым вызовом, с которым столкнулась российско-китайская торговля стали курсовые колебания валют. Стандартной процедурой в сотрудничестве между странами было заключение всех контрактов на поставку товаров в долларах. Однако в начале 2022 года курс доллара относительно рубля стал очень нестабильным. В свою очередь ослабление рубля привело к сильному увеличению затрат на закупку. Такие изменения курсов валют напрямую влияют на конечную стоимость автозапчастей. Поэтому под влиянием геополитической ситуации импорт товаров из КНР стал значительно дороже, что к концу 2022 года негативно сказалось на объемах российско-китайской торговли.

Российскими компаниями было принято решение о подписании новых контрактов с поставщиками, но уже в национальной валюте страны производителя. Контракты в юанях были экономически эффективны для РФ, однако не все китайские поставщики были готовы к такому переходу. Юань оказался стабильным и его укрепление по отношению к рублю гарантировало поставки китайских запчастей для российских импортеров.

На данный момент Китай активно продвигает использование юаня в расчетах, что снижает зависимость от доллара.

В начале 2024 года возникла еще более критическая ситуация. В декабре 2023 года президент США Джо Байден подписал указ, позволяющий американскому министерству финансов наказывать банки, нарушающие санкции против России. В связи с этим такие крупнейшие банки Китая, как Industrial and Commercial Bank of China, China Construction Bank и Bank of China – отказались от проведения платежей из российских подсанкционных банков. В апреле 2024 года к ним присоединилось еще несколько китайских банков.

К началу весны 2024 года практически 98% китайских банков или ограничили, или полностью запретили принятие платежей из РФ. Неспособность оплачивать «открытые инвойсы» влекло за собой остановку отгрузки товаров, уже размещенных на производство, что в свою очередь привело к снижению товарных запасов. Более того, цены на автозапчасти выросли, из-за чего многие компании стали не конкурентоспособны. Первое решение, к которому пришли участники рынка – оплата через посредников или система агентских платежей. К апрелю 2024 года больше 50% транзакций из РФ в Китай производились с участием агентов. Сама система выглядит следующим образцом – агенты, с которыми ведут работу российские импортеры, в основном базируются в других странах, например, в ОАЭ, Эстонии и Казахстане. В свою очередь, у агентов есть свои плательщики в таких странах, как ОАЭ, Индонезия, Малайзия, Таиланд, Гонконг и др. В зависимости от региона поставщика агенты подбирают наиболее подходящего плательщика и через него отправляют платежи. Наличие таких плательщиков позволяет агентам оптимизировать свои транзакции и застраховать китайских поставщиков от ужесточения санкций.

В самом начале из-за неразвитости системы агентская ставка на переводы платежей составляла не более 2% от «инвойсной стоимости». Однако за счет высокого спроса, посредники стали поднимать ставку до 4% и больше. Если учесть, что расчеты с агентами ведутся в долларах, то вновь возникла проблема курсовой разницы, а дополнительные расходы стали сильно влиять на российский бизнес.

Участники рынка нашли альтернативу агентским платежам – платежи через ВТБ Шанхай. До СВО статус филиала не казался существенным преимуществом, но по мере усиления давления Запада на китайские банки этот факт сделал ВТБ-Шанхай крупнейшим оператором российско-китайских операций. Стоит отметить, что произошли значительные изменения в комиссионных сборах за переводы в VTB Shanghai. До СВО комиссия за переводы из РФ в Китай составляла менее 0,2 %. Резкий рост комиссии в 2024 году до 4% был вызван массовым переводом денежных операций на ВТБ-Шанхай. Также сильно повлияло значительное увеличе-

ние числа запросов от китайских поставщиков на открытие счета. Однако постепенно ситуация нормализовалась. В декабре 2024 года базовая комиссия снизилась до 2,4 % от суммы перевода, а время ожидания открытия счета почти вернулось к довоенному уровню.

Еще одним фактором, который может кардинально изменить направление китайской торговли, являются новые американские пошлины. 2 апреля 2025 года президент США Дональд Трамп объявил, что Китай будет обложен пошлиной в 34% в дополнение к 20%, которые он ввел ранее в этом году, в результате чего общая сумма новых пошлин достигнет 54%. США также подняли тарифы для Вьетнама до 46%, чтобы Китай не пользовался этим каналом для экспорта. На данный момент пошлина на китайские товары для США выросла до 125%.

Американские клиенты являются основными покупателями у большинства китайских поставщиков, поэтому в связи с вводом новых пошлин – можно ожидать, что Китай переориентирует свои продажи на другие страны, в том числе на РФ. Необходимо заметить, что китайские поставщики автозапчастей не смогут перенаправить свой бизнес на внутренний рынок. В Китае не распространено покупать новые автозапчасти при износе старых. В основном покупка нового авто выгоднее. Поэтому практически 99% заводов автозапчастей работают на экспорт.

Что касается ситуации в РФ – рынок поддержанных автомобилей сильно изнашивается, из-за чего есть огромная потребность в обновлении автозапчастей, так как это дешевле. Соответственно, чем больше автомобилей ломается – тем больше потребность в автозапчастях. По этой причине российско-китайская торговля автозапчастями имеет хорошие перспективы дальнейшего развития, так как это выгодно обеим сторонам.

Еще одним фактором можно назвать плохое прогнозирование. В конце 2023 года все участники рынка говорили о снижении покупательской активности. Однако в начале 2024 года произошли аномально высокие продажи на рынке автозапчастей, что повлекло за собой нехватку товара. Российские импортеры начали размещать большие заказы, что привело к большому объему отгрузок и перезапасу на складах. За счет наличия отсрочки оплаты более чем у 90% поставщиков – все оплаты пришлись на конец осени и зимние месяцы, в которые исторически всегда низкие продажи. Поэтому исходя из общей ситуации на рынке логично предположить, что импортеры сейчас не способны вовремя оплачивать вовремя задолжность перед китайскими поставщиками. Поэтому можно предположить, что у большинства импортеров в данный момент сформировался кассовый разрыв, делая их уязвимыми для различных экономических скачков.

Важным фактором, который способен влиять на торговлю является логистика. Однако сама по себе международная перевозка способна оказать какое-то влияние лишь под зависимостью от экономических и геопо-

литических факторов. Например, стоимость перевозки является ключевым фактором в ценообразовании, однако ставки на перевозку очень нестабильны. Сильные колебания в ставках, начались вовремя пандемии. Стоимость фрахта в период COVID-19 была зафиксирована как максимальная – если взять за расчет ставку с Нинбо до Владивостока – фрахт мог быть от 5500 до 11500 долларов США за один 40-футовый контейнер. В то время как до пандемии минимальная ставка была около 1500 долларов США. После начала СВО фрахт также менялся из-за ухода западных перевозчиков как Maersk. Причиной тому была разница в представляемых западными линиями суднах, так как они были больше – соответственно вмещали больше контейнеров на один рейс. Российские и китайские линии имели меньшие мощности, что на какой-то период снизило объем перевозок, увеличило спрос и стоимость фрахта.

Существует еще один критический фактор в логистике – сезонность поставок. Летом 2024 года из-за высокого сезона, возникла проблема с нехваткой порожних контейнеров. Такая нехватка оборудования – это прямая корреляция с преобладанием импорта над экспортом в стране. В конце лета большой объем порожних внутри страны привел к очередям на постановку контейнеров на железнодорожные пути. Задержки достигали 2 месяцев в сентябре, что срывало установленные сроки поставки, напрямую влияя на товарный запас компаний с низкой оборачиваемостью. Торговля автозапчастями между Россией и Китаем развивается в условиях постоянных геополитических и экономических потрясений, требуя от участников гибкости и быстрой адаптации. Однако высокий спрос на автозапчасти в РФ, ограниченность собственного производства и переориентация Китая на альтернативные рынки делают это направление взаимовыгодным. Успешная торговля в нынешних условиях зависит не только от внешней конъюнктуры, но и от способности бизнеса выстраивать новые схемы расчетов, прогнозировать спрос и грамотно управлять логистикой.

Список использованных источников

1. Банки Китая стали отклонять платежи из-за русских имен в платежных документах [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://frankmedia.ru/176227 (дата обращения 04.04.2025 г.).

2. Как США и Китай устроили «войну пошлин». Инфографика [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://clck.ru/3LakN7 (дата обращения 11.04.2025 г.).

3. Стоимость фрахта контейнеров [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://goo.su/I7sz (дата обращения 06.04.2025 г.).

4. International transactions under sanctions [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://surl.li/ccvyyc (дата обращения 04.04.2025 г.).

5. Reuters. Half of Russia's payments to China made through middlemen [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://gclnk.com/j2VEOqAU (дата обращения 07.04.2025 г.).

УДК 656.073

Ульянов Константин Игоревич
Ulyanov Konstantin Igorevich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Стратегическая логистика и цифровые сервисы»
Master program «Strategic logistics and digital services»
e-mail: uljanovkos@ya.ru

КОНТЕЙНЕРИЗАЦИЯ КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА В РОССИИ

CONTAINERIZATION AS A DRIVER OF LOGISTICS BUSINESS DEVELOPMENT IN RUSSIA

В статье контейнеризация рассматривается как универсальный способ упаковки и краткосрочного складирования товаров, что способствует более эффективному реагированию на изменения в индустрии и позволяет компаниям применять новые модели бизнес-процессов, формируя уникальную для РФ бизнес-среду. Проанализированы статистические показатели, которые подтверждают возрастающую значимость контейнеризации как в теоретическом, так и в практическом направлениях развития российской логистики.

The article examines containerization as a universal method of packaging and short-term storage of goods, which contributes to a more effective response to changes in the industry and allows companies to apply new business process models, forming a unique business environment for the Russian Federation. Statistical indicators are analyzed that confirm the increasing importance of containerization in both theoretical and practical areas of development of Russian logistics.

Ключевые слова: контейнеризация, логистика, сервис, стратегическая торговля, инфраструктура портов, морские перевозки.

Keywords: containerization, logistics, service, strategic trade, port infrastructure, sea transportation.

Контейнеризация является одним из ключевых факторов становления логистики и, как следствие, трансформации перевозок, оказывает значительное влияние на развитие бизнеса в России. Так, согласно данным Федеральной таможенной службы, в 2024 году объем контейнерных перевозок в стране увеличился на 10% по сравнению с предыдущим годом [1]. Однако такой рост в основном обеспечивает индустрия железнодорожных и автомобильных перевозок. В свою очередь, морская логистика обеспечивает лишь 1% от годового роста. Рассмотрим причины такого распределения.

Как показывает практика, контейнеризация упрощает логистические процессы и позволяет более гибко управлять цепями поставок за счет стандартизации упаковки и сокращения времени на осуществление погру-

зочно-разгрузочных работ, что, в свою очередь, увеличивает пропускную способность портов. Так товары становятся доступнее для конечного потребителя, а бизнес получает новые возможности для роста. В Санкт-Петербурге, Новороссийске и Владивостоке активно развиваются контейнерные терминалы, но мощностей подобной логистической инфраструктуры все еще недостаточно для полного удовлетворения спроса на услуги от бизнеса и потребительского спроса на товары, что приводит к увеличению времени обработки грузов и негативно сказывается на всех цепочках поставок [2]. Более того, транспортные связи между портами и внутренними регионами являются недостаточно развитыми и имеют много «узких мест», что вынуждает некоторых игроков рынка отказаться от использования контейнеров [3].

