



# САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

*Под научно-методическим руководством Российской академии наук*

---

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

## ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Сборник научных трудов по итогам  
III Международной научно-практической конференции  
(Санкт-Петербург, 15–16 февраля 2024 г.)

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ**

*Институт управления и информационных технологий*

*Кафедра управления социально-экономическими системами*

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА  
УПРАВЛЕНИЯ  
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Сборник научных трудов по итогам  
III Международной научно-практической конференции  
(Санкт-Петербург, 15–16 февраля 2024 г.)

Санкт-Петербург  
2024

УДК 338.24  
ББК 65.050  
Т33

*Редакционная коллегия:*

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой управления социально-экономическими системами Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, ответственный редактор *В. А. Мордовец*;

кандидат физико-математических наук, доцент, доцент кафедры управления социально-экономическими системами Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики *О. Д. Угольников*;

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления социально-экономическими системами Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики *Е. Н. Амельченко*;

кандидат исторических наук, доцент, доцент кафедры управления социально-экономическими системами Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики *В. Н. Самотуга*;

младший научный сотрудник института управления и информационных технологий Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики  
*В. А. Федотова*

**Т33**     **Теория и практика управления в современных условиях** [Электронный ресурс]: сборник научных трудов по итогам III Международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 15–16 февраля 2024 г.) / под общ. ред. В. А. Мордовца; С.-Петерб. ун-т технол. упр. и экон. — Электрон. дан. (6,78 Мб). — СПб.: Изд-во СПбУТУиЭ, 2024. — 1 электрон. опт. диск. — Систем. требования: Windows 7/8/10; Adobe Reader.

ISBN 978-5-94047-964-2

В сборнике опубликованы научные труды участников III Международной научно-практической конференции «Теория и практика управления в современных условиях», которая состоялась в Санкт-Петербургском университете технологий управления и экономики 15–16 февраля 2024 г.

Сборник состоит из 8 разделов. Первый включает статьи участников конференции по теме «Стратегии и успешные практики цифровой трансформации организации», второй — статьи, связанные с управлением рисками в режиме санкционного давления, минимизацией рисков и выбором оптимальных решений. В третьем разделе представлены статьи по социальным аспектам управленческой деятельности: общие проблемы, современные тенденции и тренды. В четвертый раздел объединены статьи по менеджменту качества: актуальные вопросы современности. Пятый раздел включает статьи о государственной политике в области управления социально-экономическими процессами в современной России. В шестой раздел включены статьи на тему «Актуальные вопросы кросс-культурных взаимодействий и управления мультикультурными коллективами». Седьмой раздел содержит статьи об управлении компетенциями в социально-экономических системах: концепции, модели, преимущества. В восьмом разделе представлены статьи о формах развития молодежного предпринимательства в российских университетах.

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов статей. Материалы могут быть использованы в учебной, научной и практической деятельности.

УДК 338.24  
ББК 65.050

ISBN 978-5-94047-964-2

© СПбУТУиЭ, 2024

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Стратегии и успешные практики цифровой трансформации организации.....</b>	<b>13</b>
<i>Т. И. Безденежных, А. М. Вершинин.</i> Стратегические тренды цифровизации: региональный аспект .....	13
<i>С. А. Боголюбова, А. В. Осипенко.</i> Современные подходы к управлению процессами проектирования в условиях цифровой трансформации .....	19
<i>Т. Н. Кошелева, К. Л. Аверин.</i> Классификация проблем цифровой трансформации управленческих технологий в современных условиях .....	25
<i>А. А. Курочкина, А. Ю. Смолкин.</i> Особенности цифровизации бизнес-процессов в организациях высшего образования .....	31
<i>А. Д. Кяримова, О. В. Бургонов.</i> Инновационные технологии в управлении предприятием в цифровой экономике .....	36
<i>Ю. В. Мелешко.</i> Цифровизация и расширение сетевых форм сотрудничества как перспективные направления развития горной промышленности Республики Беларусь .....	40
<i>В. А. Мордовец, А. С. Добкин.</i> Развитие ресурсного подхода при формировании стратегии организации в условиях цифровой трансформации .....	46
<i>В. А. Мордовец, А. В. Новоселов.</i> Стратегии и успешные практики цифровой трансформации организации .....	51
<i>В. Р. Архипов, С. О. Снисаренко.</i> Корпоративная этика как социальный фактор цифровизации управления .....	56
<i>Т. В. Сергиевич.</i> Финансовое обеспечение роботизации экономики Республики Беларусь в условиях новых технологических и геоэкономических реалий .....	61
<i>И. С. Таюрская.</i> Некоторые аспекты реализации трансформационных проектов .....	65
<i>А. С. Алаев.</i> Исследование экономической эффективности внедрения BIM-технологии в работу предприятия .....	70
<i>Д. А. Анисимов.</i> Цифровая трансформация бизнеса: основные причины провалов и как их избежать .....	75

<i>К. Д. Водолазский.</i> Системы принятия решений в компаниях — разработчиках программного обеспечения .....	79
<i>С. П. Галушко.</i> Тенденции и проблемы цифровой трансформации в малом бизнесе .....	84
<i>В. Н. Ефимов, Н. Б. Мохов.</i> Влияние цифровой экономики на функционирование системы управленческого учета .....	91
<i>А. В. Жилин.</i> Стратегии и успешные практики цифровой трансформации организации .....	95
<i>А. Б. Зеленский.</i> Модернизация бизнес-моделей в условиях цифровой экономики .....	101
<i>Е. В. Иванова.</i> Инфраструктурные инициативы в транспортной сфере России как перспективы для трансформации цепей поставок .....	106
<i>А. А. Калко.</i> Современные модели коммерциализации результатов R&D процессов на предприятиях .....	113
<i>Е. А. Крамская, А. Д. Кяримова.</i> Трансформация инструментов ивент-маркетинга в цифровой экономике .....	118
<i>П. А. Лебедев.</i> Использование Agile-методики в построении системы внутренних коммуникаций .....	122
<i>В. А. Лесницкая.</i> Возникновение новых классов в контексте цифровой трансформации экономики .....	126
<i>Д. С. Лукьянченко.</i> Влияние цифровизации бизнеса на концепцию устойчивого развития и зеленые технологии ....	129
<i>А. Д. Оськин.</i> Особенности управления цифровой трансформацией бизнес-процессов в современных энергетических компаниях .....	134
<i>Е. Г. Пашковская.</i> «Большие данные» в системе взаимодействия субъекта малого бизнеса и инновационно- предпринимательской экосистемы региона .....	141
<i>А. З. Погосян.</i> Особенности развития концепции корпоративного лидерства в условиях цифровой трансформации .....	147
<i>А. В. Сабуров.</i> Направления цифровой трансформации строительных организаций .....	151

<i>А. Н. Сологуб.</i> Технологические инновации как фактор цифровой трансформации экологически ориентированных предпринимательских проектов .....	156
<i>Н. Н. Федоров.</i> Анализ эффективности внедрения электронной цифровой подписи в документооборот на предприятии .....	162
<i>Ю. И. Хрущева.</i> Стратегии цифровой трансформации: опыт и перспективы ведущих российских компаний .....	167
<i>Г. В. Шамшев.</i> Применение цифровых технологий логистическими компаниями в условиях цифровизации.....	172
<b>Управление рисками в режиме санкционного давления, минимизация рисков и выбор оптимальных решений .....</b>	<b>177</b>
<i>О. С. Елкина.</i> О системе управления экологическими рисками в добывающей промышленности .....	177
<i>А. В. Кучумов, П. Ю. Еремичева.</i> Современный риск-менеджмент в гостиничном бизнесе и меры противодействия рискам .....	183
<i>А. В. Ивахова.</i> Некоторые риски и угрозы цифровизации для экономической безопасности национального промышленного комплекса .....	188
<i>А. А. Королев.</i> Кризисы и разработка антикризисной стратегии .....	192
<i>В. С. Лукьянченко.</i> Особенности управления рисками в социальном управлении при применении искусственного интеллекта .....	198
<i>О. Э. Мустафаев.</i> Управление рисками ЕРС-проектов нефтегазовой отрасли в режиме санкционного давления .....	202
<i>Н. В. Панасенко.</i> Влияние санкционного давления на риски образовательных учреждений .....	206
<i>И. М. Пуганов.</i> Управление рисками в российских логистических компаниях в условиях санкций .....	212
<i>И. В. Раковский.</i> Минимизация рисков и оптимизация процессов малого и среднего предпринимательства в режиме санкционного давления .....	216

<i>А. А. Сутугин.</i> Систематизация подходов к понятию неопределенности .....	221
<i>Т. Р. Торпищев.</i> Идентификация складских рисков современных маркетплейсов .....	226
<i>А. Н. Фомичев.</i> Методология социологического исследования при анализе рискового пространства в управлении малыми предприятиями .....	231
<i>И. Ю. Чивирев.</i> Санкционный комплаенс как метод управления рисками российских компаний в современных условиях .....	236
<i>А. М. Юлгушев.</i> Адаптация инструментов управления предпринимательскими рисками в условиях воздействия санкций .....	242
<i>М. Г. Чернышев.</i> Интеграция системы управления рисками в бизнес-процессы автосервиса .....	247
<i>С. А. Большаков, Т. Н. Кошелева.</i> Риски автомобильного рынка Российской Федерации в период санкций .....	253
<i>А. Е. Павлов.</i> Недостатки бюрократических принципов организации управления предприятием в условиях неопределенности .....	258
<b>Социальные аспекты управленческой деятельности:</b>	
<b>общие проблемы, современные тенденции и тренды .....</b>	<b>263</b>
<i>С. Н. Хамраева, Н. А. Очиллова.</i> Анализ инновационного потенциала малых форм хозяйствования в сельском хозяйстве Узбекистана .....	263
<i>Д. В. Круглов, Е. Н. Амельченко.</i> Особенности женского предпринимательского труда в России .....	274
<i>А. А. Курочкина, А. А. Погосян.</i> Методы повышения мотивации персонала в различных сферах трудовой деятельности .....	279
<i>В. Н. Григорьев.</i> Совершенствование управления социальными системами (социальный лифт для каждого) .....	284
<i>А. И. Мордовец.</i> Роль и значение коммуникации в современных технологиях управления человеческими ресурсами на промышленных предприятиях .....	287

<i>О. Д. Угольников, А. Л. Пастухов.</i> Влияние виртуального пространства на изменения социокультурной среды .....	292
<i>М. Г. Ялунер.</i> Развитие рынка публичных закупок .....	297
<i>В. А. Кунин, П. А. Кунин.</i> Совершенствование процесса принятия инвестиционных решений в контексте повышения инновационного потенциала хозяйствующих субъектов .....	303
<i>К. С. Доркаев, В. Н. Самотуга.</i> Организация и управление совместным предприятием .....	308
<i>Е. А. Карпова, Ю. К. Лазарева, А. Д. Кяримова.</i> Маркетинг в стратегии антисанкционных мероприятий .....	314
<i>Д. Коробко, А. И. Мордовец.</i> Нейробиология в современной модели управления поведением потребителей .....	317
<i>А. С. Новичков, А. И. Мордовец.</i> Особенности применения технологий социально-этичного маркетинга в современной России .....	322
<i>В. С. Алымов, научный руководитель — Т. А. Борисова.</i> Роль управления внутренними коммуникациями в сфере общественного питания .....	327
<i>В. В. Беиль.</i> Методологические подходы к управлению проектами .....	331
<i>А. Е. Вологин.</i> Исторический опыт формирования в России организационной культуры: 20–30-е гг. XX в. ....	336
<i>Э. Э. Гафарова, А. Д. Кяримова.</i> Содержание и структура рекламной кампании в постинформационном обществе .....	343
<i>В. В. Исмаил, Е. В. Печерица.</i> Социальное управление и устойчивое развитие в нефтегазовой отрасли России .....	347
<i>И. Киселев.</i> Эйджизм на современном рынке труда: угрозы и возможности .....	353
<i>А. В. Кулик.</i> Развитие внутрифирменного предпринимательства как социальный аспект управленческой деятельности .....	360
<i>К. О. Лебедева.</i> Экономическое содержание термина производственной политики предприятия: постановка проблемы .....	365

<i>В. С. Лобанцева, А. Д. Кяримова.</i> Проблема конкурентоспособности нового продукта, вводимого на рынок .....	368
<i>В. Д. Муллашев.</i> Современные тенденции проектного управления инновациями .....	372
<i>А. В. Пучков.</i> Анализ факторов устойчивого развития региона в социально-экономической сфере .....	376
<i>А. В. Тараканов.</i> Проблемы и перспективы управления объектами культурного наследия на основе принципов редевелопмента .....	381
<i>Д. В. Хомяков, Е. В. Печерица.</i> Мультикультурное влияние на управление социальной самоорганизацией в рамках информатизации предприятия .....	386
<i>А. К. Яковенко.</i> Актуальные направления управленческой деятельности в Российской Федерации .....	391
<i>И. Б. Котликов.</i> Внеоборотные активы предприятия: состав и особенности использования в современных условиях .....	395
<i>С. В. Курегян, Ю. В. Мелешко, К. В. Скорая.</i> Роль малого и среднего предпринимательства в увеличении адаптационных возможностей национальной экономики ....	399
<i>И. В. Носкова.</i> Повышение медиаприсутствия вуза с использованием технологий предиктивного маркетинга ....	405
<b>Менеджмент качества: актуальные вопросы современности .....</b>	<b>409</b>
<i>Н. В. Василенко.</i> Социально-экономическая дифференциация качества жизни населения в контексте проблемы обеспечения национальной экономической безопасности .....	409
<i>В. С. Потяг.</i> Применение искусственного интеллекта как инструмент повышения экономической эффективности промышленного предприятия .....	414
<i>С. Е. Елкин.</i> Выбор методики проверки контрагента: экономические и правовые последствия .....	418
<i>Е. Е. Емелина.</i> Оценка эффективности реализации муниципальных программ Тосненского муниципального района Ленинградской области .....	423

<i>В. В. Короленко.</i> Специфика менеджмента качества на малых предприятиях .....	428
<i>А. С. Троянов.</i> Менеджмент качества в логистике снабжения современной организации .....	432

**Государственная политика в области управления социально-экономическими процессами в современной России .....** 438

<i>О. В. Бургонов, М. В. Рубашкин.</i> Проблемы и перспективы государственной промышленной политики в современной России .....	438
--	-----

<i>Т. А. Волкова, И. В. Носкова.</i> Управление развитием территории муниципального образования .....	443
---	-----

<i>М. М. Келдибекова, И. В. Носкова.</i> Организация и проблемы эффективности государственного управления в области антимонопольной деятельности .....	449
--	-----

<i>Р. А. Гусев, научный руководитель — Т. А. Борисова.</i> Государственная политика в области управления социально-экономическими процессами в современной России .....	454
---	-----

<i>Д. С. Аблицова, Е. Н. Амельченко.</i> Проблемы государственной политики в социально-экономической сфере современной России .....	459
---	-----

<i>М. А. Бережных.</i> Направления государственной политики в сфере обеспечения устойчивого социально-экономического развития .....	464
---	-----

<i>А. Н. Громакова.</i> Государственный менеджмент в области гражданской авиации в период санкционного давления .....	469
---	-----

<i>М. Н. Гукасян.</i> Государственная антикоррупционная политика: практика и направления совершенствования .....	475
--	-----

<i>А. Ю. Распопов.</i> Влияние государственной политики на управление процессами привлечения и закрепления специалистов на предприятиях (по данным XX–XXI вв.) ....	480
---	-----

<i>А. А. Ростиславский.</i> Анализ государственной поддержки межорганизационных взаимоотношений .....	486
---	-----

<i>А. В. Семенов.</i> Государственная политика в области частного предпринимательства и управления социально-экономическими процессами в современной России .....	492
<i>К. С. Зацаренская.</i> Государственная поддержка моногородов России в современных условиях: актуальные проблемы и направления реализации .....	498
<b>Актуальные вопросы кросс-культурных взаимодействий и управления мультикультурными коллективами .....</b>	<b>503</b>
<i>Е. Б. Малых, И. В. Носкова.</i> Предикивные технологии в маркетинге образовательных услуг .....	503
<i>А. Е. Левченко, А. И. Мордовец.</i> Актуальные вопросы кросс-культурных коммуникаций в системе управления мультикультурными коллективами .....	508
<i>А. М. Березовский, Г. Б. Иглин, И. В. Носкова.</i> Влияние айдентики на продвижение территории .....	513
<i>Д. А. Карева.</i> Основные характеристики бренда работодателя в современных условиях .....	517
<i>И. В. Макиева.</i> Состав видов деятельности в исследованиях функционирования креативных структур .....	521
<i>Н. А. Наточий.</i> Современная практика применения диспозиции личности по В. А. Ядову .....	527
<i>С. В. Никитин.</i> Трансформация управленческой деятельности под влиянием искусственного интеллекта .....	531
<i>М. В. Серебровский.</i> Современные методы мотивации сотрудников на примере деятельности отеля «Гельвеция» .....	536
<i>Р. И. Хайрутдинов.</i> Исследование мотивации персонала в строительной отрасли: социологический анализ .....	541
<i>А. Е. Черемушкин.</i> Негативное влияние искажения корпоративной культуры на восприятие бренда работодателя .....	547
<i>П. В. Баранова.</i> Актуальные аспекты формирования национально-культурных ценностей в деловой этике при подготовке кадров образовательными организациями МЧС России в интересах обороны и безопасности государства .....	552

**Управление компетенциями в социально-экономических системах: концепции, модели, преимущества ..... 557**

*С. И. Рылин, Т. Н. Кошелева.* Аспекты устойчивого развития производственных систем в сфере недвижимости и производства строительных материалов ..... 557

*В. А. Мордовец, И. В. Богров.* Основы инновационного менеджмента в коммерческой организации ..... 564

*М. Г. Воронин.* Особенности управления коммерческой недвижимостью в современных условиях ..... 571

*Н. Ю. Кучиева.* Регулирование конкуренции при изменении экономического ландшафта малого и среднего предпринимательства России ..... 576

*Д. В. Лепский.* Некоторые подходы в управлении для достижения стратегической устойчивости ..... 582

*Н. Б. Мохов, В. Н. Ефимов.* Интеллектуальный капитал как основа повышения экономической эффективности бизнес-процессов ..... 586

*И. Очкин.* Совершенствование системы управления человеческими ресурсами на предприятии ..... 591

*А. А. Пестриков.* Экономическая эффективность предприятия в условиях экологических и социальных вызовов ..... 597

*В. Ю. Румянцев.* Автоматизация бизнес-процессов как средство повышения эффективности предприятия ..... 602

*А. В. Сушков.* Использование искусственного интеллекта в подборе персонала ..... 607

*В. А. Мордовец, Т. Хунцзянь.* Промышленный туризм в Московской области ..... 613

*А. К. Титов.* Ключевые компетенции компании в эпоху цифровой трансформации ..... 617

*А. О. Чирков.* Инновационные стратегии управления конкурентоспособностью для повышения лояльности потребителей: эмпирическое исследование ..... 622

*Е. Н. Чурина.* Постановка задач тектологической концепции междисциплинарных компетенций в социологии управления ..... 627

*М. С. Шахторин.* Роль информационного обеспечения в управлении организацией ..... 632

*В. Д. Шутюк, Т. Н. Кошелева.* Современные механизмы взаимодействия финансовых организаций в Российской Федерации ..... 637

**Формы развития молодежного предпринимательства в российских университетах ..... 643**

*Т. Н. Кошелева.* Подходы к формированию цифровой модели управления развитием молодежного предпринимательства в образовательных структурах ..... 643

*Ю. Б. Кузнецов.* Классификация будущих предпринимателей в контексте развития цифровой экономики и экономики знаний ..... 650

*Ю. О. Скрипилова, И. В. Носкова.* Проектные офисы как форма развития молодежного предпринимательства среди студентов Санкт-Петербурга ..... 655

# Стратегии и успешные практики цифровой трансформации организации

УДК 332.05

**Татьяна Ивановна Безденежных**

*Санкт-Петербургский государственный университет*

**Алексей Михайлович Вершинин**

*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики*

*Санкт-Петербург, Россия*

## Стратегические тренды цифровизации: региональный аспект

**Аннотация.** С конца 1990-х гг. цифровые технологии активно вошли в социально-экономическую жизнь общества. Они оказали значительное влияние на развитие общества и экономики, став ключевым звеном четвертой промышленной революции. Процесс цифровизации связал все страны мира в единую информационную цепочку. Следует предположить, что в долгосрочной перспективе информационные технологии станут главным драйвером экономического роста. В статье отмечается, что регионы вовлечены в глобальный процесс цифровизации, получая доступ к мировому информационному рынку и инновационным технологиям. Отмечаются также особенности региональных трендов цифровизации, обусловленные разным уровнем готовности регионов к цифровой трансформации, неодинаковым развитием цифровой инфраструктуры и в целом цифровых экосистем.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, региональные особенности, цифровые технологии.

**Tatyana I. Bezdenezhnykh**

*St. Petersburg State University*

**Aleksey M. Vershinin**

*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## Strategic trends of digitalization: a regional aspect

**Abstract.** Since the late 1990s, digital technologies have actively entered the socio-economic life of society. They had a significant impact on the development of society and the economy, becoming a key link in the fourth industrial revolution. The process of digitalization has connected all countries of the world into a single information chain. It should be assumed that in the long term, information technology will become the main driver of economic growth. The article notes that the regions are involved in the global process of digitalization, gaining access to the global information market and innovative technologies. The peculiarities of regional digitalization trends are also noted, due to the different levels of readiness of regions for digital transformation, the uneven development of digital infrastructure and digital ecosystems in general.

**Keywords:** digital transformation, regional peculiarities, digital technologies.

Интенсивные темпы технологических изменений увеличивают риски и подвергают опасности сформировавшиеся ранее бизнес-модели, но также они открывают новые возможности для цифрового развития регионов. Развитие информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) на региональном уровне играет стратегическую роль в социально-экономическом прогрессе регионов и в целом страны.