С другой стороны, контейнеризация упрощает управление запасами и позволяет избежать излишков или нехватки товаров, предоставляет возможность применения концепции «Just-in-Time», что особенно важно для бизнеса, где затоваренность складов приводит к убыткам. Например, в автомобильном бизнесе создание запасов кит-комплектов и готовых автомобилей приводит к долгосрочному замораживанию капитала и увеличению затрат на хранение, что критически важно в такой высококонкурентной сфере. Использование контейнеров при транспортировке существенно снижает риски повреждения готовой продукции. Благодаря стандартным габаритам, возможна интеграция различных видов транспорта, обеспечивающая комбинацию морских, железнодорожных и автомобильных перевозок. Достижение гибкости – это то, что необходимо современному бизнесу для повышения конкурентоспособности и удержания позиций на рынке.

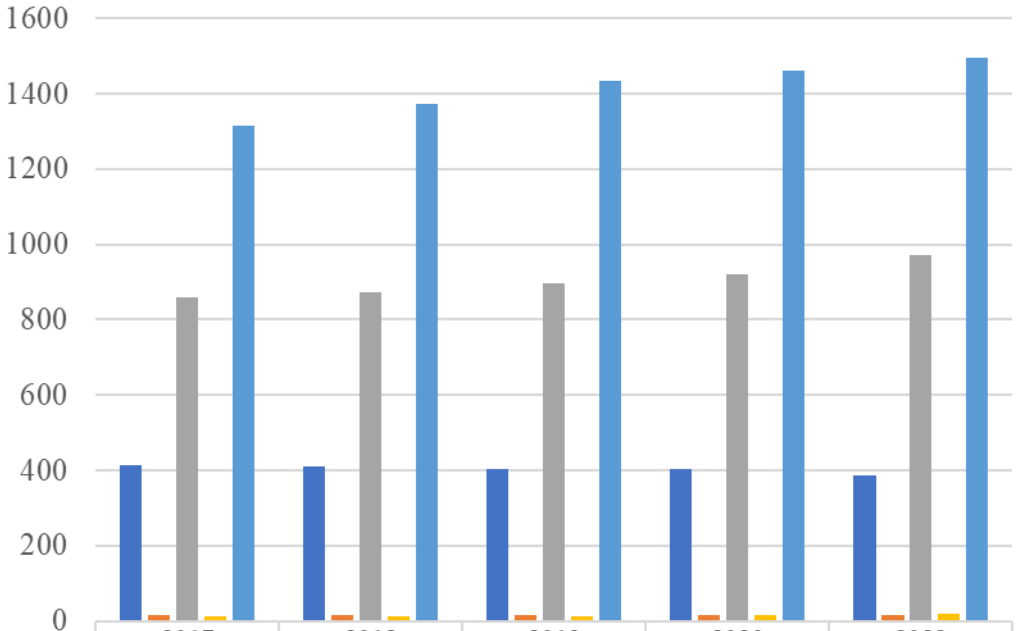
Согласно статистическим данным конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) на конец 2024 года, индекс коннективности линейного сервиса[1] (LSCI – Liner Shipping Connectivity Index) составляет 31,66. Вместе с тем, у лидера мирового логистического рынка – Сингапура – он составляет 116, 3 [4; 5], а для стран Европы оценивается в среднем на уровне 50-70. По последним оценкам, в мире «в эксплуатации» находится 20-23 миллиона морских контейнеров, или 38,5 миллионов TEU [6], в РФ – 0,4 TEU [7].

Низкий индекс коннективности линейных перевозок отражает слабую связанность сети и недостаточную интеграцию различных видов транспорта в единую логистическую систему, что затрудняет эффективное использование преимуществ каждого вида транспорта, снижает общую гибкость логистических цепочек, и, как следствие, негативно сказывается

[1] Показатель уровня интеграции страны в глобальные сети линейного судоходства. Индекс складывается из 6 показателей.

на инвестиционной привлекательности и экономической интеграции. Низкий индекс коннективности линейных перевозок напрямую влияет на эффективность работы контейнерных судов, которые являются ключевым звеном глобальной логистики.

Например, грузоподъемность по типу судна для российских контейнеровозов составляет 147,9 тысяч DWT (дедвейт) в год [8], в то время как среднее значение для европейских судов измеряется в миллионах (Германия – 6387,4 тысяч DWT). На рисунке представлена динамика национального торгового флота России с 2017 по 2023 гг. (рисунок 1) [7].



	2017	2018	2019	2020	2023
Нефтяные танкеры	414	411	403	405	386
Балкеры	16	15	16	15	15
Сухогрузы	858	872	898	922	973
Контейнеровозы	13	14	14	16	19
Другое	1314	1373	1434	1462	1496

Рисунок 1 – Состав национального торгового флота России (под данным ЮНКТАД), ед.

Так, основу флота составляют суда среднего и малого класса, такие как танкеры, сухогрузы и балкеры, тогда как крупнотоннажные специализированные суда, включая контейнеровозы, представлены крайне слабо по сравнению с мировыми лидерами, у Китая их более 2 000, что делает Россию зависимой от иностранных операторов.

Согласно ЮНКТАД, более 90% контейнерных перевозок Россия не может обеспечить собственными судами, что приводит к неконтролируемым тарифам на перевозки, что делает её внешнюю торговлю уязвимой к колебаниям цен на фрахт.

Однако зависимость России от иностранных операторов в контейнерных перевозках во многом обусловлена не только количественным, но и качественным отставанием национального торгового флота. Одним из ключевых показателей, отражающих это отставание, является грузоподъёмность судов (таблица 1) [8].

Таблица 1 – Грузоподъёмность национального торгового флота по типу судна (в тысячах DWT)

№ п/п	Тип судна	2005	2010	2015	2023
1.	Нефтяные танкеры	2 170.0	1 981.4	2 704.9	3 333.8
2.	Балкеры	1 140.0	627.2	355.9	462.7
3.	Сухогрузы	3 388.0	3 168.0	2 970.3	4 099.6
4.	Контейнеровозы	298.0	149.3	64.0	147.9
5.	Другое	1 424.0	1 357.1	1 994.7	3 182.2
Итого		**8 420.0**	**7 283.0**	**8 089.7**	**11 226.2**

Низкая грузоподъёмность и ограниченное количество крупнотоннажных судов в российском торговом флоте усугубляются ещё одной проблемой – недостатком современных контейнерных перегружателей, из 40 крупных портов ими оборудованы только 25. Многим компаниям сложно найти финансирование для обновления своей логистической инфраструктуры, а медленное внедрение новых технологий и методов управления ведет к отставанию в эффективности выполнения операций. Многоступенчатые процедуры согласования и сложные таможенные процедуры также не способствуют росту контейнеризации. Важно также учитывать тот факт, что другие виды транспорта, особенно на коротких маршрутах, могут оказаться предпочтительнее.

Несмотря на существующие недостатки, в России функционирует значительное количество компаний, которые активно используют морские контейнерные перевозки и демонстрируют высокие показатели эффективности. Помимо крупных металлургических компаний, которые могут позволить собственный флот контейнеровозов, многие обращаются к услугам специализированных операторов, таких как «ТрансКонтейнер». В 2023 году данный оператор увеличил объем перевозок на 15%, достигнув отметки в 1,5 млн TEU. Такой рост стал возможным благодаря внедрению современных логистических концепций, включая Just-in-Time (JIT), а также систем автоматизации управления складом (WMS), транспортом (TMS), а также процессов таможенного декларирования [9].

Ярким примером успешного развития контейнерных перевозок является порт Новороссийск, который в 2023 году стал одним из крупнейших

операторов контейнерных терминалов в России, опередив Санкт-Петербург по темпам роста. Объем контейнерных перевозок составил около 600 тыс. TEU, что на 20% превышает показатели предыдущего года. Развитие инфраструктуры и своевременное финансирование, покрывающее амортизацию, позволили сократить время обработки грузов до 48 часов. Это привлекло внимание международных компаний и способствовало увеличению объемов внешнеторговой деятельности [10].

Таким образом, основным драйвером роста контейнеризации в России является модернизация транспортной инфраструктуры, включая строительство новых терминалов, а также реализация государственной политики, направленной на стимулирование контейнерных перевозок. Ключевыми мерами поддержки могут стать субсидии, налоговые льготы и создание благоприятных условий для бизнеса, что позволит привлечь дополнительные инвестиции в отрасль. В совокупности эти меры способствуют увеличению внутреннего потребления и дальнейшему росту контейнеризации. Внедрение современных бизнес-процессов, основанных на контейнерных технологиях, позволяет компаниям оперативно адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры. Учитывая растущие объемы контейнерных перевозок и активное развитие портовой инфраструктуры, контейнеризация остается ключевым фактором экономического роста в России. Компании, успешно внедряющие контейнерные решения, получают значительные конкурентные преимущества, что подчеркивает важность контейнеризации как стратегического элемента развития бизнеса и экономики в целом.

Список использованных источников

1. Голубчик А.М. Парадоксы рынка услуг морских контейнерных перевозок: попытка анализа ситуации / А.М. Голубчик // Российский внешнеэкономический вестник. – 2021. – № 5. – С 4-5.
2. Мясникова Л.А. Новые тренды в морской логистике: инновации бункерного топлива и арктические вызовы / Л.А. Мясникова, К.А. Суходольский, А.И. Микульчина // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 5 (55). – С. 254-260.
3. Bugaric B. Analysis of Communication Channels in Steel Companies with Analytic Hierarchy Process. Business Systems Research Journal. – 2015. – 6(1). – p. 123-133.
4. Liner Shipping Connectivity Index [Электронный ресурс]. – URL: https://prosperitydata360.worldbank.org/en/indicator/UNCTAD+LSC+INDEX (дата обращения: 12.02.2025).
5. Romero L. Liner shipping connectivity index (LSCI) for Singapore from Q1 2006 to Q3 2023 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.statista.com/statistics/962328/liner-shipping-connectivity-index-singapore/(дата обращения: 10.02.2025).
6. TEU and FEU Containers [Электронный ресурс]. – URL: https://weareprocarrier.com/news/article/teu-and-feu-containers (дата обращения: 10.02.2025).
7. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2023 [Электронный ресурс]. – URL: https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2023 (дата обращения: 10.02.2025).

8. Maritime profile [Электронный ресурс]. – URL: https://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/MaritimeProfile/en-GB/643/index.html (дата обращения: 10.02.2025).
9. Глазунова Е.З. Применение облачных вычислений в логистике / Е.З. Глазунова, А.А. Антонова, Е.О. Григорова // Финансовый бизнес. – 2022. – № 12 (234). – С. 57-59.
10. Белова Е.А. Оценка текущего состояния и тенденции развития рынка контейнерных перевозок / Е.А. Белова, И.Ф. Жевтун // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 2 (46). – С. 37-40.

УДК 81'255.2

Утегенова Венера
Utegenova Venera
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Межкультурная коммуникация: переводоведение и лингводидактика»
Master program «Intercultural Communication: Translation Studies and Linguodidactics»
e-mail: venera_utegen@mail.ru

ПРОБЛЕМА ПЕРЕВОДА БЕЗЭКВИВАЛЕНТНОЙ ЛЕКСИКИ С РУССКОГО НА АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК В РОМАНАХ ЖАНРА АНТИУТОПИИ

THE PROBLEM OF TRANSLATING NON-EQUIVALENT VOCABULARY FROM RUSSIAN INTO ENGLISH IN DYSTOPIAN NOVELS

В данной статье анализируется выбор переводческих трансформаций при переводе единиц безэквивалентной лексики, квазиреалий и окказионализмов, в отечественных романах-антиутопиях Е.И. Замятина «Мы», Т.Н. Толстой «Кысь», В.О. Пелевина «S.N.U.F.F.» и их переводов на английский язык.