Регионы относятся к числу объектов управления ИКТ как на национальном, так и на локальном уровне. На государственном уровне определено стратегическое видение относительно формы и степени участия ИКТ в реальной экономике и социальной сфере субъекта РФ. На региональном уровне большая значимость отводится поддержке бизнес-инициатив и развитию цифровой грамотности населения. Субъекты хозяйствования вносят значительный вклад в динамику развития цифровой экономики, способствуя созданию цифровых рабочих мест.

Развитие цифровой инфраструктуры — это основа для цифровизации региона. Именно цифровая инфраструктура создает возможности доступа к высокоскоростному интернету, обеспечивает получение качественных цифровых услуг на региональном уровне.

Обратим внимание на один из существенных моментов развития цифровизации региона. Это необходимость развития цифровых компетенций населения. Владение информационной культурой, знаниями и умениями в области информационных технологий

относится к числу основных критериев развитости информационного общества.

В последние годы уделяется большое внимание развитию новых структурных инновационных образований — цифровых экосистем. На уровне региона это предполагает объединение различных субъектов, заинтересованных в развитии цифровых отношений, включая региональные органы власти, науку, общественность и бизнес. Данное партнерство обеспечивает постоянное взаимодействие аналитических систем, технологических платформ, прикладных интернет-сервисов, информационных систем органов государственной власти, бизнеса и населения.

В 2023 г. положение России в международных рейтингах развития ИКТ характеризуется 53-м местом среди 121 страны мира. По сравнению с предыдущим годом Россия потеряла 11 строчек рейтинга, причем основное падение пришлось в категории «доступность интернета». Россия заняла 69-е место по доступности интернета (хотя еще в 2022 г. входила в Топ-10 в этой категории), 51-е место по качеству интернета, 46-е место в области электронной инфраструктуры, 56-е место по безопасности и 47-е место по электронному правительству [1].

Программные документы по цифровизации служат основой для разработки и корректировки соответствующих региональных программ и планов социально-экономического развития [2; 3]. В программных документах по цифровизации отмечается, что одной из важнейших угроз цифрового развития в России и является неравный доступ регионов к финансовым и информационным ресурсам.

Отметим также, что в современных условиях вклад отраслей ИКТ в динамику экономического роста относительно невысок. В 2022 г. удельный вес сектора ИКТ в валовой добавленной стоимости составил в России лишь 3 % (в Эстонии — 8,4 %, Чехии — 7 %, Финляндии и Швеции — по 6,9 %) [4, с. 109].

Это можно отчасти объяснить неравномерным уровнем цифровизации в разных регионах РФ. В основе неравенства лежат в основном различия в доступности цифровых технологий. Они приводят к различиям в интенсивности использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) населением и бизнесом.

Основную долю в затратах организаций на ИКТ составляют ресурсы на закупку современного оборудования. Отметим в связи с этим как неблагоприятную тенденцию снижение доли инвестирования на внедрение новых производственных технологий — с 41 % в 2000 г. до 33 % в 2020 г. [5].

Практически все регионы активно внедряют цифровые технологии. В 2022 г. около 30 % (28,9 %) организаций применяли «облачные» серверы. Чаще всего (25 %) в облако переходят компании из сферы предоставления услуг. 20 % предприятий — из оптовой и розничной торговли, 12 % — из производства, 9 % — из разработки и транспортной отрасли, 6 % — из строительства. В первую тройку регионов по количеству пользователей облачными сервисами, кроме традиционных Санкт-Петербурга и Москвы, также вошли Пермский край (37,1 %), Нижегородская область (35,4 %) и Республика Саха Якутия (32,6 %) [8].

Еще одним ключевым направлением цифровой трансформации, безусловно, является работа с big data. 30,4 % компаний пользуются технологиями сбора, обработки и анализа больших данных. Лидерами данного сегмента цифровых технологий среди регионов РФ являются Чеченская Республика (58,1 %) Московская область (48,3 %), Тульская область (37,2 %), Новгородская (42,8 %) и Чукотский АО (42,1 %). В роли аутсайдеров — северо-кавказские регионы [8].

Субъекты РФ активно работают над продвижением технологии искусственного интеллекта (ИИ). В Московской области число организаций, использующих технологии ИИ, достигло в 2022 г. 12,6 %, в Чеченской Республике — 11,9 %, во Владимирской области — 10,4 % [6; 9]. В среднем 13 % региональных органов исполнительной власти используют ИИ в своей работе, а 32 % — запланировали внедрение решений на основе ИИ [7].

Положительный эффект от внедрения цифровых технологий уже ощущается во многих регионах России. По оценке исследователей, к числу наиболее «продвинутых» регионов в области достижения запланированных «цифровых» показателей следует отнести Республику Татарстан, Белгородскую и Тульскую области, ХМАО — Югра и др. [8]. Успешное развитие цифровых технологий в регионах России во многом зависит от наличия эффективных механизмов взаимодействия между государством, бизнесом и научным сообществом. В частности, одним из таких механизмов является Национальная платформа по искусственному интеллекту, созданная в 2021 г. Платформа объединяет представителей органов власти, бизнеса, науки и общественных организаций, которые совместно работают над развитием ИИ в России. Также стоит отметить большую роль АНО «Цифровая экономика» в развитии технологий искусственного интеллекта в российских регионах.

Углубленное исследование факторов показало, что для эффективного цифрового развития российских регионов необходимо со-

здание благоприятной бизнес-среды, соответствующей финансовой и институциональной поддержки на уровне субъектов Российской Федерации, формирование необходимых цифровых компетенций у населения региона.

### Список источников

1. Рейтинг цифрового благополучия 2023 — индекс качества цифровой жизни в России // Vasilenko.digital. — URL: <https://vasilenko.digital/blog/tpost/x3p66xe951-reiting-tsifrovogo-blagopoluchiya-2023-i/> (дата обращения: 08.02.2024).
2. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы: утв. Указом Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 // Гарант.ру: информ.-правовой портал. — URL: <https://base.garant.ru/71670570/> (дата обращения: 08.02.2024).
3. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации»: утв. распоряжением Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р // Правительство России: офиц. сайт. — URL: <https://government.ru/> (дата обращения: 08.02.2024).
4. Цифровая экономика: 2024: крат. стат. сб. / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский [и др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. — 124 с. — ISBN 978-5-7598-3011-5.
5. *Архипова Л. С., Мельникова Д. М.* Оценка современных барьеров, влияющих на цифровизацию российского рынка труда // Региональная экономика и управление: электрон. науч. журнал. — 2022. — № 2 (70). — Номер статьи 7002. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-sovremennyh-barierov-vliyayuschih-na-tsifrovizatsiyu-rossiyskogo-rynka-truda/> (дата обращения: 08.02.2024).
6. Искусственный интеллект (рынок России) // TAdviser.ru. — URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9\\_%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82\\_\(%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA\\_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8\)#2023/](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82_(%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8)#2023/) (дата обращения: 08.02.2024).
7. В России ИИ используют 13% региональных органов исполнительной власти // Letaibe.media. — URL: <https://letaibe.media/news/v-rossii-ii-ispolzuyut-13-regionalnyh-organov-ispolnitelnoj-vlasti/> (дата обращения: 08.02.2024).

8. Цифровизация регионов России // TAdviser.ru. — URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F\\_%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2\\_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8/](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8/) (дата обращения: 08.02.2024).
9. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2023: стат. сб. / Росстат. — М., 2023. — 1126 с.

### *Информация об авторах*

---

**Т. И. Безденежных** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры управления и планирования социально-экономических процессов; 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7–9, e-mail: girii@mail.ru, ORCID id: 0000-4601-3213, SPIN-код: 8697-3425;

**А. М. Вершинин** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: vershinin.salus.spb@gmail.com

**Светлана Анатольевна Боголюбова**  
*Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет*

**Алексей Владимирович Осипенко**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Современные подходы к управлению процессами проектирования в условиях цифровой трансформации**

**Аннотация.** В статье рассмотрены современные подходы к управлению процессами проектирования. Отражено влияние цифровой трансформации на последовательность процессов проектирования. Выполнен обзор существующих функциональных возможностей программных средств трехмерного проектирования и их совместности со сметными программными продуктами. Произведен анализ основных проблем современного уровня развития цифровых технологий в области проектирования, сделаны выводы и предложены подходы к решению текущих задач исходя из достигнутого уровня развития цифровых технологий.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, проектирование, сметная документация, строительно-монтажные работы, управление.

**Svetlana A. Bogolyubova**  
*St. Petersburg University of Economics*

**Alexey V. Osipenko**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Modern approaches to the management of design processes in the context of digital transformation**

**Abstract.** The article considers modern approaches to design process management. The influence of digital transformation on the sequence of design processes is reflected. The review of existing functional capabilities of three-dimensional design software and their compatibility

with estimation software products is performed. The main problems of the current level of development of digital technologies in the field of design are analyzed, conclusions are drawn and approaches to solving current problems based on the achieved level of development of digital technologies are proposed.

**Keywords:** digital transformation, design and construction, cost estimating, construction and installation works, management.

Проектирование как сфера оказания услуг представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов и последовательных расчетов, направленных на преобразование заданных характеристик проектируемого объекта в комплект документации для его строительства. Область и масштабы творческой деятельности архитекторов и инженеров по проектно-сметной работе ограничены требованиями заказчика к проектируемому объекту и положениями нормативной и нормативно-технической документации, регламентирующей сферу проектирования и строительства.

Многообразие различных по своей сути процессов проектирования и их вариации выстраиваются в логическую последовательность поэтапного усложнения и преобразования результатов расчетов в технические характеристики проектируемого объекта. Сегодня процессы проектирования имеют достаточно широкую специализацию:

- по типу проектируемых объектов и конструктивных элементов;
- по видам выполняемых работ (основные и вспомогательные);
- по типу систем инженерно-технического обеспечения.

Специализация процессов проектирования выражается в виде профильных дисциплин проекта, взаимодействие между которыми обеспечивается посредством обмена соответствующей информацией.

В упрощенном виде последовательность информационных потоков в ходе процессов проектирования представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Взаимосвязь информационных потоков в процессе проектирования (упрощенная схема)

Из рисунка 1 видно, что каждый процесс требует наличия исходных данных, которые преобразуются в проектные решения и на вы-

ходе в виде результата одновременно являются исходными данными для последующего процесса проектирования.

Очевидно, что управление информационными потоками требует систематизации. В настоящее время систематизацию процессов проектирования и управление последовательностью выполнения принято осуществлять посредством формализованного обмена данными между специализированными подразделениями или организациями [1, с. 20]. В общем виде проектирование имеет структуру последовательного процесса с возможностью параллельного выполнения части процессов. Следует отметить, что возникающие противоречия в проектных решениях возвращают назад информационные потоки и приводят к повторению определенной части последовательного цикла в соответствии со степенью критичности изменений.

Цифровая трансформация как процесс преобразования существующей социально-экономической системы изменила сложившийся порядок управления последовательностью процессов проектирования. Развитие технологий информационного моделирования позволило оперировать и обмениваться данными в процессе проектирования параллельно посредством единого информационного пространства [2, р. 2]. Необходимые данные для проектирования становятся доступными в режиме реального времени, при этом их применимость регламентируется соответствующим статусом (согласовано, на рассмотрении, предварительные данные) [3, р. 96].

Точность данных и их достоверность — это преимущества результата цифровой трансформации процессов проектирования. Достоверность и полнота проектных данных позволяют говорить о возможности взаимосвязи проектных решений и стоимости их реализации [4, с. 1–6]. Именно стоимость в итоге является определяющим фактором при принятии проектного решения. Принципиальная цепочка взаимодействия программного обеспечения в процессе проектирования приведена на рисунке 2.

*Примечание. Под единым информационным пространством понимается применяемое программное средство информационного моделирования, объединяющее различные данные по проектируемому объекту. Для разработки сметной документации недостаточно информации, содержащейся в едином информационном пространстве, другие необходимые источники информации приведены на схеме в виде блоков с пунктирной линией, так как существующий уровень цифровой зрелости указанных потоков передачи данных не соответствует существующему уровню развития технологий информационного моделирования.*

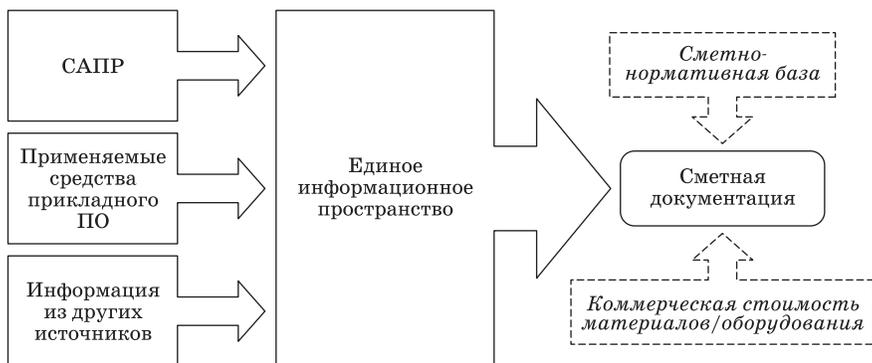


Рис. 2. Принципиальная цепочка взаимодействия программного обеспечения в процессе проектирования

Современные цифровые технологии позволяют обеспечивать совместимость различного программного обеспечения в части передачи данных. Следует отметить, что технологии трехмерного проектирования эволюционировали до информационного моделирования. Отличие заключается в наличии и структуризации атрибутивной информации каждого геометрического элемента трехмерного представления проектируемого объекта [5, с. 1–9]. Именно наличие структурированной атрибутивной информации предоставляет возможность для выполнения расчетов объемов строительно-монтажных работ, результаты которых, в свою очередь, являются исходными данными для разработки сметной документации.

Анализ рынка сметных программ позволяет сделать вывод о популярности такого рода решения в части оптимизации процессов управления процессами проектирования. Сейчас более 5 сметных программных продуктов, предназначенных для разработки сметной документации, имеют возможности сопряжения с популярными средствами трехмерного и информационного моделирования [6, с. 1–6].

Основная проблема заключается в поиске четкого соответствия выполняемых строительно-монтажных работ номенклатуре действующих сметных норм и расценок [7, с. 5]. Если правила выполнения расчетов объемов строительно-монтажных работ в большей степени основаны на физико-механических свойствах материалов и конструкций, то номенклатура расценок не соответствует современным технологиям строительного производства. Методологическим подходом для решения данной проблемы авторами предлагается вы-

работка междисциплинарного стандарта или стандартов в области информационного моделирования с целью унификации структуры информации, содержащейся в программных средствах трехмерного информационного моделирования, и ее взаимосвязь с актуальными сметными нормами и расценками.

В качестве вывода следует отметить, что достигнутый уровень цифровой трансформации процессов проектирования приводит к значительному увеличению показателей эффективности.

#### Список источников

1. *Лихтин А. А.* Трансформация государственного управления в условиях цифровизации // *Управленческое консультирование*. — 2021. — № 4 (148). — С. 18–26. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-gosudarstvennogo-upravleniya-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 08.12.2023).
2. Digital solutions as a key element in improvement of levels of economic security and attractiveness of tourist destinations / D. Andreyeva, S. Bogolyubova, V. Bogolyubov, A. Malinin // *ACM International Conference Proceeding Series. Ser.: Proceedings — International Scientific Conference on Innovations in Digital Economy, SPBPU IDE 2020*. — 2020. — P. 3444470.
3. *Bogolyubova S., Bogolyubov V., Verevka T.* Ecosystem approach to the development of tourism business in Russia // *Digital challenges: what is the response of the economy?* / I. Ilin & M. Mateeva Petrova (eds.). — New York: Nova science publ., 2023. — P. 93–105.
4. *Осипенко А. В.* Реформа ценообразования в строительстве как препятствие на пути развития цифровой экономики России // *Строительный эксперт: интернет-портал*. — 2022. — URL: <https://ardexpert.ru/article/22288> (дата обращения: 08.12.2023).
5. *Никитина Е. А.* Внедрение BIM-технологий в сметную документацию // *ИВД*. — 2020. — № 12 (72). — С. 1–9. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-bim-tehnologiy-v-smetnuyu-dokumentatsiyu> (дата обращения: 08.12.2023).
6. *Осипенко А. В.* Практические аспекты внедрения многомерного формата проектирования в рамках популяризации BIM-технологий в России // *Строительный эксперт: интернет-портал*. — 2019. — URL: <https://ardexpert.ru/article/15458> (дата обращения: 08.12.2023).
7. *Антонян О. Н., Карпушко Е. Н., Соловьева А. С.* Реформа ценообразования и сметного нормирования в строительстве: концептуальный подход к новой системе ценообразования // *Экономика*

строительства. — 2017. — № 4 (46). — С. 3–14. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reforma-tsenoobrazovaniya-i-smetnogo-normirovaniya-v-stroitelstve-kontseptualnyu-podhod-k-novoy-sisteme-tsenoobrazovaniya> (дата обращения: 08.12.2023).

### ***Информация об авторах***

---

**С. А. Боголюбова** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления в сфере услуг; 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30–32, лит. А, e-mail: deni49@yandex.ru;

**А. В. Осипенко** — аспирант кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: alexos551@yandex.ru

**Татьяна Николаевна Кошелева**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербургский государственный  
университет гражданской авиации  
имени Главного маршала авиации А. А. Новикова*

**Кирилл Львович Аверин**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Классификация проблем цифровой трансформации управленческих технологий в современных условиях**

**Аннотация.** Статья посвящена проблемам, связанным с использованием иностранного программного обеспечения в России сейчас. Рассмотрены и классифицированы ключевые проблемы цифровой трансформации управленческих технологий в различных сферах деятельности. Выявлены ключевые проблемы и охарактеризованы наиболее эффективные методы решения данных проблем в современных экономических условиях.

**Ключевые слова:** программное обеспечение, импортозамещение, цифровая трансформация, управленческие технологии.

**Tatyana N. Kosheleva**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg State University of Civil Aviation  
named after Chief Marshal of Aviation A. A. Novikov*

**Kirill L. Averin**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Classification of problems of digital transformation of management technologies in modern conditions**

**Abstract.** The article is devoted to the problems associated with the use of foreign software in Russia now. The key problems of digital

transformation in various fields of activity are considered and classified. Key problems have been identified and the most effective methods for solving these problems in modern economic conditions have been characterized.

**Keywords:** software, import substitution, digital transformation, management technologies.

В последние годы одним из наиболее обсуждаемых вопросов развития экономики является цифровая трансформация, в том числе и цифровая трансформация управленческих технологий.

Трансформацию управленческих технологий все понимают по-разному. Например, ряд авторов понимают трансформацию управленческих технологий в качестве одной из форм, направленных на обеспечение повышения эффективности замены иностранных программных ресурсов [3]. Замена импортного программного обеспечения (ПО) на российское не приведет к системным изменениям управленческих технологий, к изменению в реализации бизнес-процессов, не повысится эффективность принятия управленческих решений и эффективность бизнеса в целом. Чтобы осуществить качественные прорывные изменения, позволяющие упростить и качественно ускорить принятие управленческих решений с минимизацией доли ошибочных решений или снижения вероятности рисков принятия неверных управленческих решений, необходимо рассматривать взаимодействие друг с другом разных служб, в том числе и удаленное взаимодействие, в первую очередь, в цифровом пространстве, а также необходимо предусматривать так называемую «преднастройку» всех видов и направлений информационных потоков, нужно учитывать вектор их влияния на остальные производственные бизнес-процессы, а также динамично внедрять новейшие цифровые технологии, постоянно появляющиеся и в геометрической прогрессии меняющиеся на рынке. И только после этого можно будет говорить о снижении неопределенности в процессе принятия управленческих решений благодаря цифровой трансформации, а также приступать к разработке качественно подготовленной платформы для разработки стратегии развития организации.

Основные угрозы реализации проектов по цифровой трансформации управленческих технологий — это недостаток квалифицированных кадров и нежелание многих сотрудников повышать свои профессиональные компетенции в цифровой области. В компаниях необходимы наличие действующей системы постоянно действующе-

го контроля менеджмента качества применяемых управленческих технологий и алгоритм повышения образовательных компетенций сотрудников в области цифровых управленческих технологий. Слово «действующая» означает, что предприятие не просто проходит очередную ежегодную переаттестацию системы контроля менеджмента качества применяемых управленческих технологий. Действующая система контроля менеджмента качества применяемых управленческих технологий подразумевает описание процессов таким образом, чтобы продемонстрировать, как создаются условия, способные обеспечить непрерывное улучшение управляемости организацией, что означает более эффективное оперирование информацией и массивами данных в организации, упрощение и более профессиональное управление поиском и определением наиболее оптимального варианта выбора управленческого решения.

По мнению некоторых управленцев, любое возможное изменение в бизнес-процессах провоцирует риск того, что управленческое решение может привести проект к неудаче в его реализации [3]. Цифровая трансформация — это, в какой-то степени, идеологический переход, требующий определенной ломки в сознании специалистов, пересмотра бизнес-стратегии, отказа от стереотипов и клише в управленческих технологиях [5]. Задача менеджмента в рамках цифровой трансформации — это тщательная подготовка к цифровым преобразованиям, серьезный анализ опыта конкурентов и партнеров в рыночном пространстве, а также выбор всех лучших управленческих технологий с использованием цифровых возможностей в рамках повышения эффективности управления информацией, в том числе и управления большими данными в организации, и именно на этих подходах выстраивать дальнейшее движение по пути преодоления проблем цифровой трансформации и формирования платформы управления изменениями и выстраивания цифровых уровней управления данными.

Проблема большинства российских компаний — это широкая линейка используемых информационных систем, которые представляют собой разрозненные, не связанные друг с другом, внедряемые на протяжении нескольких десятков лет, без оценки их эффективности. Для избегания таких ситуаций необходимо создать предпосылки для выстраивания единой цифровой платформы в процессе трансформации управленческих технологий для комплексного перехода на цифровые рельсы менеджмента в целях оптимизации усилий в систематизации поступающих информационных потоков, их обработки и упорядоченного безопасного хранения массивов данных,

а также в целях принятия управленческого решения в условиях высокого уровня неопределенности и недостатка ресурсов, в первую очередь временного ресурса. В рамках создания предпосылок для выстраивания единой цифровой платформы в процессе трансформации управленческих технологий необходимо не накладывать готовые управленческие решения на уже функционирующие процессы, а целесообразнее навести порядок в организации самих управленческих процессов, систематизировать их.

В целях мотивации персонала к проведению цифровой трансформации можно также обратиться к сторонним компаниям, представляющим внешних консультантов, благодаря чему можно начать решать проблему неготовности сотрудников к изменениям и болезненного восприятия нововведений.

Существующая геополитическая ситуация не может отменить начатую цифровую трансформацию российской экономики. Однако в 2022 г. запущенные процессы по цифровой трансформации столкнулись с новыми проблемами вследствие назревших задач по оптимизации управления информационной инфраструктуры и необходимости обеспечения безопасности критической информационной инфраструктуры и на уровне страны в целом, которые конкретизированы в Указе Президента Российской Федерации от 30 марта 2022 г. № 166 «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» [2]. Согласно данному документу, усиливаются требования к инфраструктуре и информационной безопасности, в том числе с 1 января 2025 г. органы государственной власти не смогут использовать иностранное программное обеспечение на объектах критической информационной инфраструктуры, принадлежащих государственным организациям. В связи с этим ожидается увеличение внутренних разработок ПО крупными государственными компаниями и корпорациями для собственных нужд, а также для продажи созданных цифровых программных продуктов. В результате в существующие стратегии компаний по цифровой трансформации управленческих технологий приходится экстренно вносить изменения.

Срочность и необходимость перехода организаций на отечественное ПО обозначили новые проблемные зоны:

- высокая сложность перехода программных продуктов с иностранного ПО на российские стандарты;
- отсутствие качественного российского ПО и недоверие к нему персонала;

- отсутствие качественных отечественных аналогов программных продуктов;
- отсутствие качественных механизмов интеграции используемого иностранного и российского ПО и преобразования управленческих технологий.

По сравнению с зарубежными продуктами, у которых реализованы готовые решения по интеграции с другими программными продуктами, российские аналоги часто не имеют пока этих функций, что приводит к дополнительным затратам и рискам на этапе внедрения российских программных продуктов, т. е. опять подтверждается необходимость в цифровой трансформации управленческих технологий, способных обеспечить подготовку и реализацию интеграционных процессов на базе перевода организаций на российские программные продукты.

#### Список источников

1. *Litau E.* Information flows management as a way to overcome “Puberty challenges” of a small enterprise // ACM International Conference Proceeding Series: 2, Barcelona, 20–22 September 2018. — Barcelona, 2018. — P. 34–38. — DOI: 10.1145/3278252.3278259. — EDN WUCDLY.
2. О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации: указ Президента РФ от 30 марта 2022 г. № 166 // Собрание законодательства РФ. — 2022. — № 14. — Ст. 2242.
3. Производство совершенствуется «цифрой» / Е. Владимирова // С.О.К. — 2023. — № 2. — С. 8–11. — URL: <https://www.c-o-k.ru/articles/proizvodstvo-sovershenstvuetsya-cifroy> (дата обращения: 22.01.2024).
4. Пять проблем цифровой трансформации: как решить и добиться успеха / И. Иванов // РБК Тренды. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/639b1ceb9a7947560301215f?from=copy> (дата обращения: 22.01.2024).
5. Новые рынки и рост выручки: что дает цифровая трансформация / М. Решетникова // РБК Тренды. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/63c6ac409a794755f829a8a6> (дата обращения: 22.01.2024).

## *Информация об авторах*

---

**Т. Н. Кошелева** — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры управления социально-экономическими системами Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а; заведующий кафедрой № 2 Санкт-Петербургского государственного университета гражданской авиации имени Главного маршала авиации А. А. Новикова; 190000, Санкт-Петербург, ул. Пилотов, д. 38; e-mail: toozool@mail.ru, ORCID id: 0000-0003-2336-9532;

**К. Л. Аверин** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: averinkirill@mail.ru

**Анна Александровна Курочкина**  
*Санкт-Петербургский политехнический  
университет Петра Великого*

**Андрей Юрьевич Смолкин**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Особенности цифровизации бизнес-процессов в организациях высшего образования**

**Аннотация.** В статье дана характеристика цифровизации бизнес-процессов в организациях высшего образования, изучены основные бизнес-процессы, связанные с учебной деятельностью, показана роль цифровой трансформации в совершенствовании бизнес-процессов, улучшении качества образования и научных исследований, предложены основные направления геймификации образования, ориентированные на подготовку квалифицированных специалистов, соответствующих требованиям цифровой экономики.

**Ключевые слова:** бизнес-процессы, цифровизация, организации высшего образования, цифровая трансформация.

**Anna A. Kurochkina**  
*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University*

**Andrei U. Smolkin**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Features of digitalization of business processes in higher education organizations**

**Abstract.** The article describes the digitalization of business processes in higher education organizations, studied the main business processes related to educational activities, shows the role of digital transformation in improving business processes, improving the quality of education and scientific research, proposed the main directions

for the development of education aimed at training qualified specialists who meet the requirements of the digital economy.

**Keywords:** business processes, digitalization, higher education organizations, digital transformation.

Проведение цифровой трансформации тесно связано с внедрением современных технологий и вызванными ими качественными изменениями бизнес-процессов. Данные технологии также известны как Индустрия 4.0, чье появление и развитие стали возможными благодаря активному развитию и распространению интернета, информационных и компьютерных технологий, что вместе с сопутствующим удешевлением способствовало широкому распространению компьютерной техники как среди потребителей, так и среди корпоративных клиентов. Однако, несмотря на то что в первую очередь под Индустрией 4.0 подразумеваются изменения в методах и принципах организации промышленного производства, изменения, вызванные четвертой промышленной революцией, затрагивают и другие сферы деятельности человека, в том числе и образование. Также широко применимы в образовании и присущие Индустрии 4.0 принципы взаимодействия в режиме реального времени, модульности, сервисной ориентации, обучения и непрерывного профессионального образования за счет своей универсальности и сопряженности с киберфизическими системами, необходимыми для перехода к шестому технологическому укладу.

Основной целью бизнес-процессов в организациях высшего образования является обеспечение высокого качества образования и научных исследований, удовлетворение потребностей студентов, профессорско-преподавательского состава и научных сотрудников, а также обеспечение эффективной работы административных служб и отделов. Ключевые бизнес-процессы, связанные с учебной деятельностью, включают в себя разработку учебных планов и программ, подготовку и проведение лекций и практических занятий, проведение различных форм контроля, а также организацию международных обменов, стажировок и конференций. В научной деятельности бизнес-процессы включают в себя написание заявок на гранты, выполнение научных исследований, публикацию научных работ, организацию научных конференций и мероприятий. Административные процессы включают в себя работу с документами, бухгалтерскую отчетность, поддержание инфраструктуры университета, управление персоналом и др. Эффективное управление

бизнес-процессами и их оптимизация играют ключевую роль в достижении академических и научных целей университета. Цифровая трансформация позволяет совершенствовать эти процессы, улучшать качество образования и научных исследований, а также повышать эффективность административной работы [1].

Сфера электронного образования также применяет геймификацию для привлечения и удержания аудитории. Игровые элементы и механики активно применяются и адаптируются под ту или иную обучающую площадку. Данные элементы и механики позволяют площадкам завоевывать новую аудиторию и позволяют заинтересовать и удержать уже имеющуюся. Ключевыми особенностями применения геймификации как маркетингового инструмента в электронном обучении можно назвать следующие игровые механики [2]:

- пользователи могут зарабатывать баллы, завоевывая их в игре или при каждой покупке товаров. Эти баллы допускают обмен на скидки или бесплатные товары;
- обучающиеся награждаются значками за свои достижения. Например, приложение *Grammarly* присуждает авторам значок “Goal Crusher” за активное использование их сервиса;
- привлечение внимания студентов к их собственным успехам, предлагая более крупные награды за достижение определенных уровней в игре;
- публикация имен игроков и их результатов на веб-сайте или в социальных сетях для роста внутренней конкуренции среди пользователей.

Внедрение геймификации в процесс обучения не только увеличивает поток клиентов образовательного курса, но и делает само обучение более эффективным. Исследования по геймификации показывают, что введение игровых элементов в процесс обучения и работу дает положительный результат. Геймификация в электронном обучении применяется в вузах, на дополнительном образовании и в корпоративном обучении персонала. Подвергнуть геймификации можно любую сферу обучения. В процессе электронного обучения выделяют два варианта распределения игровых механик: сквозная, которая проходит сквозь весь процесс обучения, и точечная, которая применяется совместно с классическим подходом к обучению, т. е. устное объяснение материала в формате лекций или индивидуальной работы со студентом [3].

Одним из примеров сквозной геймификации можно выделить приложение для изучения иностранных языков *Duolingo*. В нем пользователи входят в систему с использованием своего Google ID.

Путем внедрения игровых механик они предоставили возможность заниматься обучением языков в увлекательной форме. Понимая, что изучение совершенно нового языка, о котором пользователь не имеет представления, может быть сложным, они внедрили геймификацию в языковые уроки с разнообразными игровыми заданиями [4]. Приложение также дает пользователям баллы, отслеживает их обучение, дарит различные виртуальные подарки, систему достижений, испытания и многое другое, что стимулирует пользователей и поддерживает их мотивацию для обучения. Многие пользователи неоднократно отмечают, что предпочитают пользоваться именно этим сервисом, а не другими аналогами.

Так, в современном мире, где конкуренция за внимание аудитории становится все более жесткой, геймификация проявляется как эффективный маркетинговый инструмент в сфере электронного обучения. Рассмотренные успешные примеры являются свидетельством того, что использование элементов игрового дизайна и механики в образовательных процессах не только привлекает внимание, но и повышает мотивацию и уровень вовлеченности учащихся. С учетом уникальности каждой образовательной платформы, геймификация предоставляет широкий набор инструментов, позволяя персонализировать обучение и адаптировать его под потребности каждого учащегося [5].

Анализируя особенности цифровизации процессов высшего образования, можно выделить следующие факторы: подготовка ППС и студентов к активному взаимодействию в электронной образовательной среде; необходимость подготовки преподавателей к получению цифровых компетенций, а также развитие и совершенствование навыков в этой области; создание систем мотивации и стимулирования преподавателей к более активному использованию цифровых инструментов; формирование системы смешанного обучения студентов как в стандартной аудиторной форме, так и в цифровом формате дистанционного обучения; необходимость разработки новых методов педагогической поддержки самообучения студентов; необходимость развития систем прокторинга и расширения методов онлайн-оценки результатов студентов в рамках учебного процесса; необходимость регулярного мониторинга удовлетворенности преподавателей и студентов функционированием цифровых ресурсов.

Таким образом, с течением времени образовательная система становится все более индивидуализированной и стремится удовлетворить потребности каждого студента. Цифровизация учебного процесса в организации помогает вузам успешно адаптироваться

к современным условиям. Это делает вузы более конкурентоспособными на рынке образовательных услуг, а также создает дополнительные стимулы для обучающихся. Важно придерживаться принципов своевременности, срочности и эффективности в рамках принятия решений.

#### Список источников

1. *Лукина О. В., Курочкина А. А., Назаров П. В.* Цифровая трансформация бизнес-моделей с целью повышения эффективности процесса управления компанией // Ученые записки Международного банковского института. — 2020. — № 3 (33) — С. 84–98.
2. Global Skills Report. — 2022 // Coursera. — URL: <https://www.coursera.org/skills-reports/global> (дата обращения: 20.01.2023).
3. *Чинаева Т. И.* Влияние цифровизации на процессы трансформации системы высшего образования // Статистика и экономика. — 2020. — Т. 17. — С. 85–95.
4. *Курочкина А. А., Бикезина Т. В., Лукина О. В.* Управление инновациями в розничных торговых сетях // Наука и бизнес: пути развития. — 2021. — № 4 (118). — С. 123–128.
5. *Ломоносова Н. В.* Трансформация системы управления образовательным процессом в высшем образовании в условиях цифровизации // Преподаватель XXI век. — 2021. — № 4-1. — С. 11–24.

#### Информация об авторах

---

**А. А. Курочкина** — доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия;  
e-mail: [kurochkinaanna@yandex.ru](mailto:kurochkinaanna@yandex.ru), ORCID id: 0000-0002-7973-5987;

**А. Ю. Смолкин** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия;  
e-mail: [andreismolkin@yandex.ru](mailto:andreismolkin@yandex.ru)

**Анна Джалаловна Кяримова**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики*

**Олег Викторович Бургонов**  
*Санкт-Петербургский филиал  
Российской таможенной академии  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Иновационные технологии в управлении предприятием в цифровой экономике**

**Аннотация.** Статья рассматривает актуальную проблему цифровизации управленческих механизмов и инновационной составляющей управленческого процесса. Сегодня представляется важным обобщить теоретический опыт исследований в данной проблематике. Предметная область, затронутая в статье, является достаточно обширной, поэтому автор сосредоточил свое внимание на основных аспектах.

**Ключевые слова:** цифровизация, управление, инновации, искусственный интеллект.

**Anna D. Kyarimova**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics*

**Oleg V. Burgonov**  
*St. Petersburg Branch  
of the Russian Customs Academy  
St. Petersburg, Russia*

## **Innovative technologies in enterprise management in the digital economy**

**Abstract.** The article is devoted to the urgent problem of digitalization of management mechanisms and the innovative component of the management process. Today it seems important to summarize the theoretical experience of research in this matter. The subject area covered in the article is quite extensive, so the author focused on the main aspects.

**Keywords:** digitalization, management, innovation, artificial intelligence.

Конкурентоспособность как предприятия, так и производимого продукта в постиндустриальной экономике во многом определяется инновационной составляющей.

Говоря об инновационной составляющей предпринимательской деятельности, подразумеваются новаторские формы организации внутренней и внешней деятельности компании.

Цифровая составляющая инновационного управления заключается в качественном изменении системы коммуникации внутренней и внешней среды компании.

Отмечается, что для стратегического развития цифровая трансформация выполняет несколько задач:

- модернизация внутренней среды организации;
- изменение алгоритмов и архитектуры управленческого аппарата;
- цифровая культура организации как основа содержания деятельности;
- трансформация информационно-коммуникационных каналов;
- повышение эффективности коммуникации во внешней и внутренней среде [1].

Содержание цифровой трансформации предприятия раскрыто в работах как зарубежных, так и отечественных исследователей достаточно давно.

Наиболее часто обсуждаемой концепцией является Индустрия 4.0.

Задача цифровой трансформации заключается в качественном изменении архитектуры бизнес-процессов, формируя возможности для предпринимательства через дополнительные цифровые активы и сетевые коммуникации [5].

Предположительно, реализация целей цифровой трансформации должна привести к снижению издержек управленческой деятельности. К предполагаемым негативным последствиям относят социальные последствия в виде сокращения ряда специальностей, а также проблемы правового регулирования.

Наиболее ценными результатами информатизации в цифровой экономике является возможность автоматизировать процессы управления, которые объединяют все субъекты управления [2].

Автоматизация управленческих алгоритмов переходит на современный уровень благодаря развитию искусственного интеллекта и его широких возможностей.

Самообучаемые лингвистические нейросети нашли свое применение в таких областях, как машинный перевод, создание виртуальных помощников, распознавание и синтез речи, анализ текста и т. д.

Эти нейросети могут быть обучены на различных языках и диалектах, и они могут адаптироваться к различным контекстам и ситуациям, благодаря своей способности к самообучению и самоулучшению на основе новых данных.

Основной принцип работы такой нейросети заключается в том, что она обучается на большом объеме текстовых материалов, используя подходы статистического анализа и машинного обучения, чтобы извлечь и усвоить лингвистические закономерности. Эти закономерности включают в себя связи между словами, грамматические правила и синтаксис, которые необходимы для создания естественной речи.

Самым простым из прикладных примеров является технология «голосового помощника».

Внедрение искусственного интеллекта как субъектно-объектной составляющей управления предприятием остается отдаленной перспективой, основным же вкладом цифровых технологий в автоматизацию управленческих процессов остаются базы данных, каналы коммуникации, робоэдвайзеры.

В ряде исследований обращается внимание даже на такой аспект, как деловая репутация, напрямую не связанный с механизмами цифровой трансформации.

Одна из наиболее распространенных технологий, которые широко применяются промышленными предприятиями для сохранения деловой репутации, — это децентрализованные системы хранения данных [3].

Инструментальная ценность цифровых технологий очевидно доказана самой практикой их применения в реальном секторе экономики.

Цифровизация в России оценивается экспертами как достаточно динамичная, в сравнении, в том числе, и со странами — экономическими лидерами. В качестве недостатков отмечается, что в качестве основного источника и организатора цифровизации выступает государство, а не предпринимательские структуры.

#### Список источников

1. Каблашова И. В., Саликов Ю. А., Логунова И. В. Инновационное развитие системы управления предприятием в условиях цифровой трансформации // Организатор производства. — 2019. — Т. 27. — № 2. — С. 46–58. — DOI: 10.25987/VSTU.2019.92.57.005
2. Кирильчук С. П., Якушевская Е. А. Принципы формирования организационно-экономического механизма управления иннова-

ционной деятельностью предприятий в цифровой экономике // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. — 2020. — № 1. — С. 121–126.

3. *Косарева И. Н.* Применение инновационных технологий управления предприятием в условиях цифровизации // *Фундаментальные исследования*. — 2019. — № 6. — С. 73–78. — URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42489> (дата обращения: 13.02.2024).
4. *Литау Е. Я.* Информационная проблема как фактор, препятствующий эффективному развитию малых предприятий // *Бизнес, менеджмент и право*. — 2013. — № 1 (27). — С. 146–150. — EDN SBELWX.
5. *Цифровая трансформация промышленных предприятий в условиях инновационной экономики: монография / под науч. ред. д-ра экон. наук М. Я. Веселовского и канд. экон. наук Н. С. Хорошавиной*. — М.: Мир науки, 2021. — 296 с. — URL: <https://izd-mn.com/PDF/06MNNPM21.pdf>

### ***Информация об авторах***

---

**А. Д. Кяримова** — старший преподаватель кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [phd.kyarimova.ad@gmail.com](mailto:phd.kyarimova.ad@gmail.com);

**О. В. Бургонов** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики таможенного дела; 192241, Санкт-Петербург, Софийская ул., д. 52, лит. А, e-mail: [macroeconom@yandex.ru](mailto:macroeconom@yandex.ru), ORCID id: 0000-0002-5015-1937

**Юлия Викторовна Мелешко**  
*Белорусский национальный технический университет*  
*Минск, Республика Беларусь*

**Цифровизация и расширение сетевых форм  
сотрудничества как перспективные направления  
развития горной промышленности  
Республики Беларусь**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию перспектив развития горной промышленности в Республике Беларусь на основе цифровизации и расширения сетевых форм сотрудничества. Показаны ожидаемые эффекты от внедрения цифровых технологий на всех стадиях производственных и управленческих процессов. Выявлена необходимость интенсификации сотрудничества между предприятиями горной промышленности. С учетом специфики производства Индустрии 4.0 в горной промышленности именно сетевые формы взаимодействия являются наиболее предпочтительными. Определена необходимость внедрения цифровых платформ, также способствующих расширению сетевых форм сотрудничества.

**Ключевые слова:** горная промышленность, экономика горной промышленности, цифровизация, Индустрия 4.0, сетевые формы сотрудничества.

**Yulia V. Mialeshko**  
*Belarusian National Technical University*  
*Minsk, Republic of Belarus*

**Digitalization and expansion of network forms  
of cooperation as promising areas of development  
mining industry of the Republic of Belarus**

**Abstract.** The article is devoted to the study of the prospects for the development of the mining industry in the Republic of Belarus based on digitalization and expansion of network forms of cooperation. The expected effects from the introduction of digital technologies at all stages of production and management processes are shown. The need to intensify cooperation between mining enterprises has been identi-

fied. Taking into account the specifics of Industry 4.0 production in the mining industry, network forms of interaction are the most preferable. The need to introduce digital platforms that also contribute to the expansion of network forms of cooperation has been identified.

**Keywords:** mining, mining economics, digitalization, Industry 4.0, network forms of cooperation.

Дальнейшее развитие экономики горной промышленности Республики Беларусь в контексте перехода к Индустрии 4.0 представляется в рамках принятых и успешно реализуемых программ по наращиванию производственного и экспортного потенциалов горной промышленности. Однако доминирующий в госуправлении и хозяйственной практике подход, в соответствии с которым расширение производственного и экспортного потенциалов отечественной горной промышленности осуществляется главным образом за счет экстенсивных методов, необходимо дополнить интенсивными методами. Среди последних наиболее перспективным является цифровизация, позволяющая довольно быстро повысить эффективность текущих производственных процессов, а в перспективе перейти к цифровым бизнес-моделям. Для Республики Беларусь, не обладающей богатыми месторождениями полезных ископаемых (кроме калийных солей), цифровизация может стать инструментом повышения экономической эффективности разработки небогатых месторождений, в том числе месторождений, разработка которых на данный момент признана экономически нецелесообразной (например, месторождения бурых углей, горючих сланцев, железных руд).

Среди ожидаемых экономических эффектов от цифровизации для предприятий горной промышленности — это сокращение затрат и повышение эффективности использования производственных ресурсов за счет оптимизации производственных процессов и повышения безопасности ведения горных работ [1]. Вместе с тем «именно в качественном обновлении бизнес-моделей за счет использования данных кроется “скачкообразный” потенциал цифровизации» [2, с. 63]. «Оцифровка» производственных процессов позволяет предприятиям горной промышленности собрать огромное количество данных, которые становятся источниками информации, необходимой для принятия управленческих решений. По мере повышения качества анализа информации и расширения использования получаемых результатов в ежедневной хозяйственной практике эффективность цифровизации белорусской горной промышленности будет возрастать.