This article examines the use of translation strategies for dealing with non-equivalence, quasi-reality, and occasionalism in the Russian dystopian novels “We” by E.I. Zamyatin, “Slynx” by T.N. Tolstaya, and “S.N.U.F.F.” by V.O. Pelevin, as well as their English translations.

Ключевые слова: перевод, переводческие трансформации, безэквивалентная лексика, квазиреалия, окказионализм.

Keywords: translation, translation transformations, non-equivalent vocabulary, quasi-realia, occasionalism.

В данном исследовании анализируется выбор переводческих трансформаций при передаче единиц безэквивалентной лексики в переводах романов-антиутопий Е.И. Замятина «Мы», выполненного Б. Шаевич, Т.Н. Толстой «Кысь», выполненного Дж. Гамбрелл, и В.О. Пелевина «S.N.U.F.F.»,

выполненного Э. Бромфилдом. В общей сложности было выделено 452 единицы безэквивалентной лексики, среди которых 251 квазиреалий и 201 окказионализмов.

«Мы» – роман-антиутопия, в котором Е.И. Замятин показывает будущее технологически развитое человечество, но через призму гипертрофированной логики и абсолютного контроля. БЭЛ формирует образ будущего высокоразвитого мира, описывают высокотехнологичные механизмы и изобретения, политический строй и общество. Рассмотрим пример передачи одной из ключевых квазиреалий романа: «И для того, чтобы выкинуть вон погнувшийся болт, у нас есть искусная, тяжкая рука *Благодетеля*, у нас есть опытный глаз Хранителей…». – «We have the nimble, heavy hand of *the Benefactor* and the experienced eyes of the Guardians to scrap any bolt that gets bent out of shape…» [5, с. 24]. «Благодетель» представляет собой фигуру тирана, номинирующуюся словом с положительными коннотациями. Квазиреалия состоит из двух основ – «делать» и «благо». Под «благом» в романе понимается строгий контроль за жизнью нумеров со стороны Государства. Переводчик Б. Шаевич использует вариант «the Benefactor», который восходит к латинскому «bene-factor» (пер. благодетель). В современном английском языке слово закрепилось в значении «тот, кто оказывает финансовую поддержку организациям, обществу или отдельным людям» [1, с. 486]. «Словарь русского языка» С.И. Ожегова определяет «благодетеля» как «человек, который оказывает кому-нибудь покровительство из милости» [2]. Таким образом, при сохранении формальной семантической структуры через прием калькирования, в переводе утрачивается ироничный и гротескный эффект оригинала, где слово с положительной окраской скрывает суть авторитарной и насильственной власти.

Большая часть окказионализмов в романе «Мы» лексические, они образованы путем сложения двух производящих основ с или без использования интерфикса для обозначения изобретений или видов деятельности антиутопического общества, или представлены в виде сложных прилагательных, которые выполняют стилистическую функцию в тексте произведения. Рассмотрим следующий пример перевода: «Ну, скажем, старый мой товарищ, R-13, поэт, *негрогубый*, – ну да все его знают». – «Again, I am talking to you, unknown reader, as though you were… say, my old friend R-13, the poet *with his thick, African lips,* who knows everybody» [5, с. 29]. В современной английской традиции перевода слово «негр» имеет оскорбительные коннотации, в то время как в русском языке данное слово обозначает представителя негроидной расы. В контексте данного примера оскорбительные коннотации отсутствуют, однако при переводе нужно учитывать особенность значения слова «негр» в английском языке. В переводе мы видим, что Б. Шаевич приняла решение использовать более

обобщенное и нейтральное понятие «African lips». Такой подход переводчика демонстрирует не только лингвистическую, но и культурную адаптацию текста.

В романе-антиутопии «Кысь» человечество, наоборот, деградировало, вследствие чего речь персонажей и повествование изобилует просторечными выражениями, архаизмами. По этой причине БЭЛ в романе направлена на демонстрацию разрушения культуры и сознания, а не на технологическое развитие, как в романе Е.И. Замятина. Рассмотрим перевод ключевой квазиреалии: «В тех лесах, старые люди сказывают, живет *кысь*». – «Old people say the *Slynx* lives in those forests» [4, с. 3]. Ключевая квазиреалия Кысь – опасное невидимое хищное животное, существо-символ. Т.Н. Толстая образовывает квазиреалию при помощи объединения ономатопеи «кис-кис» и слова «рысь». В переводе Дж. Гамбрелл использует прием создания авторского неологизма, следуя стратегии словообразования Т.Н. Толстой, и предлагает вариант «Slynx», образованный от слова «lynx». Таким образом переводчику удалось передать содержание оригинальной квазиреалии в переводе.

Окказионализмы часто образованы как производные от просторечных слов и архаизмов, или с помощью изменения морфем существующих слов и сложения основ. Зачастую Т.Н. Толстая также создает их путем намеренного графического изменения формы существующего слова в соответствии с нормами фонетики русского языка, например, «мёт», «ринисанс», «фелософия», для описания жизни примитивного общества, которому подобные слова чужды и неизвестны. Рассмотрим способы их передачи на английский язык: «…Вот матушка на холм придет, сядет на камушек, плачет-заливается, горючими слезами умывается, то подруженек своих вспомянет, красных девушек, то *МОГОЗИНЫ* эти ей представятся. А все улицы, говорит, были *ОСФАЛЬТОМ* покрыты». – «... So Mother would come to the hill, sit down on a stone, sob and cry her eyes out, soak herself with bitter tears, and remember her girlfriends, fair maidens, or dream about those *deportmunt stores*. And all the streets, she said, were covered with *assfelt*» [4, с. 12]. Переводчик успешно повторят способ окказионального словообразования Т.Н. Толстой, намеренно искажая графическую форму слова в ПЯ, параллельно используя такие переводческие приемы, как калькирование и адаптация. Важно отметить, что Дж. Гамбрелл не всегда придерживается единообразия при переводе окказионализмов, образованных данным способом, например: «Ты меня пальцем тронуть не смеешь! У меня *ОНЕВЕРСТЕЦКОЕ АБРАЗАВАНИЕ*!». – «Don't you dare lay a finger on me! I have a *university education*!» [4, с. 10]. В данном примере видно, что переводчик использует приемы опущения и калькирования при передаче окказионального словосочетания на ПЯ. Подобное нарушение единообразия в переводе окказиональной лексики не позволяет полностью

передать заложенный автором смысл в оригинальный окказионализм и не является адекватным.

В романе-антиутопии «S.N.U.F.F.» В.О. Пелевин показывает будущее человечества, разделённого на два мира: высокоразвитый и технологически продвинутый «Биг Биз» и деградирующую провинцию Уркаину. БЭЛ формирует образ будущего технократического, но морально опустошённого и культурно разложившегося общества, описывает высокоразвитые технологии и искусственную цифровую реальность. Рассмотрим способ передачи квазиреалии на английский язык: «Если говорить о моей работе, то я – *создатель реальности*». – «And as for my job, I'm a *reality creator*» [3, с. 12]. Квазиреалия «создатель реальности» означает оператора новостных репортажей, которую переводчик успешно передает при помощи приема калькирования оригинальной квазиреалии. В следующем примере рассмотрим передачу окказионализма на английский язык: «*Пусор* обернется – все сразу видит, понимает, а сделать ничего не может, только улыбается и честь отдает». – «The *turd* turns round, and he sees everything straight off, he understands, and there's nothing he can do about it, he just smiles and salutes» [3, с. 73]. Окказионализм «пусор» образован от жаргонизма «мусор», представляющий представителя правопорядка в негативном ключе. В переводе окказионализм был опущен, вероятнее всего из-за сложностей с передачей заложенного смысла в оригинальном окказионализме. Одно из значений «turd» – уничижительное слово, обозначающее неприятного человека. Таким образом, переводчик передал негативные коннотации оригинального окказионализма, однако опустил его внутреннюю взаимосвязь с представителя правопорядка.

Наиболее частотная переводческая трансформация для передачи квазиреалий, используемая во всех трех переводах, – калькирование (82,5% в «Мы» Е.И. Замятина, 67,3% в «Кысь» Т.Н. Толстой, 51,7% в «S.N.U.F.F.» В.О. Пелевина). Для передачи окказионализмов наиболее частотными переводческими трансформациями были членение (30,2%) в романе Е.И. Замятина «Мы», сочетание приемов калькирования и адаптации (23,2%) в романе «Кысь» Т.Н. Толстой и калькирование (34,6%) в произведении В.О. Пелевина «S.N.U.F.F.» В каждом переводе применялись приемы создания авторского неологизма, генерализации, опущения, грамматической замены в том или ином процентном соотношении. Комбинация нескольких переводческих трансформаций для перевода единиц безэквивалентной лексики в среднем составляет 27%. Учитывая полученные статистические данные, можно сказать, что калькирование является продуктивной переводческой трансформацией при переводе БЭЛ, однако выбор переводческой трансформации не может быть регламентирован точными рекомендациями или указаниями, т. к. каждый случай употребления БЭЛ и выбор трансформации индивидуален.

Список использованных источников

1. Нильсен, Е.А., Утегенова, В. Особенности перевода безэквивалентной лексики в романе Е.И. Замятина «Мы» на английский язык / Е.А. Нильсен, В. Утегенова // Когнитивные исследования языка. – 2024. – № 5(61). – С. 485-489.
2. Словарь русского языка [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://slovarozhegova.ru/ (дата обращения: 09.04.2025 г.).
3. Pelevin, V.O. S.N.U.F.F. / Translated by Andrew Bromfield. – London: Gollancz, 2014. – 339 p.
4. Tostaya, T.N. The Slynx / Translated by Jamey Gambrell. – Boston: Houghton Mifflin, 2003. – 278 p.
5. Zamyatin, E.I. We. / Translated by Bela Shayevich. Edinburgh: Caganate Books, 2020. – 261 p.

УДК 331.103

Хутиев Георгий Романович
Khutiev Georgy Romanovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Социальное управление и социальный консалтинг»
Master program «Social management and social consulting»
e-mail: haliskof@gmail.com

ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ ЛИДЕРСКИХ ПРАКТИК: ВЛИЯНИЕ СОЦИОКУЛЬТУРНЫХ ФАКТОРОВ НА УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МОДЕЛИ

INSTITUTIONALIZATION OF LEADERSHIP PRACTICES: THE INFLUENCE OF SOCIOCULTURAL FACTORS ON MANAGEMENT MODELS

В статье рассматривается роль социокультурных факторов в формировании и проявлении управленческих моделей, а также их результативность в контексте лидерских практик. Основное внимание уделено сравнению личного культурного профиля управляющих с национальным профилем, отражающим общественные ожидания. В качестве аналитического инструмента использована карта культурных различий Эрин Мейер, позволяющая рассматривать параметры лидерского поведения в прикладной среде. Результаты исследования не выявили устойчивой корреляции между индивидуальными и национальными профилями, что может быть связано как с внутренними корпоративными факторами, так и с особенностями исследуемой организации. Сделан вывод о том, что отсутствие такой связи подчеркивает необходимость учитывать более широкий контекст, включая институциональные и организационные особенности, в соответствии с этим существует необходимость дальнейших исследований с учетом специфики организации.