Внедрение цифровых технологий на всех стадиях производственных и управленческих процессов является необходимой предпосылкой перехода к цифровым услугам и бизнес-моделям. Однако каждый из элементов триады цифрового производства, услуг и бизнес-моделей находится во взаимозависимости, предопределяет темпы и направления развития друг друга. В связи с этим правомерен вывод, что для успешного перехода горной промышленности Республики Беларусь к Индустрии 4.0 необходимо одновременное развитие цифрового производства, цифровых услуг и цифровых бизнес-моделей. Инструментами решения этих задач выступают освоение предприятиями горной промышленности цифровых технологий, совершенствование методов сбора, хранения и обработки данных и перестройка процессов управления и принятия решений на основе своевременно получаемой актуальной информации.

Для горной промышленности Республики Беларусь главной задачей в краткосрочном периоде должна стать цифровизация. В средне- и долгосрочной перспективе на первый план должны выйти задачи повышения эффективности использования отечественных минерально-сырьевых ресурсов, расширения производственного потенциала и повышения конкурентоспособности горной промышленности за счет интенсивных методов, в том числе цифровизации бизнес-моделей. В качестве главного показателя успешности проводимой политики можно рассматривать рост добавленной стоимости, замещение импорта, рост экспортной выручки.

Перспективным направлением развития горной промышленности Республики Беларусь в контексте перехода к Индустрии 4.0 является расширение сетевых форм сотрудничества, в том числе на международном уровне. Необходимость интенсификации сотрудничества предприятий горной промышленности (как внутри отрасли, так и с иными отраслями экономики) предопределено характером производства Индустрии 4.0 — динамичным, наукоемким и высокотехнологичным. Даже самые крупные предприятия горной промышленности по мере перехода к Индустрии 4.0 будут сталкиваться с нехваткой внутренних ресурсов — трудовых, интеллектуальных и пр. Необходимость восполнения недостающих ресурсов будет подталкивать их к расширению сотрудничества и поиску новых форм взаимодействия. С учетом специфики производства Индустрии 4.0 в горной промышленности именно сетевые формы, сочетающие в себе субординационные и ординационные формы взаимодействия при доминировании последних, являются наиболее предпочтительными.

Неоспоримым преимуществом сетевых форм взаимодействия является их широта охвата, позволяющая преодолеть отраслевые и территориальные барьеры. Сетевые объединения, например в форме партнерств и альянсов, обеспечат переход предприятий горной промышленности к динамичному производству и бизнес-моделям, тем самым повысив их адаптивность к быстро меняющимся внутренним и внешним условиям. Развитие сетевых форм сотрудничества как с основными потребителями отечественных твердых полезных ископаемых, так и с основными поставщиками продукции для горной промышленности будет способствовать углублению прямых и обратных производственных связей отечественной горной промышленности и национального промышленного комплекса. Учитывая малую емкость экономики Республики Беларусь, особо перспективным представляется для отечественной горной промышленности развитие международных сетевых взаимодействий, в первую очередь, в рамках Союзного государства и ЕАЭС.

Расширение использования крупными предприятиями горной промышленности сетевых форм взаимодействия содержит в себе потенциал развития малого и среднего предпринимательства в горной промышленности. Правомерно предположить, что по мере роста уровня наукоемкости и высокотехнологичности горной промышленности и развития сетевого производства количество малых и средних предприятий в отрасли будет расти, как и перечень их функционала.

Действенным инструментом, способствующим цифровизации и расширению сетевых форм сотрудничества, выступают цифровые платформы, основное назначение которых — предоставление технических и организационных возможностей взаимодействия участников цепочки создания добавленной стоимости. Ускорить процессы цифровизации бизнес-моделей и формирования сетевого производства возможно путем расширения функционального использования цифровых платформ для: «1) привлечения дополнительных ресурсов и компетенций партнеров; 2) прямых контактов с потребителями; 3) получения знания о состоянии рынка; 4) быстрого выхода на международные рынки» [2, с. 63–64].

Следует взвешенно подходить к выбору цифровых платформ. С одной стороны, использование готовых платформенных решений лидеров цифрового рынка позволяет сэкономить время на разработку и внедрение, обеспечивает доступ к внешним интеллектуальным ресурсам и лучшим мировым достижениям, упрощает встраивание в международные цепочки создания добавленной стоимости.

С другой стороны, привязка производственных и бизнес-процессов к цифровой платформе, контроль над которой принадлежит стороннему субъекту хозяйствования, порождает зависимость от него (экономическую, информационную, технологическую). В условиях нарастающей глобальной политико-экономической нестабильности и санкционных войн для предприятий горной промышленности Республики Беларусь особо остро встает выбор поставщиков цифровых решений. При понимании невозможности разработки собственными силами всего спектра цифровых продуктов, необходимых предприятию горной промышленности для цифровой модернизации (техники, программного обеспечения, услуг по обработке данных и многих других), приоритетным представляется сотрудничество в рамках Союзного государства, ЕАЭС, с КНР и иными дружественными странами.

В силу специфики каждого месторождения требующаяся цифровая продукция (как в отношении товаров, так и в отношении услуг) зачастую отличается уникальностью. Это осложняет выбор источника получения цифрового решения: купить и доработать или сделать самостоятельно. Проводя сравнительную оценку выбора контрагентов, предприятиям горной промышленности государственной формы собственности (полностью или частично) следует учитывать возникающие в случае выбора отечественных партнеров дополнительные положительные экономические эффекты в виде развития научно-технического уровня страны, а также сумм, которые остаются в республике (заработной платы, налогов).

Таким образом, развитие экономики горной промышленности Республики Беларусь необходимо дополнить цифровизацией, а в перспективе перейти и к цифровым бизнес-моделям. К ожидаемым эффектам от цифровизации предприятий горной промышленности относятся: оптимизация производственных процессов, рост безопасности ведения горных работ, а также повышение эффективности принятия управленческих решений за счет анализа «оцифрованных» данных. Внедрение цифровых технологий непосредственно в производственный процесс предопределяет переход к цифровым услугам и цифровым бизнес-моделям. Следует отметить, что перспективным направлением развития горной промышленности Республики Беларусь является расширение сетевых форм взаимодействия. Одним из инструментов цифровизации и расширения сетевых форм сотрудничества являются цифровые платформы. Тем не менее существует определенный риск при использовании готовых платформенных решений попасть в зависимость к стороннему субъекту хозяйствования.

### Список источников

1. Солодовников С. Ю., Мелешко Ю. В. Наращивание производственного и экспортного потенциала белорусской горной промышленности: интенсивная и экстенсивная составляющие // Известия высших учебных заведений. Горный журнал. — 2022. — № 8. — С. 29–35.
2. Мелешко Ю. В. Цифровизация бизнес-моделей предприятий белорусского промышленного комплекса: направления, риски и инструменты // Экономическая наука сегодня. — 2021. — Вып. 13. — С. 61–72.
3. Торгунаков Е. А., Торгунакова Е. В., Сорвина Т. А. Управление конкурентоспособностью предпринимательских структур в экономике знаний // Экономика и управление. — 2010. — № 5 (55). — С. 104–107. — EDN МТЕКОР.

### *Информация об авторе*

---

**Ю. В. Мелешко** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и права; 220013, Республика Беларусь, Минск, ул. Я. Колоса, д. 16, тел. +375 (17) 378-93-54, e-mail: meleshko@bntu.by, ORCID id: 0000-0002-4449-5688

**Виталий Анатольевич Мордовец**

**Александр Сергеевич Добкин**

*Санкт-Петербургский университет*

*технологий управления и экономики*

*Санкт-Петербург, Россия*

## **Развитие ресурсного подхода при формировании стратегии организации в условиях цифровой трансформации**

**Аннотация.** В статье систематизировано понятие ресурсного подхода. Оценена роль ресурсного подхода при формировании стратегии развития промышленного предприятия. Зафиксировано положение о том, что ресурсный подход стал развиваться в условиях усиливающейся нестабильности внешней среды. Выявлена ведущая роль на сегодняшний день информационных ресурсов в рамках реализации ресурсного подхода при формировании стратегии развития промышленного предприятия.

**Ключевые слова:** ресурсы, цифровая трансформация, стратегия развития, информационные ресурсы, ресурсный подход,

**Vitaly A. Mordovets**

**Alexander S. Dobkin**

*St. Petersburg University*

*of Management Technologies and Economics*

*St. Petersburg, Russia*

## **The development of a resource approach in the formation of an organization's strategy in the conditions of digital transformation**

**Abstract.** The article systematizes the concept of a resource approach. The role of the resource approach in the formation of an industrial company development strategy is estimated. It is fixed position that the resource approach began to develop in the conditions of growing instability of the external environment. The main role of information resources today as a part of realization of the resource approach in the formation of an industrial company development strategy has been identified.

**Keywords:** resources, digital transformation, development strategy, information resources, resource approach.

Важность стратегии развития коммерческого предприятия бесспорна.

Она выступает тем значимым элементом, который позволяет выживать, а зачастую и побеждать в конкурентной борьбе, растянутой на длительный период.

Процесс формирования, а впоследствии и оптимизация уже построенной стратегии выступает значимой частью функционирования предприятия, которая, в свою очередь, ориентирована на сохранение имеющихся позиций в конкурентной борьбе с акцентом на реализацию ее целей. В этой связи действенным инструментом, способным добиться поставленных целей предприятия, выступает ресурсный подход, ориентированный на его стратегическое развитие.

В рамках данного исследования понятие ресурсов определим как комплекс средств, которые могут применяться в управленческих, основных и обеспечивающих бизнес-процессах, реализуемых на предприятии.

Базисом ресурсного подхода в рамках формирования стратегии развития выступают ключевые ресурсы, которые должны использоваться оптимальным образом. В этой связи механизм стратегического управления в рамках функционирования промышленного предприятия может быть представлен как в виде максимально продуктивных востребованных ресурсов, так и в виде ведущих организационных способностей [6].

К такого рода способностям, как правило, относят, во-первых, способность оценивать потенциальные угрозы и находить имеющиеся возможности, во-вторых, возможность актуализировать ресурсы, с ориентацией на сохранение и преумножение конкурентоспособности, посредством сочетания как материальных, так и нематериальных активов, в-третьих, находить всевозможные кооперационные связи, ориентированные на нахождение оптимальных устраивающих всех участников стратегических решений [2]. Особенностью здесь выступает положение, при котором многие механизмы рассматриваемых способностей до конца не раскрыты и создают тем самым реальное поле для исследований.

Кроме того, следует подчеркнуть, что, невзирая на фактически повсеместное использование ресурсного подхода, обоснованного

мнения, касающегося его преимуществ по отношению к тому же рыночно-ориентированному подходу, среди специалистов еще не выработано [6].

Концептуальность ресурсного подхода к формированию стратегии развития предприятия видится в осознании того, что в основе конкурентного преимущества одной компании над другой находится тот ресурс или комплекс ресурсов, которыми она обладает и которые эффективно использует, превращая тем самым все это в свои преимущества. В свою очередь, конкурентные преимущества представляют собой набор разного рода способностей, обладая которыми организация способна победить в конкурентной борьбе, и они же выступают базисом и одновременно тем преимуществом, на базе которого можно выстраивать адекватную стратегию развития.

Родоначальники ресурсного подхода К. К. Прахалад и Г. Хамел отмечали, что «действительные источники конкурентного преимущества заключаются в способностях менеджмента консолидировать рассредоточенные по корпорации технологии и производственные навыки в компетенции, наделяющие отдельные бизнесы потенциалом быстрой адаптации к изменяющимся рыночным возможностям» [3]. Итогом стало положение, при котором предприятие рассматривалось в виде конгломерата ресурсов, наличие и использование которых выступает значимыми условиями для его эффективного функционирования. При этом одним из ключевых условий выступало то, что ресурсы и способности компании должны соотноситься с возможностями, проистекающими из внешней среды, так как именно здесь и заключены возможности по получению прибыли. Противоречие здесь сводится к тому, что успешной стратегия становится только тогда, когда учитываются факторы не только внешней, но и внутренней среды предприятия.

Следует отметить, что ресурсный подход проявил себя с лучшей стороны именно в условиях повышенной турбулентности и нестабильности внешней среды. При этом в его основе лежит понимание того, что организация — открытая система и она не может абстрагироваться от факторов микро- и макроокружения. Тем не менее обладание определенным набором тех или иных ресурсов и/или способностей является всего лишь необходимым, но не достаточным условием для формирования конкурентных преимуществ предприятием. Для того чтобы они были сформированы, необходимо, чтобы используемые ресурсы могли нейтрализовать угрозы, идущие из внешней среды, и применять исходящие из нее возможности, превращаясь тем самым в стратегические ресурсы предприятия.

Особенностью ресурсного подхода выступает то, что здесь учитываются внутриорганизационные процессы, которые напрямую увязаны с формированием стратегии развития и которые в большинстве своем сегодня завязаны на применяемые на промышленном предприятии информационные системы и информационные ресурсы.

Акцентирование внимания на информационном ресурсе, в рамках ресурсного подхода, дает фактически реальную возможность одновременно учитывать турбулентность внешней среды и актуализировать и направлять те или иные ресурсы для того, чтобы добиться конкурентных преимуществ промышленным предприятием.

Применение ресурсного подхода в современных условиях, характеризующихся крайней нестабильностью внешней среды, представляет предприятию относительную свободу в принятии решений по вопросам, касающимся формирования стратегии своего развития, с одной стороны, и выбора и развития тех или иных специфических ресурсов — с другой, главенствующую роль среди которых в последнее время занимают информационные ресурсы, которые формируются посредством применения цифровых систем. И именно от того, насколько они эффективны, зависит будущее благосостояние не только конкретного промышленного предприятия, но и страны в целом.

#### Список источников

1. Стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности в целях достижения их «цифровой зрелости» до 2024 года и на период до 2030 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 6 ноября 2021 г. № 3142-р // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_390587/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_390587/) (дата обращения: 20.01.2024).
2. Бирюкова В. В., Бирюков В. В. Стратегическое управление промышленным предприятием: особенности формирования в условиях инновационной конкуренции // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. — 2019. — № 1. — С. 13–22.
3. Дюйзен Е. Ю. Становление и развитие ресурсного подхода к формированию стратегии организации // Новый университет. — 2012. — № 9. — С. 33–36.
4. Кучиева Н. Ю. Антимонопольная политика, как инструмент преодоления цифрового неравенства // Актуальные проблемы международных отношений в условиях формирования мультиполярного мира: сб. науч. статей 11-й Междунар. науч.-практ. конф.,

Курск, 13 декабря 2022 г. / под ред. В. М. Кузьминой. — Курск: Юго-Запад. гос. ун-т, 2022. — С. 201–206.

5. *Слесаренко Г. В.* Необходимость внедрения цифровых паспортов промышленных предприятий // Вестник Удмуртского университета. Экономика и право. — 2023. — Т. 33. — Вып. 1. — С. 75–80.
6. *Стоянова О. В., Лезина Т. А., Иванова В. В.* Стратегическое управление компанией в условиях цифровой трансформации: анализ концепций, подходов и методов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2022. — № 3. — С. 370–394.

### ***Информация об авторах***

---

**В. А. Мордовец** — кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: v.mordovets@spbasu.ru;

**А. С. Добкин** — аспирант 2-го курса Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: mne181@yandex.ru

**Виталий Анатольевич Мордовец**  
**Алексей Владимирович Новоселов**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Стратегии и успешные практики цифровой трансформации организации**

**Аннотация.** Материал посвящен анализу развития организации с учетом запуска процессов цифровой трансформации. В статье приведены примеры успешного внедрения обновленной стратегии развития компании с учетом специфики времени и сегмента бизнеса. Приводятся примеры иностранных и российских компаний, которые своевременно использовали цифровую трансформацию как необходимый элемент планирования и устойчивого развития организации в целом.

**Ключевые слова:** менеджмент, менеджмент организации, цифровая трансформация, цифровизация, бизнес-процессы, организации, стратегия развития, менеджмент организации, профессионализация.

**Vitaly A. Mordovets**  
**Alexey V. Novoselov**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Strategies and successful practices for digital transformation of an organization**

**Abstract.** The article is devoted to the analysis the organization's development taking into account the launch of digital transformation processes. The article provides examples of competent implementation of the updated company development strategy, taking into account the specifics of time and business segment. There are some examples of foreign and Russian companies that have used digital transformation as a necessary element of planning and sustainable development of the organization as a whole.

**Keywords:** management, digital transformation, digitalization, business processes, organizations, development strategy, organization management, professionalization.

Само слово «стратегия» в греческом языке означает ведение войска (“stratos” — войско, “agein” — вести) [9]. На протяжении многих веков термин сохранил свой изначальный облик и в угоду современным веяниям стал неотъемлемой частью современного управления. Наряду с цифровой трансформацией, которая является естественным процессом развития, стратегия очень хорошо подошла для описания долгосрочных целей, которые вкупе с утвержденными планами в организации формируют определенный путь совершенствования. Здесь стоит упомянуть слова германского военачальника XIX в. Хельмута Карла Бёрнхарда фон Мольтке, который дал определение стратегии не только для военачальников, но и подходящее для организации в настоящее время: «Стратегия — это система средств для достижения цели. Это нечто большее, чем наука; это применение знаний в реальной жизни, дальнейшее развитие первоначальной направляющей идеи в соответствии с постоянно меняющимися обстоятельствами, искусство действия под давлением самых сложных условий» [1, с. 9].

В качестве научных методов использовались методы анализа информации и индукции, так как они наиболее четко показывают общность и расхождение касательно определенного вопроса.

Цифровая трансформация, как уже не раз отмечалось, является собой самый сложный механизм перестройки привычных алгоритмов управления. Применительно к современному менеджменту организации процесс обновления усложняется кадровым критерием. Цифровая трансформация в стратегиях организаций является приоритетным направлением. Этот факт подтверждается тем, что массовое распространение сети Интернет и повсеместное применение различных гаджетов само по себе побуждает управляющие звенья в компании подстраиваться под текущую ситуацию. Практика показывает, если вектор развития направлен именно на процесс цифровой трансформации управления, организация сможет достичь небывалых высот ввиду того, что информация при таком подходе распространяется быстрее.

Ярким примером успешной практики использования стратегии в концепции цифровой трансформации является всем известный стриминговый сервис «Нетфликс» [4]. Компания проделала исторический путь развития от простого проката DVD-дисков обычной

почтой до масштабного контент-производителя, который в настоящий момент является лидером по производству цифрового контента в большинстве стран.

Еще одним ярким примером можно считать сферу продаж, где на данный момент отличаются своим подходом такие сервисы по продажам, как *Amazon* («Амазон») [7], *AliBABA Group* («Алибаба Групп» («АлиЭкспресс»)) [3], *OZON* («Озон») [6], *Wildberries* («Валдберис») [2]. В настоящий момент следует отметить, что это не просто компании, а целые отдельные инновационные центры по созданию и распространению товаров и услуг по всему миру. Успешная стратегия цифровой трансформации в сфере продаж преобразила некогда отдельные магазины с розничными точками в полноценную цифровую экосистему, которая в настоящий момент не имеет полноценных конкурентов на рынке.

Касательно банковской сферы, то здесь лидирующую позицию занимает Сбер. Выстраивание отношений с клиентами — залог дальнейшего развития компании. Именно поэтому кейс цифровой трансформации Сбера является примером грамотной современной стратегии. Банк из своего прошлого превратился в полноценную современную экосистему, которой цифровой путь подарил лидирующие позиции на многих направлениях: переосмысленные банковские услуги, сервисы B2B, сервисы по доставке еды, здоровье, развлечение, электронная коммерция и прочие цифровые услуги, которые объединены в единый клиентский запрос. К бонусам использования экосистемы Сбера можно отнести единый идентификатор «СберID» («СберАйДи») и программы лояльности, такие как «СберСпасибо» и подписки «СберПрайм» [5; 8]. На фоне успеха Сбера актуализировали свою стратегию по цифровой трансформации бизнеса и такие российские компании, как «Тинькофф», «АльфаБанк», «Мегафон», «МТС», «ВКонтакте» и др.

Примечателен пример успешной практики переосмысления стратегии в пользу цифрового развития у таких сервисов, как *Uber* («Убер») и «Яндекс-такси» (международное наименование *YanGo* («Янгоу»)). Сервисы по заказу такси после обновленной стратегии развития представили миру свою экосистему, состоящую из интеграции своих услуг в сферы различных авиакомпаний, ресторанный и отельный бизнеса.

Бесспорным является тот факт, что стратегия с учетом цифровой трансформации дает не просто преимущество в конкурентоспособности на рынке, но и целый арсенал направлений, которые ранее не рассматривались вообще.

Подводя итог, необходимо отметить главное: не существует универсальной стратегии цифровой трансформации для всех организаций. При обсуждении данного вопроса следует иметь в виду специфику своего бизнеса и то, какие именно результаты нужны в будущем.

#### Список источников

1. *Бангей С.* Искусство действия. Как преодолеть разрыв между планами и их реализацией / пер. с англ. Н. Яцюк. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 384 с.
2. Wildberries — о компании // Retail.ru. — URL: <https://www.retail.ru/rbc/tradingnetworks/wildberries/> (дата обращения: 21.01.2024).
3. Как Alibaba построила модель умного бизнеса // Ведомости. — 2018. — 3 ноября. — URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2018/11/01/785430-alibaba> (дата обращения: 21.01.2024).
4. Кейсы успешной цифровой трансформации // Forward. — URL: <https://fw-t.ru/articles/kejsy-uspesnoj-cifrovoj-transformacii> (дата обращения: 21.01.2024).
5. *Мяжков А.* Умный и гибкий. Как создавать успешные цифровые продукты // СберПро. — URL: <https://sber.pro/digital/publication/umnyj-i-gibkij-kak-sozdavat-uspeshnye-cifrovye-produkty/> (дата обращения: 20.01.2024).
6. Об Ozon // OZON. — URL: <https://corp.ozon.ru/> (дата обращения: 21.01.2024).
7. *Панычев Е.* Статистика Amazon 2024: Сервисы, Пользователи и Прибыль // Business2Community. — URL: <https://www.business2community.com/ru/statistics/amazon> (дата обращения: 19.01.2024).
8. Сбер — больше, чем банк // Сбер. — URL: <https://www.sberbank.com/ru/ecs> (дата обращения: 20.01.2024).
9. Стратегия (военная) // Большой энциклопедический словарь (БЭС). Статьи на букву «С» (часть 52, «СТР»). — URL: <http://niv.ru/doc/dictionary/big-encyclopedic/fc/slovar-209-52.htm#zag-62358> (дата обращения: 21.01.2024).
10. *Торгунаков Е. А., Торгунакова Е. В., Сорвина Т. А.* Управление конкурентоспособностью предпринимательских структур в экономике знаний // Экономика и управление. — 2010. — № 5 (55). — С. 104–107. — EDN МТЕКОР.

## *Информация об авторах*

---

**В. А. Мордовец** — кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: v.mordovets@spbascu.ru;

**А. В. Новоселов** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: anovoselov1889@gmail.com

**Валентин Романович Архипов**

**Светлана Олеговна Снисаренко**

*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики*

*Санкт-Петербург, Россия*

## **Корпоративная этика как социальный фактор цифровизации управления**

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам, связанным с корпоративной этикой в условиях цифровой трансформации управления. Проведен анализ подходов к определению термина «корпоративная культура». В процессе классификации групп ценностей рассмотрены такие методологические подходы, как структурно-функциональный и социально-организационный, факторы формирования. Применен аксиологический (ценностный) аспект при оценке этической проблематики цифровизации управленческих решений. Выявлена проблематика этических рисков оптимизации управленческих решений посредством цифровых продуктов. Предложены направления исследования данной проблематики.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, гуманизация цифровой трансформации, этика в цифровом развитии организации, этические аспекты принятия управленческих решений в цифровом измерении, этика и цифровые риски.

**Valentin R. Arhipov**

**Svetlana O. Snisarenko**

*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Corporate ethics as a social factor in digitalization of management**

**Abstract.** The article is devoted to issues related to corporate ethics in the context of digital transformation of management. An analysis of approaches to the definition of the term corporate culture is carried out. In the process of classifying value groups, such methodological ap-

proaches as structural-functional and social-organizational are considered, formation factors. An axiological (value) aspect is applied when assessing the ethical issues of digitalization of management decisions. The problems of ethical risks of optimizing management decisions through digital products are identified. Directions for research on this issue are proposed.

**Keywords:** corporate culture, humanization of digital transformation, ethics in the digital development of an organization, ethical aspects of making management decisions in the digital dimension, ethics and digital risks.

### **Актуальность темы**

В условиях цифрового преобразования экономики любая организация вынуждена соответствовать современным требованиям ведения бизнеса. Успех зависит от множества факторов, часть из них связана с технологиями, управлением и культурой. Каждый из них напрямую связан с людьми в организациях: с их возможностями, потенциалом, профессиональными знаниями и навыками, способностью к адаптации в новых условиях и потребностью в освоении нового.

Корпоративная культура приобретает цифровой формат: внедрение новых технологий формирует новую систему управления, новые процессы и процедуры, а также внутриорганизационное взаимодействие. Цифровизация с неизбежностью преобразует такие привычные атрибуты культуры, как стиль управления, коммуникации, механизм принятия управленческих решений. Руководство бизнес-структурами находится в поиске таких подходов к своим сотрудникам, чтобы обеспечивать более плавный и безболезненный переход к новым требованиям и минимизировать феномен сопротивления инновациям. Таким образом, на первый план выходят задачи гуманизации цифровой трансформации и этичного поведения. Проблемы этики в цифровом развитии социума затрагивают такие аспекты, как доверие, персональные данные, контроль, неприкосновенность частной жизни, риск дискриминации и ряд других.

### **Методология и исследования**

Фундаментальные основы этических проблем в корпоративной культуре современных организаций являются предметом научных дискуссий, связанных с эффектами и последствиями внедрения цифровых технологий в сферу управления людьми, и тяготеют

к структурно-функциональному анализу и социально-организационному подходу [2; 3]. Социальные исследования в этой области свидетельствуют о некоторой разочарованности в использовании традиционных подходов и терминологии, поскольку они не отражают феномен цифровизации в полной мере, а это пока малоизученная область науки и практики. Последние отечественные исследования характеризуются осторожностью и поиском философско-методологического обоснования происходящего в корпоративной культуре [4–6]. При этом очевидно, что выгоды и риски для разных участников управленческого процесса отличаются и, в свою очередь, генерируют новые этические проблемы.

### **Научные дискуссии**

Сложившееся в научной литературе понимание корпоративной культуры предполагает ее трактовку в качестве некой системы смыслов и ценностей материального и духовного свойства, характеризующих особенности конкретной организации, отражающих ее специфику и проявляющихся в разнообразных аспектах деятельности ее сотрудников [1].

На наш взгляд, аксиологический (ценностный) аспект выделяется большинством исследователей этической проблематики цифровизации как наиболее значимый среди прочих элементов корпоративной культуры. Именно ценности задают базовые рамки организационного поведения в качестве желаемых, эталонных и связанных с целями организации и ее стратегией. Рассматриваемые с точки зрения менеджмента, корпоративные ценности непосредственно связаны с предпринимательской этикой и являются принципами, применяемыми для профессионального развития сотрудников и их эффективного взаимодействия. Поступая тем или иным образом, люди руководствуются разными ценностями (личными, корпоративными, общественными) либо их комбинацией. Это могут быть представления о должном, поведенческие нормы данной профессиональной группы, общепринятые стандарты организации и т. п.

В то же время цифровизация меняет организационное пространство, полностью его переформатирует. В научной литературе стало принято говорить о цифровой этике, ее принципах, отражающих особенности внедрения и применения цифровых технологий. Применение искусственного интеллекта уже сегодня позволяет в разы повышать результативность отдельных трудовых процессов за счет упразднения ряда трудовых действий, как, например, на этапе

отбора кандидатов при найме (отборочное собеседование с помощью электронного помощника) [7; 8].

Следует отдельно упомянуть этическую проблему принятия управленческих решений. Использование цифровых продуктов позволяет значительно сократить ресурсы и снизить временные издержки в процессе принятия решения. Авторы коллективной монографии «Этика и “цифра”: от проблем к решениям» [9] убедительны в своем предостережении от излишней увлеченности новыми тенденциями: такое вмешательство в исконно «человеческое» взаимодействие создает риск защиты персональных данных и конфиденциальности информации, риск трансформации административного контроля в тотальный цифровой, а следовательно, ограниченный доступ к информации — провоцирует цифровое неравенство и дискриминацию.

### **Выводы**

В качестве заключения можно констатировать, что исследования в области решений корпоративных этических проблем, связанных с цифровизацией, следует направлять на разработку этических принципов и стандартов, регламентирующих применение цифровых технологий, формирование представлений о том, как они должны использоваться с учетом их потенциального влияния на внутриорганизационные процессы, в частности на самих работников организаций.

В числе прочих особого внимания заслуживают вопросы трансформации трудовых функций, организации рабочих мест и самого производственного процесса. Принудительное переобучение работников и их сокращение в случае неаттестации. Мониторинг трудовых процессов и эмоционального состояния работников с их последующей аналитикой.

### **Список источников**

1. *Акопова Е. С., Попов А. В., Самыгин С. И.* Корпоративная культура организации: принципы ESG в эпоху цифровизации // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2022. — № 1. — С. 155–158.
2. *Воскресенская О. А., Сладкова Н. М., Горковенко Ю. Л.* Оценка ценностно-мотивационных установок сотрудника в области обеспечения информационной безопасности // Социально-трудовые исследования. — 2022. — № 1 (46). — С. 142–153. — DOI: 10.34022/2658-3712-2022-46-1-142-153

3. Лобачёва А. С., Соболев О. В. Этика применения искусственного интеллекта в управлении персоналом // E-Management. — 2021. — Т. 4. — № 1. — С. 20–28.
4. Слепцова Е. В., Швейко И. А. Потенциал цифровизации корпоративной культуры // Economy and Business: Theory and Practice. — 2023. — № 11-3 (105). — С. 85–87.
5. Трофимова Н. Н. Цифровая корпоративная культура как элемент цифровой трансформации организации // Этносоциум. — 2023. — № 176. — Т. 2. — С. 106–113.
6. Шипунова О. Д., Поздеева Е. Г. Проблема доверия к смарт-технологиям в цифровом обществе // Социология науки и технологий. — 2022. — Т. 13. — № 4. — С. 131–145.
7. Шишкина А. А. Исследование взаимосвязи корпоративной культуры, ценностных и смысло-жизненных ориентаций у сотрудников промышленного предприятия // Инновационная научная современная академическая исследовательская траектория (ИНСАЙТ). — 2022. — № 4 (12). — С. 92–103.
8. Шляпников В. В. Некоторые проблемы этики данных и этики социальных сетей // Вестник Санкт-Петербургского университета. Философия и конфликтология. — 2023. — Т. 39. — Вып. 3. — С. 504–513.
9. Этика и «цифра»: от проблем к решениям / под ред. Е. Г. Потаповой, М. С. Шклярчук. — М.: РАНХиГС, 2021. — 184 с.

### *Информация об авторах*

---

**В. Р. Архипов** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: valentinrf97@gmail.com;

**С. О. Снисаренко** — кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: sos60@inbox.ru, ORCID id: 0000-0003-2284-0548

Татьяна Владимировна Сергиевич  
*Белорусский национальный технический университет  
Минск, Республика Беларусь*

**Финансовое обеспечение роботизации экономики  
Республики Беларусь в условиях новых  
технологических и геоэкономических реалий**

**Аннотация.** В статье рассматриваются инструменты финансового обеспечения роботизации экономики Беларуси в новых условиях, среди которых распределение финансов на проведение модернизации в направлении роботизации, обеспечение доступа предприятий к длинным дешевым деньгам, финансирование НИОКР в области робототехники. Отмечается необходимость разрешения структурных проблем занятости, а также развития международной кооперации в ходе роботизации экономики.

**Ключевые слова:** роботизация экономики, робототехника, модернизация.

**Tatsiana V. Serhiyevich**  
*Belarusian National Technical University  
Minsk, Republic of Belarus*

**Financial support for the robotization of the economy  
of the Republic of Belarus in the context  
of new technological and geo-economic realities**

**Abstract.** The article discusses the financial support tools for the robotization of the Belarusian economy in new conditions, including the allocation of finances for modernization in the direction of robotization, ensuring access of enterprises to long cheap money, financing R&D in the field of robotics. It is noted that there is a need to resolve structural problems of employment, as well as to develop international cooperation in the context of the robotization of the economy.

**Keywords:** robotization of the economy, robotics, modernization.

Финансовое направление совершенствования процесса роботизации экономики Республики Беларусь в современных условиях предполагает приоритет в распределении финансов на проведение модернизации в пользу проектов, основанных на роботизации, развитие инструментов особых налоговых преференций, обеспечение доступа промышленных предприятий к длинным дешевым деньгам. При этом в качестве критерия внутренней субординации проектов по модернизации промышленных предприятий на основе роботизации может использоваться доля отечественного оборудования, программного обеспечения, НИОКР и труда, необходимых для реализации соответствующего проекта. Во многом такой подход стимулировал бы развитие внутривострановой технологической кооперации — возможность получения государственной поддержки создает предпосылки для повышения деловой активности в сфере разработки отечественных технических решений [1].

Отдельно следует остановиться на финансировании НИОКР по получению технических и экономических решений в области робототехники, а также трансформации опытных образцов в серийное производство в промышленности. Поскольку развитие робототехники требует большого количества физико-математических, технических, экономических, юридических и прочих направлений фундаментальных и прикладных исследований, без прямого и масштабного участия государства в финансировании НИОКР в сфере робототехники невозможно совершить прорыв в этой сфере. Зарубежный опыт демонстрирует комбинацию государственных и частных инвестиций, причем государственные инвестиции первичны — они, как правило, впоследствии стимулируют приток частных инвестиций в уже проверенные и запущившиеся проекты. Часто эти механизмы принимают форму государственно-частного партнерства, которое в случае реализации масштабных модернизационных проектов снижает риски неоправданного рентоискательства, возникающего при расширении инструментов государственной поддержки.

Социально-трудовое направление совершенствования процесса роботизации экономики Республики Беларусь в современных условиях предполагает решение структурных проблем занятости, сложившихся в белорусской экономике [2]. С одной стороны, по-прежнему сохраняется проблема скрытой избыточной занятости. С другой стороны, все острее стоит проблема дефицита кадров требуемых компетенций и мотивации. Для снижения социальных и макроэкономических рисков, возникающих при потенциальном высвобождении кадров в результате проведения роботизации, сле-

дует разрабатывать программы переобучения с последующим гарантийным трудоустройством. Реализации этого направления способствовало бы создание новых высокопроизводительных рабочих мест в смежных отраслях. Развитие робототехники требует создания рабочих мест в промышленности (приборостроении, станкостроении, производстве электроники и т. д.), в сфере информационных технологий и др.

Международное экономическое направление совершенствования процесса роботизации экономики Республики Беларусь в условиях новых технологических и геоэкономических реалий предполагает развитие проектов международной научной и технологической кооперации в области робототехники, сопровождаемых соответствующим инвестиционным обеспечением. Анализ практики роботизации белорусской экономики показал сохраняющуюся зависимость от зарубежных, происходящих прежде всего из недружественных стран, технико-технологических решений. В то же время сегодня актуализировалась необходимость обеспечения технологического суверенитета. С учетом того, что модернизация отечественной промышленности сегодня невозможна без расширения использования роботов и робототехнических систем, а технологическая зависимость промышленного предприятия (особенно градо- или системообразующего) от поставщиков оборудования из «недружественных стран» повышает риски национальной безопасности, оценка реализации функций роботизации должна производиться, в том числе, сквозь призму ее влияния на национальную экономическую безопасность.

Исследование выполнено при финансовой поддержке БРФФИ (договор с БРФФИ № Г22У-006 от 04.05.2022).

#### Список источников

1. Бизнес. Инновации. Экономика: сб. науч. статей. Вып. 7 / Институт бизнеса БГУ; редкол.: Г. А. Хацкевич (председатель) [и др.]. — Мн.: Институт бизнеса БГУ, 2023. — 168 с.
2. *Сергиевич Т. В.* Опыт и перспективы роботизации промышленности КНР // Стратегия развития экономики Беларуси: вызовы, инструменты реализации и перспективы: сб. науч. статей. В 2 т. Т. 1 / Национальная академия наук Беларуси, Институт экономики НАН Беларуси; ред. кол.: Д. В. Муха [и др.]. — Мн.: Право и экономика, 2022. — С. 449–453.
3. *Смешко О. Г.* Влияние кредитования на развитие малого и среднего бизнеса в России // Экономика и управление. — 2017. — № 8 (142). — С. 15–19. — EDN ZQUBEX.

## *Информация об авторе*

---

**Т. В. Сергиевич** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и права; 220013, Республика Беларусь, Минск, пр. Независимости, д. 65, e-mail: serhiyevich@bntu.by, ORCID id: 0000-0001-5837-8653

**Ирина Соломоновна Таюрская**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Некоторые аспекты реализации трансформационных проектов**

**Аннотация.** В статье на основании анализа результатов реализации трансформационных проектов выявляются особенности организации процессов проекта, определяется алгоритм выработки адекватной цели проекта, состав и содержание работ подготовительного этапа проекта.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация; цифровой проект, трансформационный проект.

**Irina S. Tajurskaia**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Some aspects of implementing transformation projects**

**Abstract.** Based on an analysis of the results of the implementation of transformation projects, the report identifies the features of the organization of project processes, determines the algorithm for developing an adequate project goal, and the composition and content of the work of the preparatory stage of the project.

**Keywords:** digital transformation; digital project; transformation project.

Цифровая трансформация российских предприятий и организаций изначально носила преимущественно локальный характер и была связана с реализацией частной инициативы руководителей отдельных компаний. Позже пришло осознание на государственном уровне значимости данного процесса для российской экономики, последствием которого явилось принятие таких документов, как Стратегия развития информационного общества в Российской Феде-

рации на 2017–2030 гг., а также программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [1; 2]. Текущий момент деятельности предприятий и организаций проходит на фоне сложной геополитической турбулентности. Цифровая трансформация российских предприятий и организаций направлена на повышение эффективности производства, достижение высокой конкурентоспособности отечественных товаров и услуг, обеспечение реализации требований импортозамещения и экономической безопасности.

Цифровая трансформация коренным образом преобразует бизнес-модель предприятия (организации), внося коренные изменения в технологии бизнеса, корпоративную культуру, в методологию создания новых продуктов и услуг. Целью проведения для организации цифровой трансформации является достижение высокого уровня рыночной конкурентоспособности за счет интеграции инновационных сквозных технологий во все аспекты ее бизнес-деятельности.

Следует отметить, что цифровая трансформация — это не просто автоматизация бизнес-процессов за счет внедрения ERP-системы, это возможность вести бизнес по-новому, коренное преобразование человеко-машинного интерфейса. Используемая организацией бизнес-модель описывает, как с помощью четкого определения своего положения в цепочке создания ценности организация достигает цели своей деятельности. В контексте цифровой трансформации под бизнес-моделью понимается модель устойчивого ведения бизнеса в заданном экономико-социальном и институциональном контексте.

В качестве методологии формализации бизнес-моделей выступает разработка структурированного графического описания сети бизнес-процессов, связанных со множеством артефактов, отражающих деятельность организации.

Концепция «цифровизация организации» предполагает, что для поддержки существующих бизнес-процессов организации необходимо лишь внедрить результаты последних достижений в ИТ-отрасли. В противовес ей цифровая трансформация требует фундаментального изменения бизнес-модели. Она представляет собой стратегическую трансформацию бизнеса, целью которой служит достижение максимально возможной его клиентоориентированности, а в результате которой появляются новые бизнес-модели, так называемые «платформенные бизнесы». Как результат реализации трансформационного проекта, цифровая трансформация осуществляется для нахождения новых путей создания ценности для клиента, достижения соответствующего современным условиям ведения бизнеса

уровня конкурентоспособности за счет включения инструментальных средств цифровых платформ в реализуемую бизнес-модель.

Проект, в котором для достижения поставленной цели создается новая информационная система или функционально расширяется существующая за счет использования инструментария цифровых платформ, представляет собой цифровой проект. Успешный результат цифрового проекта не всегда является решением в виде цифровой платформы организации, но оно должно либо использовать предлагаемый на внешней цифровой платформе инструментарий, либо быть с ней интегрировано. Таким образом, из общего множества информационных проектов автоматизации предприятий (организаций) выделяется отдельное подмножество цифровых проектов (рис. 1).

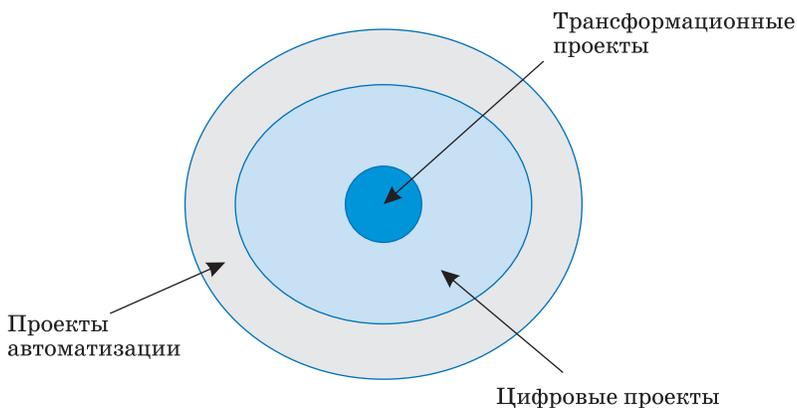


Рис. 1. Существующие в настоящее время виды информационных проектов

Трансформационные проекты являются частью подмножества цифровых проектов, где платформенное решение либо первоначально создается, либо дорабатывается, представляя пользователям решения, новые возможности и сервисы. Сравнительная характеристика современных информационных проектов представлена в таблице 1.

Исследование BCG показывает, что 70 % трансформационных проектов терпят неудачу или не достигают планируемого результата [3]. Успешная практика реализации цифровых трансформаций свидетельствует о проведении трансформации информационной и организационно-экономической модели организации параллельно с трансформацией ее ИТ-инфраструктуры [4, с. 152–161].

## Современные информационные проекты

№	Вид информационного проекта	Краткая характеристика вида
1	Информационный проект автоматизации	Создание/адаптация (развитие) автоматизированной информационной системы управления
2	Цифровой проект	Создание/адаптация (развитие) автоматизированной информационной системы. При реализации: <ul style="list-style-type: none"> <li>• используются цифровой инструментарий сквозных технологий;</li> <li>• интеграция с внешней цифровой платформой;</li> <li>• используется инструментарий внешней цифровой платформы</li> </ul>
3	Трансформационный проект	Создание/развитие автоматизированной системы управления предприятием (организацией), в качестве которой выступает платформенное решение

Источник: разработано автором на основании работы [4, с. 101–107].

На основе анализа успешных цифровых трансформаций российских организаций на рисунке 2 представлен процесс выработки цели трансформационного проекта, а на рисунке 3 представлены алгоритм и примерное содержание работ подготовительного этапа трансформационного проекта.

В современной экономике цифровая трансформация — это неизбежный процесс развития для любого предприятия (организации). На каждом этапе трансформационного проекта необходимо на основании оценки текущего состояния объекта иметь профессионально грамотно сформулированные цели, четкий план работ, а также поддержку администрации и выделенный бюджет.