The article examines the role of sociocultural factors in the formation and manifestation of managerial models, as well as their effectiveness in the context of leadership practices. Particular attention is given to comparing the personal cultural profiles of managers with the national profile, which reflects societal expectations. Erin Meyer's Culture Map is used as an analytical tool, allowing for the consideration of leadership behavior parameters in an applied setting. The study's results did not reveal a consistent correlation between individual and national profiles, which may be attributed to internal corporate factors as well as the specific characteristics of the organization under study. The conclusion emphasizes that the absence of such a correlation highlights the need to consider a broader context, including institutional and organizational features. Accordingly, further research is needed that takes into account the specific nature of the organization.

Ключевые слова: Модель управления, стиль лидерства, культурные различия
Keywords: Management model, leadership style, cultural differences

О том каким образом социокультурные факторы влияют на модели управления проводится большое количество исследований. Самое известное и цитируемое – исследование Герта Хофстеде (Geert Hofstede), начатое в 1960-70-х на данных IBM. Стартовавший в 1990-х проект GLOBE (Global leadership and Organizational behavior effectiveness) под руководством Роберта Хауса (Robert J.House) развивает и дополняет теорию Хофстеде, продолжая кросс-культурные исследования, посвященные аспектам лидерства и управления [3].

В 2014 году GLOBE предпринял исследование лидерского поведения и эффективности генеральных директоров в 24 странах мира. В качестве исследовательских вопросов были заявлены следующие:

Как национальная культура влияет на типы поведения лидеров, ожидаемые в обществе?

Какое поведение генерального директора обычно приводит к успеху?

Каковы различия между высокоэффективными (т. е. лучшими) и неэффективными (т. е. худшими) генеральными директорами?

Насколько важно, чтобы лидерское поведение генерального директора соответствовало лидерским ожиданиям в обществе? [3]

Основная гипотеза GLOBE заключалась в том, что соответствие поведения генерального директора и ожиданий общества в отношении лидерства будет предсказывать эффективность генерального директора. В результате исследования гипотеза подтвердилась в части «соответствия» (или совпадения) поведения генерального директора и ожиданий лидерства в обществе, и обеспечивала предсказуемость уровня преданности членов команды руководителя и конкурентоспособности компании. Лучшее соответствие ожиданиям дает генеральному директору лучшие результаты с точки зрения производительности компании [3].

Таким образом, предполагая, что на модель управления влияет собственно сам лидерский стиль, характерный для этой культуры, имеет смысл определить насколько культурный профиль руководителя идентичен культурному профилю страны, на основании которого и формируются ожидания. Также, одним из результатов исследования проведенного в 2020 году был вывод о том, что существуют универсальные качества лидера, которые влияют на эффективность работы, а есть культурнозависимые, которые определяются средой. Проявление универсальных качеств должно адаптироваться под культурный контекст.

Вопрос, который заинтересовал автора как можно оценить культурный профиль руководителя и на основании сопоставления построить ожидания общества от поведения руководителя. Можно предположить, что многие модели управления, тиражируемые международными компаниями и бизнес-школами, с большим трудом приживаются в российской действительности.

В очередной попытке найти такую модель управления, которая бы не противоречила российскому менталитету, а учитывала его особенности было и организовано это исследование. Исследование предполагает: определить культурный профиль страны; определить методику построения персонального культурного профиля; определить культурный профиль опрашиваемых руководителей; сопоставить профили страны и руководителей.

Метод исследования основан на карте культурных различий Эрин Мейер [1], эта карта основана на значительном эмпирическом материале, собранном автором и ориентирована на прикладные практики. Карта отражает особенности делового и лидерского поведения в разных национальных контекстах, представленных в модели восемью измерениями. Каждое измерение представлено в виде континуума, где можно зафиксировать как национальные, так и индивидуальные особенности. Выбор именно этой модели обусловлен тем, что она позволяет проводить сопоставление индивидуального культурного профиля руководителя с усреднённым национальным профилем, отражающим доминирующие в обществе ожидания относительно лидерского поведения. Это делает возможным анализ степени совпадения личных управленческих установок и культурного контекста, в котором действует руководитель, что и являлось одной из ключевых целей исследования.

Соответственно, опросник был создан на основании контрольного списка карты культурных различий Мейер Э. и теста на культурный профиль [2]. В опросе принимали участие руководители подразделений, проходящие обучение по кросс-культурному менеджменту в ВЭШ СПбГЭУ.

Таблица 1 – Возраст опрошенных

35-40	40-45	45-50	50 и выше
5	9	3	2

Таблица 2 – Стаж работы в должности руководителя

До года	1-3	3-5	5 и выше
2	3	7	7

В прямом подчинении от 9 до 15 человек, в функциональном подчинении от 300 до 450 человек. Участником было предложено заполнить анкету. Результаты оценки представлены на рисунке.

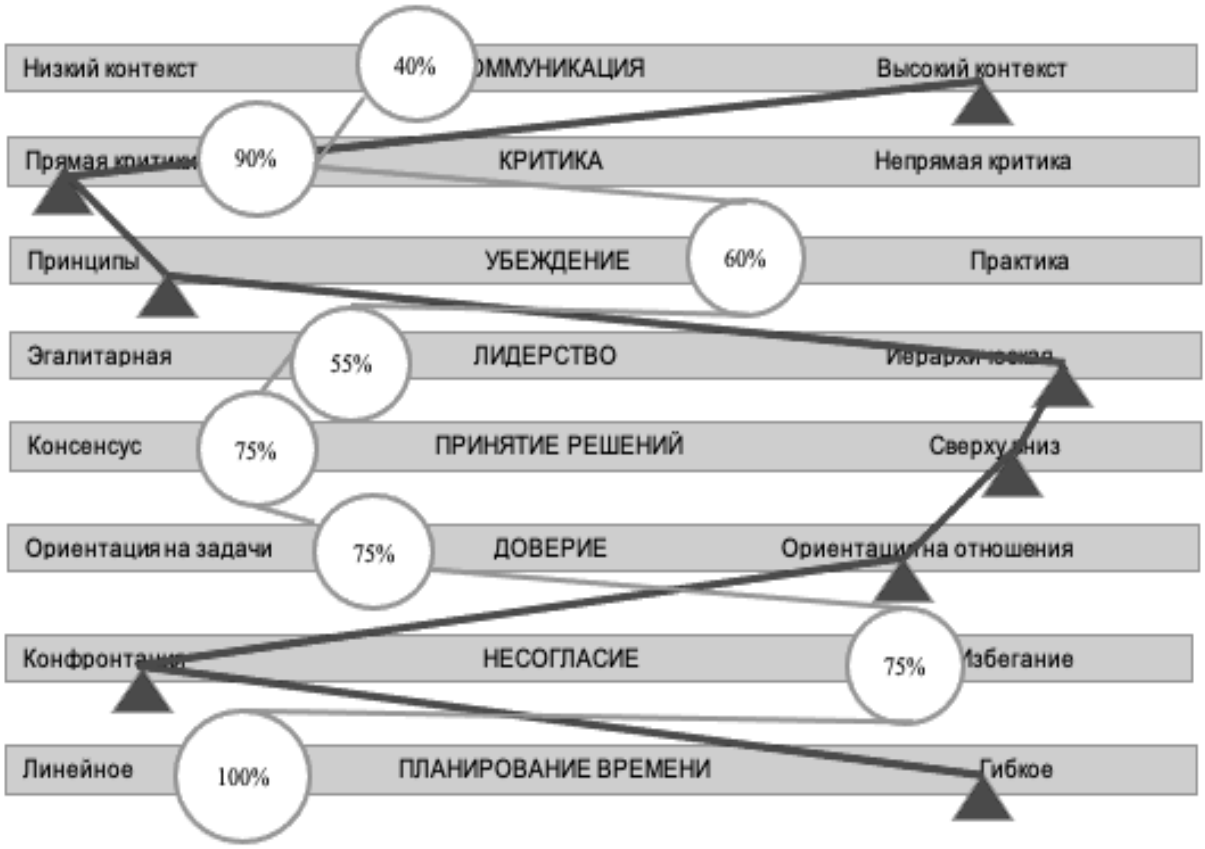


Рисунок 1 – Результаты пробного исследования

Дихотомии, представленные на рисунке 1, трактуются в соответствии с картой культурный различий. 1. Коммуникация: прямая и ясная или построенная на намеках, нюансах. 2. Критика чужих действий: прямая или непрямая. 3. Понимание и убеждение: от фактов к теории или от теории к фактам. 4. Лидерство: равенство или иерархия. 5. Принятие решений: консенсус или приказ сверху. 6. Доверие: в его основе деловой интерес или личные отношения. 7. Споры: прямая конфронтация

или избегание конфликта. 8. Восприятие времени: жесткое планирование или гибкость [1].

Результаты проведенного исследования не позволили установить устойчивую корреляцию между культурными профилями опрошенных руководителей и усреднённым культурным профилем страны. Отсутствие совпадения может говорить о неэффективности подходов управления из-за несоответствия культурному коду или же свидетельствовать о высокой индивидуальной вариативности управленческих подходов, которая не всегда обусловлена культурной средой. Возможно, в условиях корпоративной структуры, особенно такой, как в случае исследуемой компании, индивидуальные стратегии поведения формируются под влиянием внутренних норм, профессионального окружения и специфики отрасли. Также фактор того, что опрос проводился среди руководителей среднего звена, а не высшего руководства мог повлиять на полученные результаты.

Ограничением могла являться специфика компании, на базе которой проводилось исследование. ПАО Газпром как крупная государственная корпорация и фактический монополист функционирует в условиях, отличных от конкурентной рыночной среды. Это существенно затрудняет использование таких показателей, как эффективность или конкурентоспособность, для оценки соответствия культурного профиля ожиданиям и результатам деятельности. Подобный контекст требует отдельного инструментария, способного учитывать не только культурные параметры, но и институциональные особенности, характерные для организаций квазигосударственного сектора. Таким образом, предварительные результаты исследования скорее указывают на сложность прямолинейных взаимосвязей между культурным фоном и управленческой эффективностью, чем на их отсутствие. Для получения более обоснованных выводов необходима разработка дополнительных методических подходов, способных учитывать, как культурные, так и организационные и институциональные параметры.

Список использованных источников

1. Мейер Э. Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде. – М.: Изд-во: Библос, 2019. – 282 с.

2. Официальный сайт Эрин Мейер [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://erinmeyer.com/tools/ (дата обращения 07.04.2025 г.).

3. GLOBE 2020. Исследование генеральных директоров GLOBE [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://globeproject.com/study_2014.html# research-design (дата обращения 07.04.2025 г.).