Рис. 2. Алгоритм выработки цели трансформационного проекта

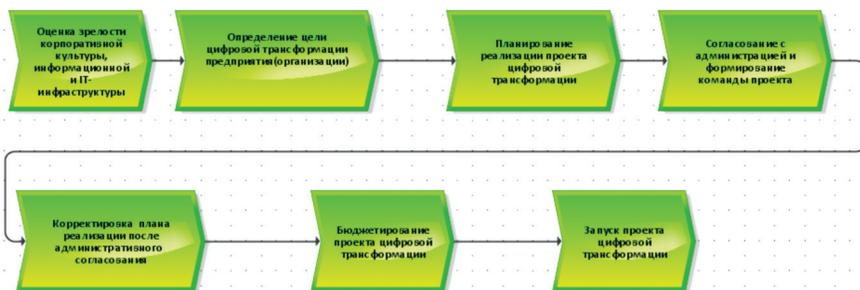


Рис. 3. Работы подготовительного этапа трансформационного проекта

Трансформационный проект будет реализован в срок, в рамках бюджета и достигнет запланированных показателей эффективности тогда, когда цели проекта четко сформулированы, задачи определены и имеются адекватные целям и задачам пути их достижения.

### Список источников

1. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы: утв. указом Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 // Гарант.ру: информ.-правовой портал. — URL: <https://base.garant.ru/71670570/> (дата обращения: 22.01.2024).
2. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации»: утв. распоряжением Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_221756/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221756/) (дата обращения 22.01.2024).
3. Аналитические материалы портала РБК Pro // РБК Pro. — URL: <https://pro.rbc.ru/demo/615c08c49a794751c17e20f8> (дата обращения: 12.01.2024).
4. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / под ред. Е. Г. Потаповой, П. М. Потеева, М. С. Шклярчук. — М.: РАНХиГС, 2021. — 184 с.

### Информация об авторе

**И. С. Таюрская** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий и математики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [tis\\_ivesep@mail.ru](mailto:tis_ivesep@mail.ru), ORCID id: 0000-0002-8795-5672

**Александр Сергеевич Алаев**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Исследование экономической эффективности внедрения BIM-технологии в работу предприятия**

**Аннотация.** В данной научной статье проводится исследование экономической эффективности внедрения BIM-технологий в работу предприятия. В рамках данной статьи проведен анализ влияния внедрения BIM-технологий в работу предприятия на сокращение затрат на проектирование, улучшение качества проектов и оптимизацию рабочего процесса.

**Ключевые слова:** рентабельность, годовая экономия, прирост производительности.

**Alexandr A. Alaev**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Study of the economic efficiency of introducing BIM technology into the work of an enterprise**

**Abstract.** This scientific article conducts a study of the economic efficiency of introducing BIM technologies into the work of an enterprise. Within the framework of this article, an analysis of the impact of introducing BIM technologies into the work of an enterprise on reducing design costs, improving the quality of projects and optimizing the work process was carried out.

**Keywords:** profitability, annual savings, productivity gains.

BIM-технология представляет собой процесс сбора и организации информации об объекте строительства в едином информационном пространстве. Это позволяет более эффективно взаимодействовать всем участникам проекта, начиная от проектировщиков и заканчивая подрядчиками и строителями [1; 4].

На данный момент в процессе проектирования используется ряд программных комплексов, реализованных посредством численных методов. Основными из них можно считать МКЭ, МГЭ, МКР. В данном случае расчет прочности и устойчивости конструкции производится с учетом их взаимодействия с ближайшими конструкциями и грунтовыми условиями. Программными комплексами в данном случае выступают *Plaxis*, *Midas*, *Ansys*, в редких случаях *Abaqus CAE* [6; 7]. В данных программах расчеты производятся с учетом нелинейных свойств грунтов, что, в свою очередь, позволяет производить их с высокой точностью. Среди отечественных программ можно выделить *Malinin Soft* и программу ПРУСК 2.0, GEO 5 [2].

Наряду с этим необходимо помнить, что для расчета отдельных величин при расчете конструкций возможно использование и смежных программ. Одной из таких программ можно назвать сателлит программного комплекса SCAD «Пастернак» [5].

В рамках исследования была выбрана организация с количеством сотрудников 30 человек, где отсутствует в основе проектирования САПР.

В таблице 1 представлена количественная характеристика сотрудников данной организации и ведомость расходов на работу сотрудников.

Исходя из этих данных, можно вывести, что чертежник будет тратить на работу с автоматизированными системами 80 % от времени работы, а конструктор — 95 %.

Коэффициент прироста эффективности при переходе на автоматизированные системы составляет 0,6.

Исходя из этого, прирост производительности работы конструктора будет равен:  $0,6 \times 0,8 = 0,48$  (или 48 %), техника —  $0,6 \times 0,95 = 0,57$  (или 57 %).

Наряду с этим необходимо учитывать дополнительные расходы на обустройство рабочего места. В данную часть расходов включены [3]:

- покупка официального программного обеспечения;
- продление сетевой лицензии;
- покупка нового оборудования;
- обучение персонала.

В соответствии с коммерческим предложением компании «АСКОН» стоимость обустройства рабочих мест в проектной организации из 30 человек, включая покупку программного обеспечения, будет составлять 750 000 рублей. Сетевая лицензия на комплекс программ, необходимых для управления, проектирования и систематизации процесса (RENGA, PILOT-VIM, ЛОЦМАН-ПГС, системные

Таблица 1

## Затраты времени сотрудников при разработке проектов

Направление	Количество	Виды работ	Затраты времени, %	Расходы на оплату труда одного работника в год, руб.
Проектировщики	20	Создание проекта	60	960 000
		Разработка изменений	20	
		Изучение и утверждение проекта	10	
		Переговоры с заказчиком и руководством	10	
Чертежники	10	Создание нового чертежа	70	480 000
		Внесение корректив в чертежи	25	
		Переговоры с заказчиком и руководством	5	

библиотеки программ), оценивается в 2 400 000 рублей. Обучение персонала — 215 000 рублей. Итоговые издержки — 3 365 000 рублей.

Для оценки эффективности вложенных средств вводится дополнительный параметр:

$$\mathcal{E} = \left( PЗ - \frac{УП}{1 + УП} \right),$$

где  $\mathcal{E}$  — экономия в год;  $PЗ$  — расходы на выплаты зарплаты сотрудникам;  $УП$  — увеличение производительности производства.

Итоговые результаты расчета представлены в таблице 2.

На основе проведенных расчетов времени внедрения и предполагаемой прибыли были оценены доходы от инвестиций и период окупаемости проекта внедрения. Эффективность сделанных изменений, измеряемых в данном случае доходом от инвестиций, будет равна:

$$Д = \frac{\mathcal{E}}{З} \times 100 \% = \frac{7\,783\,780}{3\,365\,000} \times 100 \% = 231,31 \%,$$

где  $Д$  — доход от вложенных средств;  $\mathcal{E}$  — экономия в год;  $З$  — затраты на внедрение.

## Итоговая экономия по результатам внедрения BIM-технологий

Категория	Расходы на выплату заработной платы в год	Прогнозируемое увеличение производительности	Экономия в год на одного сотрудника	Количество сотрудников	Общая экономия в год
Проектировщики	960 000	48 %	311 351	20	6 227 020
Чертежники	480 000	57 %	155 676	10	1 556 760
				<b>Всего</b>	<b>7 783 780</b>

Тогда срок окупаемости в данном случае:

$$CO = \frac{12 \times 100}{231,33} = 5,18 \text{ месяцев} = 5 \text{ месяцев } 6 \text{ дней.}$$

## Список источников

1. Пакидов О. И. Основы BIM: Информационное моделирование для строителей. — Набережные Челны, 2014. — 35 с.
2. Попов А. Р., Попов Р. А., Савенко А. А. Перспективы моделирования экономико-технологических процессов в строительном комплексе на основе BIM-технологий // Экономика устойчивого развития. — 2019. — № 3 (39). — С. 239–243.
3. Соловьева Е. В., Сельвиан М. А. Основные этапы внедрения технологии информационного моделирования (BIM) в строительных организациях // Научные труды КубГТУ. — 2016. — № 11. — С. 110–119.
4. Чегодаева М. А. Этапы формирования и перспективы развития BIM-технологий // Молодой ученый. — 2017. — № 10 (144). — С. 105–108.
5. Юдина А. Ф., Григорьев С. Ю., Величкин В. З. Использование BIM-технологий для контроля качества проектов строительной инфраструктуры // Вестник гражданских инженеров. — 2020. — № 2 (79). — С. 132–137.
6. Дмитриев А. В. Методологические основы управления логистикой транспортно-складских центров // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. — 2012. — № 6 (78). — С. 76–81.

7. *Дмитриев А. В.* Диджитализация транспортной логистики. — СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2018. — 161 с. — ISBN 978-5-7310-4390-8.
8. *Литау Е. Я.* Методика повышения эффективности развития малых предприятий // Экономика и предпринимательство. — 2013. — № 11 (40). — С. 918–924. — EDN RKZEVH

### ***Информация об авторе***

---

**А. С. Алаев** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [alaevalexandr.99@mail.ru](mailto:alaevalexandr.99@mail.ru)

Дмитрий Александрович Анисимов  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Цифровая трансформация бизнеса: основные причины провалов и как их избежать**

**Аннотация.** В статье рассмотрены и обобщены наиболее распространенные ошибки цифровой трансформации, приводящие к невыполнению поставленных целей проекта. Сделаны выводы, позволяющие избежать указанных проблем.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, цифровая экономика, бизнес-процессы, инновации.

Dmitriy A. Anisimov  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Digital transformation of business: The main reasons of failure and the methods how to avoid it**

**Abstract.** The main mistakes made while digital transformation process which result in the project goals failure are being considered in the article. The conclusions are made how to mitigate the mistakes.

**Keywords:** digital transformation, digital economy, business processes, innovations.

Темпы развития информационных технологий в современном мире открывают широкие возможности и приводят к кардинальным переменам в бизнесе. Коммуникации с контрагентами требуют другого уровня и другой скорости, постепенно переходят в режим «онлайн», т. е. мгновенно, в режиме реального времени. Совершенно очевидно, что это становится вызовом для бизнеса — цифровая трансформация уже не просто инструмент повышения эффективности, или модный тренд, а одно из существенных условий выживания для организации. Эксперты считают, что компании, откладыва-

ющие инвестиции в цифровую трансформацию, рискуют утратить свои позиции на рынке в течение 5–7 лет, так как не справятся с возрастающими потребностями клиентов.

Можно сделать вывод, что главная, верхнеуровневая, цель цифровой трансформации для любого бизнеса — повышение качества и скорости обслуживания своих стейкхолдеров (не только клиентов, но и собственников, менеджмента, поставщиков) [1].

В России цели цифровой трансформации зафиксированы указом Президента РФ о национальных целях развития России до 2030 г.

В частности, для их достижения установлены следующие целевые показатели к 2030 г.:

- достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления;
- увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде, до 95 %;
- рост доли домохозяйств, которым обеспечена возможность широкополосного доступа к интернету, до 97 %;
- увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий в четыре раза по сравнению с показателем 2019 г.

По данным аналитиков, Россия занимает 41-е место по готовности к цифровой трансформации с отставанием от Топ-10 ведущих стран на 5–6 лет [4; 5].

В соответствии с исследованиями, проведенными крупнейшими консалтинговыми компаниями (*Bain, Forbs, KPMG, Gartner*), в среднем 85 % компаний проваливают цифровую трансформацию, во всяком случае, получают посредственные результаты и не достигают поставленных целей в полном объеме [6].

Обобщив результаты их работы, можно выделить следующие основные причины этого:

1. Некорректная оценка реальных масштабов ожидаемых цифровых изменений. У менеджмента и персонала компании нет представления, насколько сильно изменится бизнес-модель и насколько существенными будут изменения.

2. Перекос фокуса внутрь организации. Сосредотачиваемся на своих собственных внутренних вопросах и не уделяем должного внимания анализу потребностей клиентов, возможностей, которые появляются благодаря этим потребностям, и в целом рыночным перспективам. Цифровая трансформация при этом — только очередное изменение операционной модели.

3. «Это не моя работа». Советы директоров и руководство рассматривают цифровую трансформацию как задачу ИТ и не включаются в этот процесс лично.

4. Размытость целей. У владельцев и менеджмента нет четкого понимания того, что именно они хотят получить от цифровой трансформации. Отсутствуют зафиксированные цели и прозрачные показатели их достижения.

5. Инкрементализм — иначе говоря, «мышьяная возня». Цифровая трансформация рассматривается как набор небольших, не всегда значительных улучшений. Вместо трансформации небольшой «тюнинг».

6. Отсутствие инновационного мышления. Нет готовности учиться новому. Сопротивление изменениям и выходу из зоны комфорта.

7. Кризис планирования. Попытка все детально спланировать при явном недостатке информации.

8. Основной фокус на технологии. Цифровизация сводится к погоне за новейшими трендами и технологическими новинками.

9. Культурная слепота. При внедрении изменений игнорируется культурный аспект перемен. Культура воспринимается как нечто большое, громоздкое и трудно изменяемое. Соответственно, ей не уделяют должного внимания.

По результатам исследований вышеперечисленных консалтинговых компаний можно сделать следующие выводы.

Важно понимать, что цифровая трансформация — это не только и не столько внедрение соответствующих технологий. Это, прежде всего, методичная работа, затрагивающая все элементы организации, начиная от бизнес-модели, организационной и бизнес-процессов, до корпоративной культуры, персонала, компетенций, образа мышления и действий [3].

Успех цифровой трансформации во многом зависит от поддержки высшего уровня руководства компании — собственников и топ-менеджеров. В существующих уже структурах организации, как правило, неизбежно сопротивление изменениям, затрагивающим их привычный образ мыслей и принятые подходы к работе. Точно так же и директор по цифровизации, руководящий проектом по трансформации, в большинстве случаев не будет иметь достаточно полномочий и влияния, чтобы менять бизнес-модель компании.

Цифровая трансформация не является единоразовым проектом или даже программой, имеющей начало и конец. Необходимо создать определенную культуру непрерывных улучшений, чтобы не стоять на месте, постоянно анализировать текущий статус организации и оперативно определять необходимость дальнейшей трансформации.

Движение «От частного к общему» — подавляющее большинство цифровых решений может быть полноценно применено в организации только по итогам проведенных пилотных внедрений в части процессов, элементов существующей бизнес-модели.

Для успешной цифровой трансформации необходимо определить четкие цели, понятные топ-менеджменту и всему персоналу организации, закрепить для них контрольные ключевые показатели и внедрить надежную систему контроля текущего статуса цифровой трансформации, а также оперативной разработки и внедрения корректировок при необходимости.

### Список источников

1. Курочкина А. А., Семенова Ю. Е., Панова А. Ю. Управленческий консалтинг в условиях цифровой трансформации бизнеса // Глобальный научный потенциал. — 2021. — № 12 (129). — С. 323–328.
2. Литау Е. Я. Информационная проблема как фактор, препятствующий эффективному развитию малых предприятий // Бизнес, менеджмент и право. — 2013. — № 1 (27). — С. 146–150. — EDN SBELWX.
3. Лукина О. В., Курочкина А. А., Назаров П. В. Цифровая трансформация бизнес-моделей с целью повышения эффективности процесса управления компанией // Ученые записки Международного банковского института. — 2020. — № 3 (33) — С. 84–98.
4. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» // Правительство России: офиц. сайт. — URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения: 23.01.2024).
5. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации // Гарант.ру: информ.-правовой портал. — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71570570/?ysclid=lfh6mgfh686686944> (дата обращения: 23.01.2024).
6. Avoid These 9 Corporate Digital Business Transformation Mistakes // Gartner. — URL: <https://www.gartner.com/en/articles/avoid-these-9-corporate-digital-business-transformation-mistakes> (дата обращения: 23.01.2024).

### *Информация об авторе*

---

**Д. А. Анисимов** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: [anisimov.dmitry@icloud.com](mailto:anisimov.dmitry@icloud.com)

**Кирилл Дмитриевич Водолазский**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Системы принятия решений в компаниях — разработчиках программного обеспечения**

**Аннотация.** В данной статье произведен анализ возможности использования современных систем поддержки принятия решений в компаниях — разработчиках программного обеспечения. Анализ произведен на основании отличительных особенностей функционирования таких компаний, а также классификации информационных систем, используемых для поддержки процесса принятия управленческих решений, и факторов процесса принятия управленческих решений, основанных на вовлеченности лица, принимающего решения. В результате исследования было выявлено, что компании — разработчики программного обеспечения обладают высоким потенциалом для внедрения наиболее сложных экспертно-аналитических систем поддержки принятия решений класса “Business Intelligence” за счет потенциально высокого уровня цифровизации.

**Ключевые слова:** компания — разработчик программного обеспечения, СППР, ВІ, цифровизация, управленческое решение.

**Kirill D. Vodolazskiy**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Decision support system in software companies**

**Abstract.** This article analyzes the possibility of using modern decision support systems in software development companies. The analysis was carried out on the basis of the distinctive features of the functioning of such companies, as well as on the classification of information systems used to support the management decision-making process, and factors in the management decision-making process based on the involvement of the decision maker. As a result of the study, it was revealed that software development companies have high potential for

implementing the most complex expert analytical decision support systems of the Business Intelligence class due to a potentially high level of digitalization.

**Keywords:** software company, DSS, BI, digitalization, management decision.

Компании — разработчики программного обеспечения (компании РПО) являются одним из важных драйверов цифровой трансформации, так как именно компании данного типа производят программные продукты, используемые для автоматизации и цифровизации бизнес-процессов организаций, а также участвуют в консалтинге, разработке и внедрении информационных систем.

При этом сами компании РПО могут иметь наиболее высокую степень цифровизации, так как обладают требуемыми специалистами в данной области, владеют технологиями, а большинство бизнес-процессов компаний данного типа протекают в цифровой среде.

Исходя из того, что большинство процессов компаний РПО протекают в информационной среде, можно предположить, что такие компании обладают большими возможностями в области автоматизации процессов управления и вариативностью внедрения систем поддержки принятия решений (СППР), так как должна существовать возможность сбора и хранения информации об основных и вспомогательных бизнес-процессах. Данное утверждение и легло в основу цели данного исследования, которое заключается в анализе возможности применения СППР в компаниях РПО.

Компания — разработчик программного обеспечения — это организация, специализирующаяся на создании, проектировании и поддержке программных продуктов. Она объединяет команду профессионалов, включающую в себя программистов, аналитиков, тестировщиков, менеджеров и других специалистов, работающих с целью создания и распространения программных продуктов, а также иных форм программного обеспечения различной сложности, от простых приложений с ограниченным функционалом до систем управления базами данных, корпоративных платформ и облачных сервисов [1].

Особенность процесса принятия управленческих решений в основном связана с процессом разработки программного обеспечения. Управленческие решения, принимаемые в процессе разработки, носят творческий характер, следовательно, классифицируются как непрограммируемые, комплексные, сложные решения, не поддающи-

еся автоматизации. Остальные вспомогательные бизнес-процессы компаний РПО не имеют выявленных характерных отличий от соответствующих им типичных вспомогательных процессов [2].

СППР имеют возможность получить своевременный доступ к актуальной информации, для принятия управленческого решения в автоматическом режиме, или предоставить полученную информацию лицу, принимающему решение (ЛПР), в структурированном виде. Такие системы направлены на автоматизацию процессов сбора, передачи и хранения полученных первичных данных, а также на их последующую интерпретацию в виде необходимой для пользователя информации [3].

Для анализа возможности применения СППР в компаниях, разрабатывающих программное обеспечение, необходимо обратиться к современной классификации таких систем. Актуальная классификация систем принятия управленческих решений представлена в исследовании таких авторов, как В. Г. Халин, Г. В. Чернова, А. В. Юрков, которые в своей работе предложили укрупненную классификацию СППР по трем признакам. Первый тип таких систем классифицируется в зависимости от результата работы СППР, используемых ЛПР во время выработки решения. Разделение систем по второму признаку формируется на основании степени участия ЛПР при формировании решения с использованием СППР. По третьему признаку системы классифицируются в зависимости от степени возможности использования методологической информации во время процесса принятия управленческого решения [4].

Как было сказано выше, решения, принимаемые в процессе разработки ПО, являются непрограммируемыми. Такая классификация управленческих решений по степени программируемости тесно связана с классификацией систем поддержки принятия управленческих решений, так как характеризует степень участия ЛПР в процессе выработки решения. Авторы укрупненной классификации по степени участия ЛПР в работе СППР выделяют следующие системы: СППР, которые выдают единственный результат, разные варианты единого результата, интеллектуальные СППР, которые формируют разные варианты решений, а также экспертно-интеллектуальные СППР, которые предоставляют ЛПР структурированную информацию, используемую при выработке решений.

Наиболее развивающимися современными экспертно-аналитическими системами поддержки принятия решений являются информационные системы класса “Business Intelligence” (BI). Системы

этого класса предназначены для интерпретации первичных данных в необходимую информацию для процесса принятия решения за счет применения методов импорта, преобразования и загрузки данных с последующей визуализацией. Совокупность применения таких методов работы с данными положительно влияет на процесс выработки непрограммируемых управленческих решений, повышая его качество и ускоряя работу по сбору и представлению необходимой информации [5].

Отличительной особенностью VI-систем являются высокие требования к работе с первичными данными, так как для эффективной работы таких систем необходимы данные по наибольшему числу бизнес-процессов организации, следовательно, требуется ее высокая степень цифровизации, а также прогрессивный персонал, готовый работать в постоянно меняющейся цифровой среде.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что компании РПО обладают необходимыми ресурсами для внедрения наиболее сложных и совершенных систем принятия управленческих решений за счет высокого уровня цифровизации таких компаний и наличия высококвалифицированного в этой сфере персонала. А реализация такого внедрения может заключаться в использовании требовательных к высокой степени цифровизации экспертно-аналитических СППР класса VI.