УДК 339.138

Цзоу Юйсинь
Zou Yuxin
Цзянсийский университет финансов и экономики &
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Jiangxi University of Finance and Economics &
St. Petersburg State University of Economics
Магистерская программа обмена «Международный бизнес-администрирование»
Master exchange program «International Business Administration»
e-mail: 18979407479@163.com

АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПЛАТФОРМЫ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ (НА ПРИМЕРЕ EAST BUY)

ANALYSIS OF MARKETING STRATEGY OF AGRICULTURAL PRODUCTS E-COMMERCE PLATFORM – TAKING EAST BUY AS AN EXAMPLE

На фоне процессов цифровизации и реализации программы возрождения сельских территорий в Китае наблюдается устойчивый рост электронной торговли сельскохозяйственной продукцией. В представленном исследовании применяется метод SWOT-анализа для детального изучения уникальной двуязычной модели “знания+продажи”, реализованной на платформе East Buy в формате live-трансляций. Проведенный анализ позволил выявить ключевые характеристики маркетинговой стратегии компании.

China’s agricultural e-commerce grows amid digitalization and rural revitalization. This study employs SWOT analysis to dissect East Buy’s bilingual “knowledge+sale” livestreaming model, revealing the characteristics of its marketing strategy. The research combines case study and semi-structured interviews to explore competitive strategies in agricultural e-commerce.

Ключевые слова: Цифровой маркетинг; Сельскохозяйственная продукция; East Buy

Keywords: e-commerce marketing; agricultural products; East Buy

Introduction

Recently, digital technology and rural revitalization drive China’s agricultural e-commerce expansion, yet traditional marketing inefficiencies prevent meeting modern consumer needs. Promising live-streaming innovations lack sufficient research on effectiveness and scalability, limiting sustainable growth. This study analyzes East Buy’s marketing strategies to address challenges, which fills agricultural e-commerce literature gaps theoretically and offers practical insights for policymakers and stakeholders. The objectives are examining current concepts, exploring theoretical frameworks, highlighting East Buy’s uniqueness, and developing a methodology through critical literature review and case studies for subsequent analysis.

1. Theory of Marketing in Agriculture Sphere

1.1 A Review of Current Research on Agricultural Marketing Strategies

Scholarly work on agricultural marketing strategies covers channels, modes, and consumer behavior but lacks depth in e-commerce-specific approaches for agricultural enterprises. For Chinese research, though later-developed, highlights Internet technology as foundational for e-commerce[1]. For international studies, scholars advocates SWOT analysis and brand strategy as critical for e-commerce competitiveness, providing a framework yet leaving niche implementations like bilingual live-streaming under-explored[2].

1.2 East Buy Research Review

As a leading platform, East Buy achieved 6.53 billion dollars in revenue and 3.6 billion dollars in self-operated GMV by May 2024, driven by its "knowledge+sales" live-streaming model[3]. This model engages educated urban consumers through bilingual cultural storytelling but faces challenges that product concentration in food or fresh produce and premium pricing limit rural penetration. SWOT analysis identifies strengths in cost-efficient Douyin promotion and knowledge-driven engagement, weaknesses in host dependency and narrow product lines, policy-supported opportunities, and threats from logistics gaps and content replication[4].

2. Study of the E-commerce Marketing of East Buy Agricultural Products

2.1 Case Study of E-commerce Marketing of East Buy

Table 1 – SWOT Analysis Framework

Dimension	Core Aspects	
Strengths	1. Bilingual live streaming	2. "Knowledge+Sales" model
Weaknesses	1. Logistics flaws	2. Limited product variety
Opportunities	1. Cultural storytelling	2. Rural revitalization policies support
Threats	1. Supply chain risks	2. Live content homogeneity

[1] 孔祥坤. “互联网+“背景下生鲜农产品品牌营销策略探析 // 农业经济– 2021. – Vol. 41. – No. 11. –P. 135–136.

[2] Ogli S. Develop a marketing program for the sale of agricultural products in the B2B market // International Journal on Integrated Education. – 2020. – Vol. 3. – No. 11. –P. 13–15. – DOI: https://doi.org/10.17605/ijie.v3i11.815

[3] Liu Jiang. Research on Live Marketing of East Buy Holding Limited // Journal of Business and Marketing. – 2024. – Vol. 1. – No.2. – P. 100–104. – DOI: 10.62517/jbm.202409215

[4] 丁小洋. 直播经济背景下新东方农产品营销策略研究 – 云南师范大学，2023. – 61 p.

From the Table 1, it reveals a distinct profile by analyzing through the SWOT framework. Its core strengths derive from the innovative bilingual livestreaming format that caters to diverse linguistic demographics and the unique knowledge-commerce integration that elevates conventional e-commerce through cultural enrichment. However, operational deficiencies emerge in logistical inefficiencies that compromise delivery reliability and a constrained product assortment that fails to address heterogeneous consumer demands. Significant opportunities arise from culturally-grounded storytelling that fosters emotional product attachment and policy tailwinds from rural revitalization initiatives facilitating market expansion. Persistent threats include supply chain risks undermining inventory stability and content homogenization that erode differentiation as competitors emulate successful formats. Strategic imperatives involve optimizing logistics infrastructure, expanding product portfolios, and deepening narrative authenticity through policy-aligned cultural storytelling to sustain competitive advantage.

2.2 Research Methodology and Description

This study uses mixed methods to analyze East Buy's marketing strategies, focusing on its live-streaming model. Through SWOT analysis, it identifies internal and external factors to gain practical insights for optimizing marketing, enhancing engagement, and driving sustainable growth in agricultural e-commerce.

The research includes three core tasks. First, a SWOT analysis assesses internal strengths and weaknesses and external opportunities and threats. Second, it evaluates the effectiveness of East Buy's live-streaming strategies, including bilingual content, knowledge-driven storytelling, and audience interaction. Third, market performance is analyzed via sales metrics, consumer feedback, and competitive trends to determine the platform's position.

Semi-structured interviews integrate quantitative and qualitative data. Staff interviews focus on operations and cross-departmental dynamics, revealing conflicts between sales targets and rural development goals, as well as logistics vulnerabilities from third-party cold-chain reliance. Consumer interviews explore user discovery, experiences, and purchase drivers, showing cultural storytelling boosts engagement but logistical issues or high prices threaten retention. A key tension is the balance between customer expectations and platform reality, challenging alignment of highly traffic attracted by innovative live-streaming and logistic and product limitations, enhancing developmental resilience.

Methodologically, the study combines interview insights with GMV and sales data to add behavioral depth. Mismatched consumer demand for local specialties and supplier collaboration issues highlight supply chain weaknesses, while user preferences for practical content guide strategies aligned with policy-supported infrastructure, ensuring actionable findings that connect macro-strategy and micro-experience.

Conclusion

This study identifies East Buy's strengths in bilingual "knowledge+sale" live-streaming model, weaknesses in logistics flaws and limited product variety, cultural storytelling and rural revitalization policy-driven opportunities, and supply chain and live content homogeneity threats. Recommendations include cold-chain investment, talent cultivation, and product diversification to address mismatches between strategies and consumer expectations. Future research could explore multi-case comparisons and blockchain applications, offering a scalable framework for adaptive value creation in agricultural e-commerce.

Reference

1. **孔祥坤**. "**互**联网+"**背景下生**鲜农产品品牌营销策略探析 // 农业经济– 2021. – Vol. 41. – No. 11. –P. 135–136.
2. Ogli S. Develop a marketing program for the sale of agricultural products in the B2B market // International Journal on Integrated Education. – 2020. – Vol. 3. – No. 11. – P. 13–15. – DOI: https://doi.org/10.17605/ijie.v3i11.815
4. Liu Jiang. Research on Live Marketing of East Buy Holding Limited // Journal of Business and Marketing. – 2024. – Vol. 1. – No. 2. – P. 100–104. – DOI: 10.62517/jbm.202409215
5. **丁小洋**. **直播**经济背景下新东方农产品营销策略研究 – **云南**师范大学，2023. – 61 p.

УДК 659.4

Чернова Мария Константиновна
Chernova Maria Konstantinovna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Стратегические коммуникации в бизнесе»
Master program «Strategic communications in business»
e-mail: chernovaa.mariia@gmail.com

ПРОДВИЖЕНИЕ НКО В МЕДИАПРОСТРАНСТВЕ: СТРАТЕГИИ И ТЕХНОЛОГИИ

PROMOTION OF NPO IN THE MEDIA SPACE: STRATEGIES AND TECHNOLOGIES

В статье анализируются ключевые этапы планирования коммуникационной стратегии для некоммерческих организаций (НКО), учитывающие специфику их дея-

тельности и ограниченность ресурсов. Рассматриваются задачи, которые необходимо решить в рамках стратегии продвижения НКО: информирование общественности, мобилизация ресурсов и привлечение волонтеров. Также уделяется внимание анализу целевой аудитории, разработке контента, отражающего ценности и цели организации, а также выбору эффективных каналов коммуникации, включая СМИ, официальный сайт, социальные сети и специальные мероприятия.

The article analyzes the key stages of planning a communications strategy for non-profit organizations (NPOs), taking into account the specifics of their activities and limited resources. The tasks that need to be solved within the framework of the NPO promotion strategy are considered: informing the public, mobilizing resources and attracting volunteers. Particular attention is paid to the analysis of the target audience, the development of content reflecting the values and goals of the organization, as well as the selection of effective communication channels, including the media, the official website, social networks and special events.

Ключевые слова: Некоммерческая организация, коммуникационная стратегия, планирование, целевая аудитория, контент, каналы коммуникации, мобилизация ресурсов, информирование, волонтеры.

Keywords: Non-profit organization, communication strategy, planning, target audience, content, communication channels, resource mobilization, information, volunteers.

В современном мире, характеризующемся высокой конкуренцией за внимание аудитории, продвижение в медиапространстве становится критически важным для любой организации, в том числе и для некоммерческих. Для НКО эффективная коммуникация с целевой аудиторией является не только способом повышения узнаваемости, но и необходимым условием для привлечения ресурсов, волонтеров и сторонников, без которых реализация социальной миссии становится невозможной. Однако, в отличие от коммерческих структур, НКО часто сталкиваются с ограниченностью финансовых и человеческих ресурсов, что требует разработки и реализации эффективных и стратегий продвижения. Планирование коммуникационной стратегии для некоммерческой организации идет по тем же этапам, что и стратегия для бизнес-организаций [4]:

— формирование цели и задач, учитывая специфику деятельности НКО;

— анализ и планирование взаимодействия с целевой аудиторией;

— создание контента, учитывая особенности целевой аудитории;

— выбор наиболее эффективных каналов коммуникации в рамках стратегии.

Определение конкретной цели в рамках стратегии продвижения НКО должно отвечать следующим аспектам [1]:

1. Информирование общественности о деятельности организации. В случае НКО, это крайне важно, поскольку осведомленность обществен-

ности помогает привлечь внимание спонсоров, потенциальных партнеров и другие заинтересованные стороны.

2. Мобилизация ресурсов для реализации социальных проектов НКО.В данном случае речь идет о благотворительных взносах и пожертвований, это крайне важно для некоммерческих организаций, поскольку средства на реализацию социальных проектов могут быть получены только благодаря участию благотворителей;

3. Привлечение волонтеров. В зависимости от размеров и известности некоммерческой организации большую часть работы по реализации социальных проектов происходит благодаря волонтерам организации.

Анализ целевой аудитории и планирование дальнейшей коммуникации являются необходимыми мероприятиями, поскольку в зависимости от специфики и интересов целевой аудитории происходит выбор характера взаимодействия и каналы коммуникации. На сегодняшний день специалисты достаточно легко могут получить характеристики целевой аудитории благодаря опросам, данным веб-аналитики, данным личного кабинета аккаунта в социальных медиа и т.д.

После сегментирования целевой аудитории следует разработать контент, который отвечает ее интересам и требованиям, а также отражает ценности и транслирует ключевое сообщение организации. В случае с некоммерческими организациями первым делом следует определить есть ли проблемы со стилем в оформлении публикаций, официального сайта и с другими элементами бренда НКО. Это важно, поскольку визуально не привлекательный контент или не соответствие «tone of voice» может оттолкнуть аудиторию. Если эти составляющие не вызывают вопросов, то следом необходимо разработать контент-план, благодаря которому публикации и новости будут выходить регулярно в соответствии с интересами аудитории и целями организации. В качестве альтернативы для НКО, у которых нет специалистов по связям с общественностью, можно прибегнуть к помощи искусственного интеллекта (ИИ) в разработке контента или идей для него. В условиях ограниченных ресурсов на коммуникационную деятельность это может сократить время и затраты на разработку контента, однако следует помнить о том, что ИИ – это вспомогательные сервисы для работы специалиста по коммуникациям.

После проведения всех исследований следует перейти к выбору эффективных каналов коммуникации. Важно определить какие каналы коммуникации необходимы для достижения цели в рамках реализации коммуникационной стратегии. Учитывая специфику деятельности НКО и ограниченность доступных ресурсов можно выделить СМИ, официальный сайт НКО, социальные сети и специальные мероприятия в рамках реали-

зации социальных проектов организации. В зависимости от выбранных каналов коммуникации необходимо определить методы и метрики оценки их эффективности. На сегодняшний день оценить эффективность каналов коммуникации можно благодаря специализированным сервисам и внутренней аналитике страниц, однако специалисты также прибегают к опросам, рассылкам и другим методам. В рамках оценки эффективности стратегии продвижения НКО важными критериями станут также такие показатели как:

— увеличение количества добровольных пожертвований;

— присоединение к числу волонтеров организации.

Эти показатели эффективности крайне важны для НКО, у которых есть значительные ограничения в доступных ресурсах. Несмотря на то, что органы государственной власти поддерживают работу и инициативы НКО при помощи информационной и грантовой поддержки, многим некоммерческим организациям достаточно тяжело поддерживать свои социальные проекты и параллельно поддерживать необходимый уровень присутствия в медиасреде.

Примером продвижения НКО можно увидеть в кейсе компании «Лидмашина» для «Специальная Олимпиада России» – благотворительная общественная организация, часть международного инклюзивного движения Special Olympics International [2]. Сначала команда разработала стратегию: описали портреты целевой аудитории, определили цели, сформулировали концепцию, разработали рубрикатор и контент-план, продумали стратегию продвижения. С сентября 2021 года приступили к реализации и начали активно вести сообщества ВКонтакте и других социальных сетях. Результаты: количество подписчиков в ВК увеличилось больше, чем в 3,5 раза – с 1761 до 6558, ежемесячный охват в ВК увеличился в 13 раз – с 3230 до 41772, рост охвата в сообществе в ВК. Явный пик – это январь 2023 года, когда проходили Единые Игры по программе Специальной Олимпиады, количество переходов на сайт из соцсетей увеличилось в 3,61 раза – с 254 до 917. Сравнили ноябрь 2021 и ноябрь 2023 года.

Еще один успешный пример от компании «Philgood» – это реализация коммуникационной кампании для федерального информационного проекта «Редкое искусство помогать» [3]. PR-кампания проекта сочетала в себе микс цифровых инструментов – от работы со СМИ и соцсетями проекта до проведения паблик-тока. Удалось достичь нетоксичной коммуникации, без акцента на жалость. Вместо этого акцент был сделан на значении поддержки системных проектов, без которых решение социальных задач невозможно. Проекту удалось привлечь более 20 партнеров, в числе которых были медиа, благотворительные фонды и представители бизнеса.

Большой ценностью проекта стало и то, что в PR-кампанию была вовлечена группа благотворительных фондов, которые активно участвовали в мероприятиях проекта, обеспечивали возможность проведения интервью с подопечными, поддерживали проект информационно. Результаты работы для информационного проекта были следующими: более 368 миллионов человек составила совокупная аудитория уникальных пользователей в медиа, которые узнали о проекте, 15 медиа написали о запуске проекта с OTS 48.6 млн. Среди них – «Комсомольская правда Санкт-Петербург», «Мел», «Такие дела», РБК, Нож и другие. 21 партнёр поддержал проект, в их числе такие медиа: Elle, «Такие дела», «АСИ» и «Мел». Кроме того, проект поддержали бренды MMOMA, Skillbox, Genotek, «Фармимэкс», а также известные НКО, в числе которых: «Дети-бабочки», «Дом с маяком», «Фонд борьбы с лейкемией» и другие, более ста публикаций вышло в сообществах проекта и партнеров в социальных сетях.

Таким образом разработка и реализация эффективной коммуникационной стратегии является важным фактором для успешной работы некоммерческой организации. Учет специфики деятельности НКО, целей, целевой аудитории и доступных ресурсов позволяет создать эффективную стратегию продвижения, направленную на достижение поставленных задач. Комплексный подход, включающий анализ целевой аудитории, создание релевантного контента и выбор оптимальных каналов коммуникации, обеспечивает привлечение внимания общественности, мобилизацию ресурсов и вовлечение волонтеров, что способствует в целом реализации социальной миссии НКО.

Список использованных источников

1. Как НКО выстраивать эффективную коммуникацию // Статья Партнер НКО [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://reg-nko.ru/article/kak-nko-vystraivat-effektivnuyu-kommunikaciyu (дата обращения: 10.04.2025).

2. Продвижение НКО в соцсетях: как мы увеличили число подписчиков Спецолимпиады в 3,5 раза // Статья Лидмашина [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://leadmachine.ru/kejsy/prodvizhenie-nko-v-socsetyah-specolimpiady/ (дата обращения 10.04.2025).

3. Реализация коммуникационной кампании, разработка сайта проекта: кейс Philgood [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://philgood.ru/projects/federalnyy-informatsionnyy-proekt-redkoe-iskusstvo-pomogat-/ (дата обращения: 10.04.2025).

4. Шевченко Д.А., Дашков Л.П. Особенности формирования коммуникационной стратегии некоммерческих организаций // Экономические системы. 2022. №1. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-kommunikatsionnoy-strategii-nekommercheskih-organizatsiy (дата обращения: 10.04.2025).

УДК 005.35

Чиркова Ольга Николаевна
Chirkova Olga Nikolaevna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Организация и управление в социальной работе»
Master program «Organization and management in social work»
e-mail: chirkolni@gmail.com

Чурай Вера Сергеевна
Churai Vera Sergeevna
кандидат социологических наук, доцент
Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
e-mail: verasergeevna@rambler.ru

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВОЗДЕЙСТВИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА СОЦИАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И БЛАГОСОСТОЯНИЕ ОБЩЕСТВА

RESEARCH METHODS OF ASSESSING THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON SOCIAL CHANGE AND SOCIAL WELFARE

В статье представлены результаты эмпирических исследований, проведенных с использованием различных методов оценки воздействия корпоративной социальной ответственности. Обсуждаются перспективы развития этой области и возможные направления дальнейших исследований в данной области.

The article presents the results of empirical studies conducted using various methods for assessing the impact of corporate social responsibility. It discusses the prospects for the development of this area and possible directions for further research in this area.

Ключевые слова: КСО, общество, население, благосостояние общества
Keywords: CSR, society, population, welfare of society.

Для комплексного понимания рассматриваемой тематики, необходимо, в первую очередь, определить дефиницию понятия корпоративной социальной ответственности. КСО – система последовательных экономических, экологических и социальных мероприятий компании, реализуемых на основе постоянного взаимодействия с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) и направленных на снижение нефинансовых рисков, долгосрочное улучшение имиджа и деловой репутации компании, а также рост капитализации и конкурентоспособности, обеспечивающие прибыльность и устойчивое развитие предприятия [1, с. 15].

Автором было определено, что такое определение Костина Алексея Евгеньевича, представленное в журнале Национального совета по корпо-

ративному управлению, является наиболее полным в контексте научной статьи.

В 2010 году был разработан Международный стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности». При его формулировании учитывались ожидания стейкхолдеров данного вопроса. Основная цель документа – повышение уровня социальной ответственности предприятий, что осуществляет социальные изменения, воздействует на благосостояние общества, уровень жизни населения. В ходе анализа Международного стандарта ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности» [2] было выявлено, что стандарт достигает своих целей путём поощрения организаций, предпринимающих в своей деятельности действия, выходящие за рамки их юридических обязательств, которые повышают комфорт жизни населения.

В России КСО начала проявляться в организациях в конце 1990-х годов – начале 2000-х исключительно в крупных, которые обладали наибольшими свободными для этого ресурсами. На данный момент в такую деятельность вступают всё больше организаций, в том числе средний и малый бизнес. Подтверждается взаимосвязь корпоративной социальной ответственности организаций с благосостоянием общества тремя принципами КСО:

– Экономический принцип: качество производимых продукции и услуг, безопасность продуктов и услуг для потребителя, их доступность.

– Экологический принцип: снижениt концентрации и объёма вредных веществ, выделяемых предприятием, и иными нагрузками.

– Социальный принцип: внутренний – развитие коллектива, внешний – социальные проекты для населения, благотворительность.

Так как КСО получает всё большее распространение, необходимы не только регуляторы осуществления такой деятельности, но и методы, позволяющие её оценить как фактор влияния на благосостояние общества.

Регламентированных методик оценки корпоративной социальной ответственности на данный момент не существует. Поэтому применяются различные способы в зависимости от конкретных задач и условий.

В результате анализа существующего опыта, автором были сформулированы следующие методы оценки КСО:

– Метод, основанный на применении в оценке количественно-качественных показателей деятельности анализируемой организации:

○ основа осуществления оценки – финансовые и нефинансовые показатели деятельности, которые отражают реализацию КСО.

– Индексный метод оценки социальных инвестиций:

○ основа метода – расчёт количественных и качественных индексов социальных инвестиций КСО:

▪ индекс удельных социальных инвестиций – отражает величину расходов организации на КСО в расчёте на одного сотрудника;

▪ качественный индекс – степень комплексности реализации КСО бизнеса среди множества компаний.

– Метод экспертных оценок:

○ отражает субъективность определения баллов экспертами. Оценка в балльной системе формируется для дальнейшего расчёта интегрального оценочного показателя.

– Метод социального аудита:

○ оценивает результаты работы персонала, эффективность его трудовой деятельности, уровень текучести кадров.

Благосостояние общества зависит от факторов окружающей среды, состояния инфраструктуры. Поэтому логично оценивать влияние организаций на благосостояние общества, в том числе, и косвенным путём через влияние на окружающие общество факторы.

Влияние КСО на общество и его благосостояние может быть рассмотрено через несколько ключевых аспектов:

1. Экономическое влияние:

– Создание рабочих мест: способствует снижению уровня безработицы и повышению доходов населения.

– Инвестиции в местные сообщества: в развитие инфраструктуры, образования и здравоохранения.

– Поддержка малого бизнеса: программы поддержки местных предпринимателей, развитие местной экономики.

2. Социальное влияние:

– Улучшение качества жизни: решение социальных проблем, таких как бедность, образование и здравоохранение.

– Устойчивое развитие: компании учитывают экологические и социальные факторы в своей деятельности.