#### Список источников

1. *Водолазский К. Д., Василенко Н. В.* Подходы к классификации ИТ-компаний в контексте цифровой трансформации российской экономики // *Инновации и инвестиции.* — 2023. — № 6. — С. 388–392.
2. *Водолазский К. Д.* Управление данными для принятия управленческих решений в условиях цифровизации // *Цифровая экономика и финансы: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 16–17 марта 2023 г.* — СПб.: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2023. — С. 463–467.
3. *Сулейманова Л. О., Тавбулатова З. К., Магомаева Л. Р.* Инновационные системы поддержки принятия управленческих решений: анализ существующих систем и их применение // *Общество, экономика, управление.* — 2023. — Т. 8. — № 3. — С. 68–74. — DOI: 10.47475/2618-9852-2023-8-3-68-74
4. *Халин В. Г., Чернова Г. В., Юрков А. В.* Укрупненная классификация систем поддержки принятия решений // *Прикладная информатика.* — 2016. — Т. 11. — № 1 (61). — С. 114–126.

5. Цуканова О. А., Ярская А. А. Сущность и роль VI-систем в современной экономике // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. — 2021. — № 2. — С. 79–85. — DOI: 10.17586/2310-1172-2021-14-2-79-85

### *Информация об авторе*

---

**К. Д. Водолазский** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики;  
190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а,  
e-mail: kirill0303030@yandex.ru

**Степан Петрович Галушко**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Тенденции и проблемы цифровой трансформации в малом бизнесе**

**Аннотация.** Малые предприятия являются значимым сектором современной экономики РФ, обеспечивают занятость и выполняют важные социально-экономические задачи. Развитие малых предприятий в современных условиях сопряжено с рядом вызовов быстро меняющейся внешней среды: кадровый дефицит, рост рыночной силы торговых площадок, технологическое отставание. Для ответа на вызовы и достижения целевых показателей по развитию сектора малых предприятий рассматриваются вопросы стратегий управления, связанных с цифровизацией и цифровой трансформацией, дается обзор актуальных технологий, тенденций и проблем, сопутствующих процессам цифровой трансформации малых предприятий.

**Ключевые слова:** технологическая трансформация, развитие бизнеса, бизнес-стратегия, экономическое развитие, цифровая экономика, информационное общество, информационно-коммуникационные технологии.

**Stepan P. Galushko**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Trends and problems of the technology transformation in small business**

**Abstract.** Small-sized companies are a significant sector of the modern Russian economy, providing employment and fulfilling important socioeconomic tasks. The development of small-sized enterprises in today's rapidly changing external environment is associated with a number of challenges: a shortage of professional staff, the fast-growing market power of trading platforms, and a technological gap. To address

market challenges and achieve target indicators for the development of the small-sized business sector, management strategies related to digitization and digital transformation are being considered. An overview of current technologies, trends, and problems related to the processes of digital transformation in small-sized enterprises is provided.

**Keywords:** digital and technology transformation, business development, business strategy, economic development, digital economy, information and communication technologies.

Малые предприятия являются значимым сектором современной экономики РФ, обеспечивают занятость и выполняют важные социально-экономические задачи. Стратегией развития малого и среднего предпринимательства до 2030 г., утвержденной распоряжением Правительства РФ от 2 июня 2016 г. № 1083-р, предусмотрены целевые показатели по увеличению к 2030 г. доли малых и средних предприятий в валовом внутреннем продукте (ВВП) в 2 раза (с 20 до 40 %), оборота малых и средних предприятий — в 2,5 раза, производительности труда в данном секторе — в 2 раза, доли количества занятых в этой сфере в общей численности занятого населения — до 35 % [1]. При этом фактически процент вклада малого и среднего бизнеса в ВВП не демонстрирует требуемого роста, оставаясь на одном уровне [2].

Развитие малых предприятий в современных условиях сопряжено с рядом вызовов быстро меняющейся внешней среды: кадровый дефицит, рост рыночной силы торговых площадок, технологическое отставание. Для ответа на названные вызовы и достижения целевых показателей по развитию сектора малых предприятий актуальными представляются вопросы выбора наиболее эффективных стратегий управления, связанных с цифровизацией и цифровой трансформацией. Важным моментом для понимания текущей ситуации является обзор тенденций и проблем, сопутствующих процессам цифровой трансформации малых предприятий.

В Указе № 474 цифровая трансформация названа одной из пяти национальных целей развития РФ на период до 2030 г., а в качестве целевого показателя указано достижение цифровой зрелости ключевых отраслей экономики [3].

Цифровую трансформацию сопровождают постоянные быстрые изменения: качественный скачок, например, произошел в 2020 г. в связи с пандемией COVID-19 и повсеместным внедрением практики удаленной работы. Одной из законодательных новелл, отвечаю-

щих на новый вызов, стало решение президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности (протокол от 25 декабря 2020 г. № 34) об утверждении Концепции развития электронного документооборота в хозяйственной деятельности [4], что является примером цифровой трансформации в экономике в целом — обеспечивает способы взаимодействия между контрагентами и оказывает влияние на развитие малых предприятий как участников экономического процесса.

По уровню цифровизации госуправления Россия в 2022 г. заняла 10-е место из 198 стран в рейтинге Всемирного банка GovTech Maturity Index 2022 [5], что же касается цифровизации частного сектора, и более конкретно — малого бизнеса, то данных о сопоставимо высоких результатах нет.

В целом цифровая трансформация имеет неравномерный характер распространения в экономике РФ, как в распределении по отраслям, так и в одной отрасли — между лидерами процесса и компаниями, придерживающимися консервативной точки зрения на внедрение цифровых технологий [6].

Что же стоит за понятием цифровой трансформации на уровне отдельно взятого хозяйствующего субъекта? Как она проявляется применимо к малым предприятиям? Действительно ли она так важна и необходима и требует реакции со стороны малого бизнеса?

В логике цифровой трансформации компании применяют технологии для того, чтобы коренным образом изменить производительность и масштабы своего бизнеса, стимулируют внутреннюю трансформацию системы управления, реагируя на разрушительные изменения во внешней экосистеме, используя платформы для создания ценности и получения конкурентного преимущества с помощью новых продуктов и бизнес-моделей.

Многообразие новых технологий приводит к необходимости критического подхода к целесообразности их внедрения в отрасли или на конкретно взятом предприятии. Предложенная американской исследовательской компанией *Gartner* кривая Гартнера (англ. *Gartner Hype Cycle*) — графическое отображение цикла зрелости технологий, представляющего собой поэтапный процесс, через который проходит любая инновационная бизнес-модель или технология от стадии «хайпа» до продуктивного использования [7]. В августе 2023 г. был опубликован очередной график, фиксирующий текущее положение и дающий прогноз новых технологий, способных значи-

тельно повлиять на бизнес и общество в течение следующих 2–10 лет. При применении данного аналитического инструмента следует, разумеется, принимать во внимание, какие технологии актуальны уже сейчас, а какие, возможно, придут в российскую практику в краткосрочной перспективе, или же не могут быть осуществлены в силу институциональных или законодательных (в том числе, санкционных) ограничений.

В настоящее время автору представляются наиболее применимыми в среде малого бизнеса РФ следующие цифровые технологии, которые могут быть использованы для цифровой трансформации:

- Системы планирования ресурсов предприятия — ERP (англ. Enterprise Resource Planning), которые также часто включают в себя системы управления персоналом (HRMS) и финансами (Financials), управления производством и связями с заказчиками (CRM) (одним из популярных решений на российском рынке являются продукты системы «1С»).

- Системы электронного документооборота (ЭДО).
- Использование в практике корпоративного общения мессенджеров (*Telegram, Whatsapp*), средств удаленной конференцсвязи (*Zoom*).

- Внутренний бухгалтерский и управленческий учет («1С» и аналоги).

- Подача налоговой отчетности в электронном виде.
- Сервисы онлайн-записи (*YCLIENTS, DIKIDI, Masters* и т. д.).
- Чат-боты (техническая поддержка, помощь при заказе, бухгалтерские вопросы).

- Мобильные приложения.
- IP-телефония.
- Электронные каналы продаж, получения и размещения заказов («Авито», «Яндекс-Маркет», корпоративные электронные магазины и др.).

- Корпоративные онлайн-сервисы для совместной работы и управления проектами (например, *Wrike*).

- Интернет вещей (IoT, англ. internet of things).
- Искусственный интеллект (AI, англ. artificial intelligence).
- BIM-технологии (в отраслях строительства, проектирования и инжиниринга).

- Блокчейн (в финансовой отрасли, блокчейн-платформы для расчетов в строительной отрасли) [7].

- Облачное хранение данных («Яндекс.Диск», «Гугл.Диск», дата-сервисы).

- Технологии дополненной реальности (VR — англ. virtual reality).

Несмотря на означенное многообразие технологий на рынке, на малых предприятиях затруднены реализация цифровой трансформации и инвестирование в нее — по причинам недостатка понимания вопроса со стороны руководства и нехватки качественных ИТ-кадров, а также вследствие невозможности обеспечить необходимые ресурсы в среднесрочной и долгосрочной перспективе, а то и вовсе невозможности финансирования ввиду дефицитного или нулевого бюджета организации.

С другой стороны, сегодня малые предприятия вынуждены реагировать на изменение потребительского поведения в связи с ускорением цифровизации, им требуется операционная эффективность в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Положительным в данном контексте можно считать появление инструментов цифровой трансформации, внедрение которых не требует больших затрат. Также реализуются региональные программы по цифровизации: например, в Санкт-Петербурге в рамках проекта «Городской акселератор» в 2024 г. центром «Мой бизнес» (СПб ГБУ «ЦРПП») планируется предоставление для предприятий малого бизнеса бесплатно доступа к наиболее востребованным цифровым сервисам [9].

В настоящее время цифровая трансформация для малых предприятий скорее сводится к повышению эффективности и производительности с помощью отдельных технологий, что скорее ближе к определению автоматизации. Цифровая трансформация имеет инертный характер, происходит в формате «защиты» от вызовов меняющегося рынка. При данном подходе речь идет о «поверхностном слое цифровизации», который, безусловно, важен с точки зрения укрепления позиций существующего предприятия, может положительно сказаться на снижении себестоимости продукции и услуг, но не предопределяет структурных изменений в бизнесе.

Перспективным же сценарием на малых предприятиях может стать создание новых бизнесов и трансформация бизнес-моделей с использованием технологий, цифровая трансформация в формате «нападения», направленная на внутренние изменения в организации. Такой подход позволит предоставить потребителям продукции и услуг малого бизнеса новые ценности, перейти от продажи «вещей» к продаже «действий».

В цифровой трансформации малому бизнесу, который имеет меньшие по сравнению со средним и крупным бизнесом ресурсы, меньший запас прочности и устойчивости — с особым вниманием

необходимо подойти к тому, что ключевой задачей является не внедрение отдельно взятой технологии или их набора, а стратегическое понимание того, на что нацелена трансформация. И, соответственно, трансформации должен предшествовать внимательный взгляд на компанию, анализ бизнеса, его сильных и слабых сторон.

Важным моментом в процессе цифровой трансформации бизнеса является учет сопутствующих рисков, таких как вопросы кибербезопасности (проблемы хакерских атак и утечки данных), угроза возникновения зависимости от конкретной технологии.

Таким образом, подход к выбору стратегии развития малого бизнеса через цифровую трансформацию должен быть независимым, а внедрение появляющихся новых цифровых технологий происходить на основе критической оценки, но с пониманием того, что цифровая трансформация может быть необходима для совершенствования управления бизнес-процессами с целью дальнейшего развития предприятия.

#### Список источников

1. Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года // Правительство России: офиц. сайт. — URL: <http://government.ru/docs/23354/> (дата обращения: 01.02.2024).
2. Греф назвал стыдной долю малого и среднего бизнеса в ВВП России // РБК. — URL: <https://www.rbc.ru/finances/26/05/2023/647076fa9a7947b349dae983> (дата обращения: 03.02.2024).
3. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 // Официальное опубликование правовых актов. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012> (дата обращения: 30.01.2024).
4. Концепция развития электронного документооборота в хозяйственной деятельности // ФНС России: офиц. сайт. — URL: [https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/docs/edo/edo\\_concept.pdf](https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/docs/edo/edo_concept.pdf) (дата обращения: 30.01.2024).
5. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ: офиц. сайт. — URL: [https://digital.gov.ru/ru/events/42223/?utm\\_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f](https://digital.gov.ru/ru/events/42223/?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f) (дата обращения: 30.01.2024).
6. Цифровая трансформация. Изменения экономики и социальной сферы под влиянием технологий // Сайт национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». —

URL: <https://iq.hse.ru/news/465484100.html> (дата обращения: 02.02.2024).

7. What's New in Artificial Intelligence from the 2023 Gartner Hype Cycle. August 17, 2023. // Gartner. — URL: <https://www.gartner.com/en/articles/what-s-new-in-artificial-intelligence-from-the-2023-gartner-hype-cycle> (дата обращения: 02.02.2024).
8. Альфа-Банк и Gaskar Group создали первую в России блокчейн-платформу для расчетов в строительной отрасли // Ведомости. — 2022. — 29 августа. — URL: [https://www.vedomosti.ru/press\\_releases/2022/08/29/alfa-bank-i-gaskar-group-sozdali-pervuyu-v-rossii-blokchein-platformu-dlya-raschetov-v-stroitelnoi-otrasli](https://www.vedomosti.ru/press_releases/2022/08/29/alfa-bank-i-gaskar-group-sozdali-pervuyu-v-rossii-blokchein-platformu-dlya-raschetov-v-stroitelnoi-otrasli) (дата обращения: 02.02.2024).
9. Городской акселератор Санкт-Петербурга // «Мой бизнес» Санкт-Петербург (СПб ГБУ «ЦРПП»): офиц. сайт. — URL: <https://www.sprp.ru/esrbpro/> (дата обращения: 02.02.2024).

### ***Информация об авторе***

---

**С. П. Галушко** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [stepan.galushko@gmail.com](mailto:stepan.galushko@gmail.com)

**Владимир Николаевич Ефимов**

**Никита Борисович Мохов**

*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики*

*Санкт-Петербург, Россия*

## **Влияние цифровой экономики на функционирование системы управленческого учета**

**Аннотация.** Развитие цифровой экономики в настоящее время приводит к необходимым изменениям в системе управления предприятием, эволюции бизнес-моделей и бизнес-процессов, пересмотру центров затрат и точек ответственности. Статья посвящена влиянию цифровой экономики на систему стратегического управленческого учета предприятия, возникающим проблемам и ключевым ресурсам этого процесса.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, система управленческого учета, интеллектуальный капитал, облачные технологии, уникальные компетенции.

**Vladimir N. Efimov**

**Nikita B. Mokhov**

*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **The impact of the digital economy on the functioning of the management accounting system**

**Abstract.** The development of the digital economy is currently leading to necessary changes in the enterprise management system, the evolution of business models and business processes, and a revision of cost centers and points of responsibility. The article is devoted to the influence of the digital economy on the strategic management accounting system of an enterprise, emerging problems and key resources of this process.

**Keywords:** digital economy, management accounting system, intellectual capital, cloud technologies, unique competencies.

В условиях широкомасштабной цифровизации экономики важные изменения происходят в системе стратегического и текущего планирования деятельности предприятия, что неминуемо затронет и стратегический управленческий учет. Развитие цифровой экономики и следующей экономической модели — экономики знаний приводит к тому, что одним из главных стратегических ресурсов деятельности фирмы является человек с его способностями, навыками, знаниями, умеющий получать и обрабатывать большие информационные массивы, креативно мыслящий. В связи с этим в Атласе профессий будущего, ежегодно обновляемом Агентством стратегических инициатив (АСИ) [1], появляется все больше профессий, которым не готовят современные вузы. Это значит, что работодателями в самое ближайшее время будут востребованы сотрудники, обладающие уникальными компетенциями, способные работать в цифровой экономике и увеличивать нематериальные и материальные активы предприятия.

По мере эволюции экономических укладов происходит изменение, оптимизация всех бизнес-процессов на предприятии, оптимизируются центры ответственности, появляется необходимость снижения транзакционных издержек, сбора, обработки и хранения больших информационных массивов данных. Учетные системы предприятия вынуждены подстраиваться под эти изменения, отвечать им с точки зрения рационализации распределения ресурсов по центрам ответственности, создания системы, которая бы могла объективно и своевременно собирать, анализировать информацию о затратах, осуществляемых в каждом бизнес-процессе, анализировать ее и осуществлять контроль за эффективным расходованием всех видов ресурсов, задействованных в производстве конечного продукта предприятия.

Правительством РФ разработана и внедрена программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [2], которая подразумевает переход на качественно новый уровень всей системы сбора информации, анализа, учета и контроля на предприятии (фирме). Меняются способы передачи информации, появляется необходимость обеспечения кибербезопасности предприятия, возможность подключения к бизнес-процессам искусственного интеллекта. Стоит отметить, что в результате происходящих изменений любое предприятие, работающее в условиях рыночной экономики в определенном правовом поле, неминуемо столкнется с рядом проблем, а именно:

1. В настоящее время нормативно-правовая база цифровой экономики разработана не в полном объеме.

2. Большие информационные массивы становятся новой формой нематериальных активов, новой формой капитала предприятия [3, с. 28].

3. В компаниях в настоящее время наблюдается дефицит компетентных сотрудников, дефицит человеческого капитала, обладающего уникальными учетными компетенциями, умением работать с облачной базой данных, анализировать информацию и принимать быстрые решения.

4. На предприятиях нет надежных систем защиты информационных данных, информационная безопасность обеспечивается слабо, велика возможность утечки баз данных (этому подвержены практически все банки).

Несмотря на существующие проблемы, для обеспечения эффективности своей работы в условиях цифровизации, защиты активов и повышения конкурентоспособности предприятию необходимо менять принципы управления, экономический и стратегический учет [4], так как именно в его рамках аккумулируется информация, позволяющая принимать те или иные управленческие решения стратегического и текущего характера. Если раньше решения принимались только в отношении затрат предприятия, то в условиях цифровизации угол зрения смещается как в сторону внешней среды существующей бизнес-модели, а именно: отношений со стейкхолдерами бизнеса, контрагентами (поставщиками, конкурентами), решений финансовых и налоговых органов, так и в сторону внутренних бизнес-процессов. Причем управленческий учет должен быть качественным, точным, оперативным, применять новейшие ИТ-технологии, программы, облачные сервисы.

Ключевым ресурсом является интеллектуальный и человеческий капитал компании — сотрудники, работающие с информационными массивами данных, в настоящее время наблюдается дефицит таких сотрудников, постиндустриальной экономике характерно преобладание социальных потребностей, потребностей в интеллектуальном труде, над экономическими. Креативные цифровые компетенции в управленческом учете в настоящее время являются наиболее востребованными, что говорит о повышении роли человеческого фактора в управленческом учете. Подготовка кадров, обладающих уникальными компетенциями стратегического учета в цифровой экономике, приведет к смещению акцента с материальных активов как основного источника дохода на нематериальные активы и интеллектуальный капитал сотрудников, обладающих компетенциями, неподвластными машинам, который

становится основным конкурентным преимуществом любой фирмы [5, р. 615].

Цифровое развитие экономики требует от системы управленческого учета оптимизации своих функций, интеграции функций, связанных с аналитическим мышлением и инновациями, возможностью комплексного решения проблем, использования новейших технологий для мониторинга и контроля, планирования технологий, системного анализа и оценки.

#### Список источников

1. Агентство стратегических инициатив. Каталог профессий // Атлас новых профессий. — URL: <https://atlas100.ru/catalog/> (дата обращения: 25.01.2024).
2. Цифровая экономика Российской Федерации: паспорт национальной программы (утв. 24 декабря 2018 г. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол № 16) // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ: офиц. сайт. — URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 25.01.2024).
3. Ильшева Н. Н., Юрьева Л. В. Идентификация стратегического управленческого учета в холдинговых структурах: принципы организации и информационная инфраструктура // Все для бухгалтера. — 2009. — № 10 (238). — С. 26–32.
4. Ялунер Е. В. Концепция стратегического планирования социально-экономического развития сферы услуг // Проблемы современной экономики. — 2007. — № 2 (22). — С. 320–323.
5. Vetrenko P. P., Mordovets V. A., Yaluner E. V. Development of intellectual capital in the Russian economy to ensure the security of a corporation under competition // European Research Studies Journal. — 2017. — Vol. 20. — No 4. — P. 604–618.

#### *Информация об авторах*

---

**В. Н. Ефимов** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: lansupport@mail.ru;

**Н. Б. Мохов** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: mokhovnik@mail.ru

**Андрей Викторович Жилин**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Стратегии и успешные практики цифровой трансформации организации**

**Аннотация.** В этом исследовании рассматривается цифровая трансформация организаций с акцентом на стратегии и практики реализации. В статье анализируются ключевые концепции, тенденции и изменения, способствующие цифровым изменениям в бизнесе, выделяются эффективные стратегии внедрения цифровых инноваций с примерами успешных преобразований. Обсуждается будущая траектория цифровой эволюции современного бизнеса, рассматриваются перспективы развития и совершенствования.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, стратегия, практика, бизнес, общество, технология.

**Andrey V. Zhilin**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Strategies and successful practices for the digital transformation of the organization**

**Abstract.** This study examines the digital transformation of organizations with an emphasis on strategies and implementation practices. It analyzes key concepts, trends and changes that contribute to digital changes in business, highlights effective strategies for implementing digital innovations with examples of successful transformations. The future trajectory of the digital evolution of modern business is discussed, prospects for development and improvement are considered.

**Keywords:** digital transformation, strategy, practice, business, society, technology.

Цифровая трансформация — это процесс внедрения цифровых технологий в различные сферы жизнедеятельности человека и бизнеса с целью улучшения их эффективности, оптимизации и повышения производительности. Цифровая трансформация предполагает глубокие изменения всех бизнес-процессов компании и полную замену устаревших способов управления современными возможностями [1].