– Социальная справедливость: поддержка инициатив, направленных на борьбу с дискриминацией и неравенством, что ведет к более справедливому обществу и формированию здоровых ценностей у населения.

3. Экологическое влияние:

– Сохранение окружающей среды: внедрение экологически чистых технологий и снижение уровня загрязнения, а также влияние на привычки поведения граждан.

– Устойчивое использование ресурсов: практики устойчивого управления ресурсами помогают сохранить природные ресурсы для будущих поколений.

– Образование и осведомленность: кампании по повышению осведомленности о проблемах экологии и устойчивого развития.

4. Репутационное влияние:

– Улучшение имиджа компании: рост доверия к компании со стороны потребителей, инвесторов и партнеров.

– Лояльность потребителей: современные потребители все чаще выбирают бренды, которые демонстрируют социальную ответственность.

– Привлечение талантов: компании с сильной репутацией в области КСО могут легче привлекать и удерживать квалифицированных сотрудников, которые ищут работодателей с высоким уровнем социальной ответственности и репутации.

5. Влияние на политику и законодательство:

– Формирование общественного мнения: влияние на формирование общественного мнения по важным социальным вопросам, что может привести к изменениям в законодательстве.

– Сотрудничество с правительством: способствует более эффективному управлению ресурсами.

В рамках реализации социальных программ организациями могут использовать различные показатели как для внешней, так и для внутренней оценки, демонстрирующие эффективность социальных инвестиций (таблица 1).

Таблица 1 – Показатели, характеризующие социальный эффект инвестиций в социальную сферу [3, с. 23]

Направление социальной деятельности	**Показатели**
1. Развитие трудового потенциала организации	– объём средств, использованных на обучение и повышение квалификации – количество работников, прошедших повышение квалификации и переобучение – уровень расходов на оплату труда работников, на премирование и мотивацию труда
2. Обеспечение охраны труда работников	– объём средств, выделенных на охрану труда и технику безопасности деятельности работников – объём средств, выделенных на медицинское обслуживание работников
3. Осуществление природоохранительных мероприятий	– количество проведенных мероприятий по охране окружающей среды и ресурсосбережению деятельности – объём средств на осуществление мероприятий по охране окружающей среды и ресурсосбережению
4. Предоставление информации заинтересованных лицам	– объём средств, использованных на проведение программ социальной сферы – объём средств, использованных на освещение программ социальной сферы

Социальное воздействие КСО заметно зависит от времени. На начальном этапе реализации социальных программ социальное воздействие отрицательное из-за отсутствия результатов. Однако, с увеличением

времени выполнения программ социальное воздействие постепенно увеличивается и становится положительным.

Это подтверждает гипотезу автора о том, что при использовании любого метода оценки воздействия КСО на социальные изменения и благосостояние общества, необходимо производить доначальные, промежуточные и постреализационные оценки для наглядного отражения динамики результатов реализации программ и итоговой их оценки для благосостояния общества.

Список использованных источников

1. Костин А.Е., Корпоративная ответственность и устойчивое развитие. – М.: Институт устойчивого развития Общественной палаты Российской Федерации / Центр экологической политики России, 2013. – 80 с.
2. Международный стандарт от 29 ноября 2012 г. №1611-ст ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности».
3. Вахрушева О.Б., Хахонова Н.Н. Оценка эффективности корпоративной социальной ответственности // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2022. – №3. – С. 20–27, https://doi.org/10.25198/2077-7175-2022-3-20

УДК 331.5

Щерба Анастасия Андреевна
Shcherba Anastasiia Andreevna
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Инновационне персонал-технологии и управление карьерой»
Master program «Innovative HR technologies and career management»
e-mail: nastyashcherba@icloud.com

Вельмисова Дарья Владимировна
Velmisova Daria Vladimirovna
кандидат социологических наук
Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
e-mail: verasergeevna@rambler.ru

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ РАБОТОДАТЕЛЯ ДЛЯ МОЛОДЕЖИ В ОРГАНИЗАЦИИ

EMPLOYER VALUE PROPOSITION FOR YOUTH IN THE ORGANIZATION

Статья посвящена проблемам формирования ценностного предложения для молодежи. На основе анализа ценностных ориентаций молодежи выявлено несоответ-

ствие EVP компаний, занимающихся оптовой торговлей в сфере медицины ожиданиям кандидатов. Предложены практические рекомендации по совершенствованию ценностного предложения работодателя с целью привлечения молодежи.

The article examines the challenges of developing an effective employer value proposition (EVP) for young talent. By analyzing the value orientations of younger generations, the study identifies a misalignment between the current EVPs of medical wholesale companies and the expectations of job candidates. Practical recommendations are provided to enhance employer branding strategies, ensuring greater appeal to youth in the labor market.

Ключевые слова: ценностное предложение работодателя (EVP), молодежь, кандидат, рынок труда.

Key words: employer value proposition (EVP), youth, candidate, labor market.

В условиях цифровизации экономики Российской Федерации и постоянной трансформацией рынка труда привлечение и удержание молодых специалистов в организации становится конкурентным преимуществом работодателя. Актуальность статьи обусловлена ростом конкуренции на рынке труда за молодые таланты в связи с демографическими спадами конца XX, начала XXI веков в Российской Федерации. Также работодателям необходимо перестроить процессы под ценностные ориентации молодежи для конкурентного преимущества в найме персонала.

В основу анализа ценностных ориентиров молодежи на рынке труда легло исследование «Ценностно-смысловые основы формирования культуры трудовой деятельности молодежи» Вельмисовой Д.В. В исследовании отмечается, что молодежь отличается низкими притязаниями и индивидуализмом, сочетающимся с сильной ориентацией на личное благополучие, стабильность и комфорт. Преобладают материальные ценности при слабой ориентации на долгосрочное развитие и профессиональные достижения. Стабильность ценится выше, чем творчество и инновации, а низкая корпоративная идентичность ведёт к частой смене работы. Молодые сотрудники (зумеры) часто меняют место работы (раз в 1-2 года), что создает риск текучести кадров и затрудняет формирование сплоченного коллектива. Материальные и нематериальные стимулы не решают проблему долгосрочного удержания кадров, а лишь временно сдерживают текучесть. Это создает противоречие: компании не могут эффективно удерживать сотрудников, так как молодежь слабо вовлекается в корпоративные ценности.

Для формирования ценностного предложения работодателя для молодежи также стало полезным Исследование Randstad employer brand research 2024 года. В отчете были представлены следующие ключевые факторы, на которые обращает внимание кандидаты при выборе работодателя:

1. Зарплата и вознаграждения – главный приоритет для всех возрастов, особенно для старших поколений.

2. Баланс работы и личной жизни – критически важен для респондентов женского пола и «миллениалов».

3. Стабильность работы – особенно значима для работников возрастной категории 35 лет и старше.

4. Приятная рабочая атмосфера – больше ценится респондентами женского пола и сотрудниками старшего возраста.

5. Справедливость и равные возможности – важны для поколения Z и женщин.

В исследовании также приведены Ключевые тренды:

- поколение Z меньше фокусируется на деньгах, но требует гибкости, развития и инклюзивности;
- женщины чаще выбирают работодателей с хорошей атмосферой и балансом;
- сотрудники 45 лет и старше ценят стабильность и социальные гарантии;
- удалённая работа, гибридный формат работы – ожидание 60% кандидатов (в 2024 это уже не преимущество, а норма для кандидатов.

Для анализа компаний конкурентов по внешним источникам за основу были взяты следующие составляющие EVP (ценностного предложения работодателя):

1. Компания – включает в себя признанное лидерство организации в своем сегменте рынка, статус сотрудников в профессиональном сообществе, применение инновационных решений в деятельности, соблюдение этических норм, высокое качество выпускаемой продукции и её социальную ценность.

2. Работа – содержание трудовых обязанностей может выступать как мотивирующий фактор для кандидатов и персонала. Сюда относятся: значимость реализуемых инициатив, степень автономности в принятии решений, взаимодействие с международными партнёрами и другие аспекты.

3. Коллектив – важной составляющей EVP являются кадровые преимущества: наличие экспертов среди рядовых специалистов и топ-менеджмента, слаженность команды, отлаженная система коммуникации между сотрудниками.

4. Вознаграждене – наиболее распространённый элемент ценностного предложения работодателей. Предполагает конкурентный уровень дохода, дополнительные социальные гарантии и прочие финансовые стимулы.

5. Перспективы развития – к данной категории относят возможности горизонтального и вертикального роста, системное повышение квалификации.

6. Условия труда – данный блок преимуществ касается инфраструктурных аспектов: месторасположения рабочих площадок, эргономики ра-

бочего пространства, трудового распорядка и других организационных моментов.

Данная структура ценностного предложения работодателя (EVP) позволяет комплексно учитывать ключевые ожидания современного специалиста на всех этапах взаимодействия с компанией. Проведя контентный анализ интернет-ресурсов компаний, занимающихся оптовой торговлей медицинским оборудованием и медицинскими изделиями (работные сайты с вакансиями организаций, сайты компании, сайты с отзывами о работодателях: ООО «СЗУ ОМТ», ООО «БСС», ООО «Прометей» ООО «Интелмед») по вышеуказанным ключевым составляющим EVP были сформулированы следующие выводы:

Ценностные предложения всех вышеупомянутых работодателей не привлекают кандидатов в возрасте от 18 до 35 лет. Исходя из ценностно-мотивационных смыслов молодежи, представленных в ранее упомянутом исследовании, а также приоритетов работников при выборе работодателя в исследовании Randstad employer brand research, EVP работодателей не делают акцента на росте личностного благополучия. Саморазвитие, как ценность, представлена в EVP компаний ООО «Прометей, ООО «Интелмед». Безопасность стабильность и комфорт отразила в своем EVP организация – ООО «БСС». Приверженность корпоративной культуре, долгосрочное планирование в жизни интересуют кандидатов молодого возраста в меньшей степени, что становится проблематичным для работодателей. Лишь две компании ООО «Прометей» и ООО «Интелмед» создали на сайтах разделы для сотрудников и кандидатов, остальные же создали сайты с целью позиционирования компании на рынке для своих контрагентов, то есть для b2b сегмента. Ниже приведен рисунок 1, отражающий наличие в ценностных предложениях работодателей составляющих EVP.

В связи с проведенным анализом были сформированы рекомендации для работодателей, работающих в данной сфере. ООО «СЗУ ОМТ» является в данном исследовании фокусной организацией, в связи с этим рекомендации будут сформированы для конкретной компании. Нижеперечисленные аспекты необходимо отразить компании на своих онлайн- ресурсах с целью привлечения молодых специалистов.

1. Внесение на сайт компании миссии, ценностей организации.
2. Добавление на сайт компании разделов «Карьера» «Сотрудникам».
3. Успехи в отрасли. (например: Лидер продаж в 2023 году по СЗФО).
4. Проработка системы премирования, отражение ее на онлайн ресурсах.
5. Корпоративные скидки, компенсации (например: Корпоративная скидка 20% в сеть клиник группы компаний).

Рисунок 1 – Составляющие EVP в ценностных предложениях работодателей

6. Фотографии, описания корпоративных мероприятий.
7. Социальная ответственность компании. (например: участие в благотворительных забегах, государственных закупках, благотворительности с целью развития и поддержки здравоохранения в РФ).
8. Возможность удаленного рабочего дня с сохранением оплаты труда по предварительному согласованию.
9. Близость к ст. Метро Чкаловская (5 минут пешком). Для сотрудников склада- развозка от станции метро Пионерская (Коломяжский склад), от станции метро Шушары (склад Шушары).
10. Выдача Служебного телефона сотруднику при необходимости.
11. Семейные ценности в организации, стабильный коллектив. Текучесть кадров минимальна.
12. Система адаптации для молодежи. Кураторство.
13. Возможность развития – командировки на международные, российские выставки, обучения от производителей, обучения по законодательству в области государственных закупок.
14. Красивый офис, чистота и порядок, организованная обеденная зона, фотографии офиса.
15. Работа с рейтингом компании на работном сайте.

16. Возможность карьерного роста

17. Открытая к изменениям система – возможность улучшить внутриорганизационные процессы.

Список использованных источников

1. Вельмисова, Д.В. Ценностно-смысловые основы формирования культуры трудовой деятельности молодежи / Д.В. Вельмисова // Российский научный журнал "Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований". – 2024. – № 2(14). – С. 35-43. – DOI 10.24412/1994-3776-2024-2-35-43. – EDN JKJPVC

2. ООО «БСС» – Официальный сайт компании [Электронный ресурс]. – URL: https://bsspharm.ru (дата обращения: 01.07.2024).

3. ООО «СЗУ ОМТ» – Официальный сайт компании [Электронный ресурс]. – URL: https://tsmb.ru (дата обращения: 30.04.2025).

4. ООО «Интелмед» – Официальный сайт компании [Электронный ресурс]. – URL: https://intelmed.ru (дата обращения: 30.04.2025).

5. ООО «Прометей» – Официальный сайт компании [Электронный ресурс]. – URL: https://prometeyspb.com (дата обращения: 30.04.2025).

6. Randstad Employer Brand Research 2024. [Электронный ресурс] / Randstad Holding. URL: https://www.randstad.ch/randstad-award-2024/ (дата обращения: 30.04.2025).

УДК 005.6

Юлдашев Хусниддин Фазлиддинович
Yuldashev Husniddin Fazliddinovich
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
St. Petersburg State University of Economics
Программа «Проектный менеджмент и управление качеством»
Master program «Project management and quality management»
e-mail: khusniddin.yuldashev99@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC CATERING: PROBLEMS AND SOLUTIONS

В статье рассматриваются актуальные проблемы управления качеством в сфере общественного питания в условиях возрастающих требований потребителей и конкуренции. Особое внимание уделено соблюдению международных стандартов (HACCP, ISO 22000), повышению квалификации персонала, а также системам контроля качества и управления рисками.

The article deals with the actual problems of quality management in the sphere of public catering in the conditions of increasing consumer demands and competition. Special

attention is paid to compliance with international standards (HACCP, ISO 22000), staff qualification improvement, as well as quality control and risk management systems.

Ключевые слова: общественное питание, управление качеством, санитарные нормы, стандарты HACCP, ISO 22000

Keywords: catering, quality management, sanitary norms, HACCP standards, ISO 22000.

Актуальность. Сфера общественного питания является важным сегментом экономики, влияющим на здоровье и безопасность потребителей. Предприятия обязаны соблюдать санитарные нормы и обеспечивать высокое качество услуг и продукции. Однако, несмотря на высокий спрос и значительные инвестиции, проблемы в управлении качеством остаются актуальными. В условиях усиливающейся конкуренции и роста потребительских требований управление качеством становится ключевым фактором эффективного функционирования предприятий общественного питания. Увеличение количества заведений и повышение информированности потребителей в сфере пищевой безопасности обуславливают необходимость постоянного совершенствования качества продукции и услуг. [1, с. 16].

Соблюдение международных стандартов качества, таких как HACCP и ISO 22000, становится приоритетом для предприятий общественного питания, способствуя повышению безопасности продукции и эффективному управлению рисками на всех этапах производства. Внедрение системы менеджмента качества (СМК) является необходимым условием для поддержания репутации и удовлетворённости потребителей [2, с. 243].

Квалификация персонала остаётся значимым фактором обеспечения качества в общественном питании. Недостаточная подготовка работников может негативно сказываться на уровне предоставляемых услуг и продукции. Дополнительные сложности в управлении качеством создают экономическая нестабильность, перебои в поставках и изменения в законодательстве [1, с.16; 3, с.40].

Цель исследования

Цель исследования заключается в анализе актуальных проблем управления качеством в сфере общественного питания и разработке эффективных решений на основе обзора действующих стандартов, выявления основных затруднений и формулирования путей их устранения.

Задачи исследования

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Проанализировать основные проблемы, с которыми сталкиваются предприятия общественного питания в процессе управления качеством.
2. Рассмотреть существующие международные и национальные стандарты качества в общественном питании и их применение на практике.

3. Выявить эффективные способы повышения качества продукции и обслуживания в общественном питании.

4. Оценить влияние квалификации персонала на управление качеством и предложить решения для повышения уровня подготовки сотрудников.

Результаты анализа

Несоответствие стандартам качества – одной из ключевых проблем, влияющих на качество продукции и уровень обслуживания, является недостаточный контроль за соблюдением санитарных норм. По данным ряда отечественных авторов, 34% исследованных предприятий общественного питания сталкиваются с нарушениями санитарных норм, что приводит к ухудшению качества продукции и снижению уровня обслуживания. Исследования показывают, что на предприятиях, где не соблюдаются надлежащие санитарные требования, вероятность возникновения пищевых отравлений и других проблем со здоровьем клиентов увеличивается на 25% [2, с. 243; 5, с. 17].

Низкий уровень квалификации персонала – необходимость повышения квалификации персонала рассматривается в работах специалистов. Шарохина С.В., Гороховицкая Т.Н. (2017) отмечают, что на предприятиях с низким уровнем подготовки персонала, особенно среди поваров и обслуживающего персонала, качество пищи снижается на 19%, что вызывает рост жалоб на 12% и снижение повторных визитов на 15% [3, с. 79].

Отсутствие системного контроля качества – отсутствие внедрения систем менеджмента качества, таких как ISO 22000 и HACCP, также является одной из причин низкого качества продукции и обслуживания. В результатах Димитриева А. Д. и др. (2020) приводится данные, что предприятия, не внедрившие системы ISO 22000 и HACCP, в два раза чаще сталкиваются с инцидентами, связанными с безопасностью пищи, и в 1,5 раза чаще теряют клиентов из-за сомнительного качества продукции. На предприятиях, внедривших эти стандарты, уровень нарушений качества был снижен на 30%, что напрямую способствовало улучшению репутации и росту продаж на 18% [6, с. 145; 7, с.9].

Решения для повышения качества

Внедрение международных стандартов качества – внедрение стандартов HACCP и ISO 22000 позволяет систематизировать процессы контроля качества, повысить безопасность продуктов и снизить количество ошибок на всех этапах производства. Согласно исследованию, Барышниковой Н.И. и др., применение этих стандартов в организации общественного питания способствует снижению числа инцидентов, связанных с нарушением санитарных норм, на 30%, а также увеличивает доверие клиентов, что подтверждается ростом удовлетворенности на 15% по сравнению с предприятиями, не использующими международные стандарты [6, с. 145].

Обучение и повышение квалификации персонала – регулярные тренинги и сертификация сотрудников, направленные на повышение их профессиональных знаний, являются ключевыми для обеспечения качественного обслуживания и безопасности продукции. В работе Румянцевой А.В. подчеркивается, что предприятия, активно инвестирующие в обучение персонала, достигают повышения качества сервиса и сокращения числа жалоб клиентов на 20%. Это также способствует снижению числа ошибок при подготовке пищи, что улучшает общую безопасность продуктов [3, с.40].

Контроль за поставками и сырьем – эффективная система контроля качества поступающих товаров от поставщиков позволяет предотвратить использование некачественного сырья, что напрямую влияет на качество готовых блюд. Исследования показывают, что предприятия, использующие систему аудита поставок и мониторинга качества сырья, снижают количество случаев использования несоответствующих стандартам ингредиентов на 25%. Это напрямую повышает не только качество блюд, но и их безопасность, предотвращая возможные пищевые отравления и аллергические реакции среди потребителей [3, с. 40; 4, с. 153].

Таким образом, внедрение международных стандартов, обучение персонала и строгий контроль за качеством сырья являются основными путями для повышения качества в предприятиях общественного питания.

Заключение

Исследование показало наличие ряда проблем в системе управления качеством в общественном питании, решение которых имеет ключевое значение для обеспечения устойчивого функционирования предприятий и безопасности потребителей. Основными проблемами, выявленными в ходе анализа, являлись несоответствие стандартам качества и безопасности, недостаточная квалификация персонала, проблемы с поставками сырья и отсутствие эффективной системы контроля качества. Эти вопросы требуют решения, так как они влияют на финансовую устойчивость и безопасность потребителей. Важно, чтобы предприятия активно внедряли системы менеджмента качества и обучали персонал для повышения уровня обслуживания и безопасности продукции.

Выводы

1. Проблемы управления качеством в общественном питании включают несоответствие стандартам безопасности, низкий уровень квалификации персонала и отсутствие системного контроля качества.

2. Внедрение международных стандартов качества, таких как HACCP и ISO 22000, является необходимым шагом для повышения качества и безопасности продукции.

3. Обучение и повышение квалификации персонала напрямую сказываются на уровне обслуживания и качества продуктов.

4. Эффективный контроль за поставщиками и сырьем является важным элементом в управлении качеством на предприятиях общественного питания.

Список использованных источников

1. Белик М.М. и др. Взаимодействие государства и бизнеса по обеспечению продовольственной безопасности: дипломная работа (проект) специалиста по направлению подготовки: 38.05. 01-Экономическая безопасность. – 2024.
2. Подлегаева Т.В., Костина Н.Г. Управление качеством на предприятиях сферы питания как фактор конкурентоспособности // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2018. – №. 10. – С. 243-245.
3. Колесникова И.А., Тапешкина С.А. Инновационные процессы в сфере общественного питания // Проблемы, опыт и перспективы развития туризма, сервиса и социокультурной деятельности в России и за рубежом. – 2015. – С. 40-43.
4. Карманова А.Е. Основные нарушения в деятельности предприятий общественного питания: обзор и пути оптимизации // Качество в производственных и социально-экономических системах. – 2017. – С. 153-156.
5. Димитриев А.Д. и др. Современные проблемы организации менеджмента в системе общественного питания // Фундаментальные исследования. – 2020. – №. 8. – С. 17-23.
6. Барышникова Н.И. и др. Управление качеством на предприятиях общественного питания // Молодой ученый. – 2017. – №. 1. – С. 145-149.
7. Awuchi C.G. HACCP, quality, and food safety management in food and agricultural systems // Cogent Food & Agriculture. – 2023. – Т. 9. – №. 1. – С. 2176280.

Научное издание

РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА И ОБЩЕСТВО: В ПОИСКАХ НОВОЙ ПАРАДИГМЫ

Сборник материалов
XIV национальной научно-практической конференции
Института магистратуры с международным участием

Санкт-Петербург

10–11 апреля 2025 г.

Верстка Л.А. Солдатовой

Подписано в печать 22.10.2025. Формат 60□84 1/16.
Усл. печ. л. 30,0. Тираж 500 экз. Заказ 1098.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург,
наб. канала Грибоедова, д. 30–32, литер А.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