В современном мире цифровая трансформация стала неотъемлемой частью стратегического развития организаций, играя ключевую роль в их адаптации к быстро меняющейся информационной среде. Российская Федерация, как и другие крупнейшие и передовые государства, не остается в стороне от этого технологического процесса.

Успех внедрения цифровой трансформации зависит от стратегического анализа текущего состояния организации, корпоративных целей и показателей отрасли. Переход от безбумажного документооборота к полностью цифровому внедрению затрагивает такие сектора, как правительство, средства массовой информации, искусство, медицина и наука. Цифровые решения улучшают традиционные методы, способствуют изменениям и оказывают глубокое влияние на такие аспекты бизнеса, как стратегия, менеджмент, продукты, процессы, архитектура, культура и управление персоналом [2; 3].

Масштабы и темпы цифровой трансформации организаций отличаются в зависимости от глубины участия и изменений, происходящих в бизнес-моделях. Выделяют три основных вида:

— Цифровая оптимизация — улучшение существующих процессов и продуктов с помощью цифровых технологий, таких как автоматизация, аналитика и мобильность. Удачным примером цифровой оптимизации служит внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM — customer relationship management). CRM-система — это программное обеспечение для бизнеса, которое помогает работать с клиентской базой, собирать лиды, отслеживать действия клиентов и сотрудников и автоматизировать рутинные операции. Универсальные CRM-системы практически отсутствуют. Разработчики чаще всего делают системы под конкретные задачи бизнеса либо отрасли и затем дорабатывают их. Ярким примером, использующим CRM-системы в своей работе, является *Сбербанк*. Крупнейший банк России активно использует продукты цифровой трансформации для улучшения клиентского обслуживания, автоматизации процессов и предоставления персонализированных финансовых услуг.

— Цифровая эволюция — это создание новых цифровых продуктов и услуг, которые дополняют или расширяют существующие

предложения, включая онлайн-платформы, приложения и подписки. По сути, запуск интернет-магазина для расширения розничной сети, разработка мобильного приложения для удобного заказа и доставки товаров, организация подписной модели доступа к эксклюзивному контенту — все это отображает процессы цифровой эволюции организаций. Так, качественными примерами могут послужить такие известные российские приложения, разработанные для ведения интернет-продаж, как *Lamoda* и *Wildberries*; для создания крупнейшей интернет-библиотеки с доступом к изданиям по подписке — *LitRes*. Но, пожалуй, самым ярким примером цифровой эволюции является крупнейшая российская транснациональная компания, некогда созданная для продажи компьютеров и автоматизации рабочих мест, — *Яндекс*. В настоящий момент *Яндекс* является оплотом и образцом разработки и применения новейших технологических и цифровых решений. Приложения, созданные компанией, охватывают практически все сферы жизнедеятельности и, несомненно, повышают комфорт и уровень жизни пользователей. Безусловными примерами служат такие сервисы *Яндекс*, как *Маркет*, *Такси*, *Лавка*, *Путешествия* и т. д.

— Цифровая инновация — это новые или существенно улучшенные продукты (товары, услуги и т. п.), процессы или методы, используемые в бизнесе, созданные с применением инновационных технологий. Примером служат новаторские цифровые бизнес-модели, которые революционизируют механизмы создания и доставки стоимости, такие как экономика совместного потребления, платформенная экономика и цифровые экосистемы [4]. К продукту цифровой инновации, на наш взгляд, можно отнести проект *Госуслуги* — создан на уровне российского государства и является ярким примером того, как цифровая трансформация может существенно улучшить взаимодействие между обществом и государством. Платформа предоставляет гражданам и предпринимателям возможность получать различные государственные услуги онлайн, минимизируя бюрократические процессы и сроки ожидания [4].

Приведенные выше примеры иллюстрируют, как государственные структуры и различные отрасли активно приспосабливаются к вызовам цифровой трансформации, достигая заметных успехов в увеличении эффективности работы, повышении своего уровня конкурентоспособности и стимулировании инноваций.

Освоение цифровой трансформации требует компетенций, выходящих за рамки технических навыков. Это предполагает нечто большее, чем просто внедрение технологий; это требует фундаменталь-

ных изменений в поведении и образовательных парадигмах всех вовлеченных сторон. Это порождает новые этические, правовые и социальные проблемы, которые требуют обсуждения и решения на уровне общества.

При внедрении цифровой трансформации важнейшую роль играет выбранная стратегия. Стратегия цифровой трансформации — это структурированный план интеграции цифровых технологий в бизнес-операции, адаптированный к потребностям каждого предприятия. Он учитывает динамику отрасли и рынка, уделяя особое внимание гибкости в адаптации к изменениям. Двумя аспектами разработки таких стратегий являются следующие [5; 6]:

#### 1. Подходы, ориентированные на бизнес-процессы:

- оценка цифровой зрелости оценивает использование цифровых технологий с точки зрения стратегии, культуры, организации и возможностей;
- цифровая диагностика анализирует эффективность процессов, гибкость, прибыльность и профили рисков;
- цифровой реинжиниринг пересматривает процессы с использованием цифровых технологий для повышения ценностного предложения и конкурентоспособности.

#### 2. Клиентоориентированные подходы:

- цифровая стратегия определяет целевые сегменты клиентов и адаптирует предложения на основе предпочтений, включая выбор каналов и меры лояльности;
- цифровой путь клиента анализирует взаимодействия для повышения качества обслуживания посредством цифровых вмешательств;
- цифровые инновации используют дизайн-мышление и гибкую разработку для создания решений, устраняющих болевые точки клиентов.

Эти подходы дополняют друг друга, улучшая внутренние процессы и оправдывая ожидания клиентов. Разработка стратегии цифровой трансформации включает в себя анализ, формулирование целей, реализацию плана и итеративную доработку для адаптации к меняющимся потребностям и задачам.

Путь цифровой трансформации выходит далеко за рамки формулирования стратегического плана; это требует тщательного выполнения в реальных сценариях. Достижение этого влечет за собой умелое использование разнообразных методологий и технологических инструментов, направленных на плавную интеграцию цифровых достижений в операционные рабочие процессы, предложения и ор-

ганизационные структуры. Более того, это требует умелого управления последующими изменениями в организационной динамике и культурном ландшафте.

Таким образом, эволюция цифрового бизнеса обещает значительные достижения, обусловленные такими технологиями, как искусственный интеллект, анализ данных и интернет вещей. Прогнозная аналитика, принятие решений в режиме реального времени и плавная интеграция цифровых платформ приобретут все большее значение. Предприятия будут отдавать приоритет гибким структурам для навигации по развивающимся технологическим ландшафтам, а меры кибербезопасности будут расширяться для защиты данных. Совместные экосистемы будут способствовать инновациям и партнерству в различных отраслях.

В этой динамичной цифровой среде первостепенное значение имеют адаптивность и инновации. Дальновидные организации, инвестирующие в непрерывное обучение, будут иметь хорошие возможности для решения будущих задач и использования возможностей роста, обеспечивая конкурентоспособность.

#### Список источников

1. Цифровая трансформация. Что такое цифровая трансформация // Lectera. — URL: <https://lectera.com/info/ru/articles/cifrovaya-transformaciya/> (дата обращения: 06.02.2024).
2. Что такое цифровая трансформация? Описание цифровой трансформации // AWS.Amazon. — URL: <https://aws.amazon.com/ru/what-is/digital-transformation/> (дата обращения: 31.01.2023).
3. Силкина Г. Ю., Шабан А. П. Цифровые инновации: существенные характеристики и особенности // п-Economy. — 2023. — Т. 16. — № 5. — С. 51–62. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-innovatsii-suschnostnye-harakteristiki-i-osobennosti/> (дата обращения: 01.02.2024).
4. Бахтаирова Е. А. Цифровая трансформация государственного управления и новая электронная бюрократия // Креативная экономика. — 2021. — Т. 15. — № 6. — С. 2673–2692.
5. Блинова У. Ю., Рожкова Н. К., Рожкова Д. Ю. Цифровая экономика: терминологический дискурс // Вестник ГВУ. — 2022. — № 1. — С. 82–88. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-terminologicheskij-diskurs> (дата обращения: 15.11.2021).
6. Как реализовать стратегию цифровой трансформации // Skillfactory. — URL: <https://blog.skillfactory.ru/chto-takoe-strategiya-cifrovoj-transformaczii/> (дата обращения: 15.11.2021).

7. Торгунаков Е. А., Торгунакова Е. В., Сорвина Т. А. Управление конкурентоспособностью предпринимательских структур в экономике знаний // Экономика и управление. — 2010. — № 5 (55). — С. 104–107. — EDN МТЕКОР.

### ***Информация об авторе***

---

**А. В. Жилин** — аспирант кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [gilinandrei84@gmail.com](mailto:gilinandrei84@gmail.com)

**Алексей Борисович Зеленский**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Модернизация бизнес-моделей в условиях цифровой экономики**

**Аннотация.** В настоящее время условием динамического развития национальной экономики является ее успешный переход на следующую парадигму развития, учитывающую новые формы бизнес-моделей, эволюционирующих в связи с развитием цифровой экономики. Применение на практике новых бизнес-моделей напрямую связано с уровнем информатизации бизнеса и желанием руководства переходить на новые уровни. В статье рассматриваются некоторые современные бизнес-модели, дан их краткий обзор и возможные сферы применения.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, креативная экономика, бизнес-модель, бизнес-процесс.

**Alexey B. Zelensky**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Modernizing business models in the digital economy**

**Abstract.** Currently, the condition for the dynamic development of the national economy is its successful transition to the next development paradigm, taking into account new forms of business models evolving in connection with the development of the digital economy. The practical application of new business models is directly related to the level of business informatization and the desire of management to move to new levels. The article discusses some modern business models, gives a brief overview of them and possible areas of application.

**Keywords:** digital economy, creative economy, business model, business process.

Переход общества на цифровую парадигму развития экономики и далее на информационную (экономику знаний) и креативную стадии предьявляет новые требования к формам организации бизнес-процессов, не всегда повторяющим классические модели организации производства. Поскольку с переходом в онлайн-пространство происходит модернизация цепочки формирования добавочной стоимости, всей инфраструктуры и логистики обслуживающих бизнес-процессов, то игнорирование изменений может привести бизнес к краху. Не многие предприниматели желают это признавать, несмотря на то что до сих пор свою деятельность свыше трех лет продолжают только 10 % открытых предприятий бизнеса [6, с. 81].

Бизнес уже не может отрицать то, что внедрение новейших технологий в бизнес-процессы способствует кардинальному преобразованию всех продуктов, причем речь идет не о покупке программного обеспечения, а о готовности к переменам в формировании принципиально новых бизнес-процессов, постепенному переходу на восходящие уровни цифровизации. Сложность заключается в том, что лишь 15 % руководителей в настоящее время готовы к реальной цифровизации своего бизнеса [5, с. 112-113]. Однако игнорировать полностью происходящие перемены в части цифровизации не представляется возможным, вследствие чего формируются как тренды цифровой экономики, так и последствия их влияния.

Во-первых, информационная прозрачность деятельности бизнеса и всеобщая доступность инноваций привела к созданию готовых шаблонных решений для ведения предпринимательской деятельности, имеющих функционал детального подстраивания под стратегию конкретного бизнеса. Это дает возможность кооперации с субъектами инновационно-информационной инфраструктуры, формирования оптимальной стоимостной цепочки и создавать стратегические альянсы и означает их переход на первый уровень цифровизации бизнес-процессов [1, с. 291].

Примером может служить виртуальная модель — агрегатор решения определенных производственных задач для широкого круга бизнес-заказчиков согласно запрашиваемым техническим заданиям по каждой стадии распределенного производства. Таким образом, сама платформа становится участником производственного цикла и подбирает исполнителя по каждому элементу цепочки создания стоимости в соответствии с определенной производственной задачей. Это минимизирует риск искажения информации (возможность отслеживания прохождения задания), сокращает время на подготовительные работы. Кроме того, переход на такие бизнес-модели

будет способствовать ускорению процесса импортозамещения, что в настоящее время является особенно актуальным. Важным недостатком в настоящее время является высокая стоимость такой бизнес-модели в связи с узостью сферы ее применения и необходимостью привлечения высокооплачиваемых специалистов. Но применение таких платформ (MaaS-платформы) становится объективной необходимостью в ВПК и аэрокосмическом комплексе (группа компаний «Алмаз-Антей», НПО «Высокоточные комплексы», АО «Концерн Радиоэлектронные технологии») [2, с. 480].

Во-вторых, монетизация профессиональных компетенций, приносящая уже следующей технологической платформе — экономике знаний (информационной экономики) приводит к тому, что весь цифровой след содержит очень ценную с коммерческой точки зрения информацию. Руководству, желающему перейти на второй уровень, нужно отлаживать систему “Big Data”, формирующую и анализирующую базу знаний о продукте. Причем реализуемые сервисы должны иметь обратную связь и агрегировать информацию о качестве и технических параметрах самого продукта (Freemium-модель, подписная модель) посредством обязательной привязки гаджета к аккаунту поставщика продукта или комплектованием продуктов IoT-датчиками.

В данном случае любая коммуникация, обратная связь являются разными видами цифровой активности и влияют на переход бизнес-модели на второй уровень цифровизации. Иными словами, можно говорить о реализации крупных инновационных проектов на базе технологических хабов, в которых не только информационное пространство, но и субъекты инновационной инфраструктуры кооперируются между собой. Примерами могут являться Сбербанк, ФГУП «Космическая связь», ОАО «Газпром космические системы» (наблюдение за миграцией льдов), НПК «Техмаш» (использование беспилотных летающих аппаратов для мониторинга состояния посевов).

Третий и последующие уровни цифровизации бизнес-процессов связаны с фокусом на интеллектуальном капитале и использовании искусственного интеллекта. Они помогут в работе менеджеров по повышению прозрачности информации бизнеса в целях поиска новых креативных инструментов формирования целевой аудитории и сохранения ее клиентской лояльности. Кроме того, клиентам может быть предложено поучаствовать в создании прототипа новой продукции, услуги и тестировании ее рабочей модели за определенное право пользоваться им до начала официальных продаж (модель от-

крытого бизнеса, remanufacturing, краудсорсинг). Примером также может служить организация производства уникальных изделий в медицине, микросхем, 3D-печать, робототехника.

Стоит отметить, что в настоящее время формируются крупные экосистемы, являющиеся перспективными бизнес-моделями в части охвата целевой аудитории, экономии и эффективного использования материальных, финансовых и временных ресурсов [3].

Таким образом, трансформация бизнес-моделей в настоящее время является перманентным процессом, связанным с расширением границ функционала новых продуктов и услуг и цифровизацией всех процессов изготовления продукта (услуги), созданием тематических маркетплейсов и мультипродуктовых экосистем [4, с. 12].

### Список источников

1. *Litau E. Y.* Scoring method as applied to innovation project evaluation for startup support // *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. — 2020. — Vol. 7. — No. 4. — P. 2978–2990. — DOI: 10.9770/jesi.2020.7.4(27). — EDN BBSLFI.
2. *Бадмаева Б. С.* Развитие инноваций в бизнес-моделях в цифровой экономике // *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. — 2022. — № 2. — С. 289–294.
3. *Денисов И. В.* Влияние трансформации социально-экономических систем на изменение основ теории менеджмента: перспективные бизнес-модели // *Экономика, предпринимательство и право*. — 2022. — Т. 12. — С. 479–494. — DOI: 10.18334/epp.12.2.114243
4. Рынок маркетплейсов в России 2022 года: цифры, факты, прогнозы (07.11.2022) // *Lemon.online*. — URL: <https://lemon.online/blog/kopiya-ryinok-marketplejsov-v-rossii2022-goda-czifryi-faktyi-prognozyi/> (дата обращения: 22.01.2024).
5. *Ожиганов Э. Н., Чурсин Р. А.* Интеллектуальный капитал и инновации бизнес-модели компании: теоретические основания и перспектива системно-динамического подхода // *Экономика и управление: проблемы, решения*. — 2021. — Т. 1. — № 11. — С. 10–14. — DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2021.11.01.002
6. *Ялунер Е. В.* Уровни цифровизации бизнеса — проблемы и перспективы // *Бизнес. Образование. Экономика: сб. статей Междунар. науч.-практ. конф.* — Мн., 2022. — С. 112–114.
7. *Ялунер Е. В.* Развитие инфраструктуры для финансовой и организационной поддержки малого и среднего бизнеса // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. — 2016. — № 2 (98). — С. 81–84.

## *Информация об авторе*

---

**А. Б. Зеленский** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики;  
190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а,  
e-mail: 9760652@mail.ru

**Елена Викторовна Иванова**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Инфраструктурные инициативы в транспортной сфере России как перспективы для трансформации цепей поставок**

**Аннотация.** В статье представлен обзор современных вызовов и тенденций в российской транспортной инфраструктуре. Основное внимание уделяется ограничениям, связанным с санкциями и политическими изменениями, влияющими на грузоперевозки и торговые маршруты. Рассматриваются усилия по совершенствованию инфраструктуры, включая реконструкцию пропускных пунктов и строительство новых маршрутов, как стратегический ответ на эти вызовы.

**Ключевые слова:** транспортная инфраструктура, цепи поставок, трансформация транспортной системы.

**Elena V. Ivanova**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Infrastructure initiatives in the Russian transport sector as prospects for the transformation of supply chains**

**Abstract.** The article provides an overview of current challenges and trends in the Russian transport infrastructure. The focus is on restrictions related to sanctions and political changes affecting cargo transportation and trade routes. Efforts to improve infrastructure, including the reconstruction of checkpoints and the construction of new routes, are considered as a strategic response to these challenges.

**Keywords:** transport infrastructure, supply chains, transformation of the transport system.

В 2022–2023 гг. санкционное давление существенно изменило структуру и направления грузоперевозок в России. Возросло значение восточного вектора международных связей, а также усилилась необходимость опираться на собственные ресурсы и развивать самодостаточный внутренний рынок.

Санкционные преграды в 2022 г. нарушили устоявшиеся цепи поставок, приводя к существенному сокращению грузоперевозок в железнодорожном, авиационном и трубопроводном транспорте. Экспортные потоки были перераспределены на юг и восток, а импортные потоки в значительной степени сместились на автомобильный транспорт и железнодорожные контейнерные перевозки. Также вследствие введения санкций заметно выросли тарифы на грузоперевозки. Авиаперевозки подорожали на 11 %, стоимость морских и железнодорожных перевозок тоже увеличилась. ОАО «РЖД» трижды повышало цены на железнодорожные грузоперевозки, ставки на автомобильные перевозки росли планомерно в результате перераспределения спроса на другие виды транспорта, так как автомобильный транспорт преимущественно применим для коротких дистанций. По объему грузооборота, учитывая расстояния, морской и трубопроводный транспорт являются основными лидерами.

В 2022 г. *общий грузооборот* уменьшился на 2,3 %, преимущественно из-за сокращения объемов газопроводных перевозок (на 15,2 %). Грузоперевозки воздушным транспортом снизились на 69,6 %, но из-за небольшой доли этого вида транспорта в общем грузообороте его влияние оказалось невелико (рис. 1).

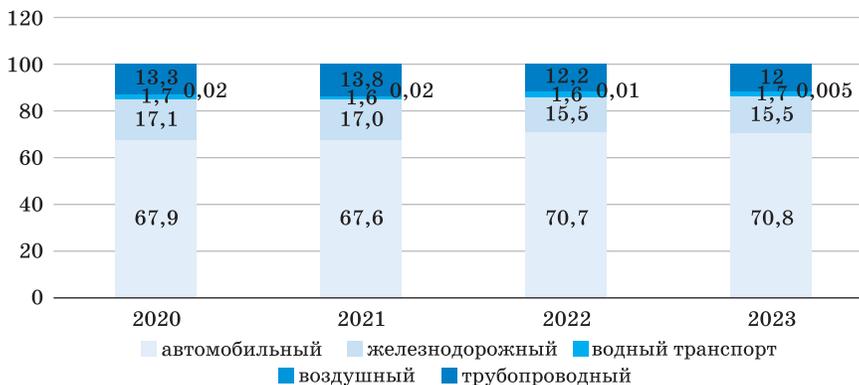


Рис. 1. Структура перевозок грузов по видам транспорта по Российской Федерации, %

Источник: рассчитано автором по данным [1].

### *Автомобильный транспорт*

В 2022 г. объем автомобильных перевозок вырос на 11 %, а с января по июль 2023 г. — на дополнительные 2,1 %, несмотря на ограничения внешней торговли. Автомобильный транспорт в определенной мере заменил железнодорожные, морские и авиaperезовки из-за своей меньшей зависимости от инфраструктуры. Доля автотранспорта в общем грузоперевозочном объеме увеличилась с 67,6 до 70,7 % в 2022 г. [1].

В различных федеральных округах динамика автомобильных перевозок различна: снижение на 16 % в Северо-Западном федеральном округе и рост на 12,3 и 13,2 % в Южном и Северо-Кавказском соответственно. Это свидетельствует об увеличении роли коридора «Север — Юг». Также отмечен рост в Приволжском (6,4 %) и Дальневосточном (5,5 %) федеральных округах, в то время как в остальных округах объемы автомобильных перевозок остались стабильными [1].

В настоящее время активно ведется работа по развитию коридора «Север — Юг», включая строительство автомобильных дорог и обходов городов. Ремонт трассы М-4 уже в процессе. В рамках национальных проектов также планируется обновление дорог на направлении «Европа — Западный Китай», с выделением дополнительных средств для ускорения строительства участка трассы М-12 от Москвы до Казани.

Для поддержки автомобильных грузоперевозок введены компенсации для перевозчиков, у которых были изъяты транспортные средства или грузы в других странах из-за санкций, а также субсидии международным автоперевозчикам, общая сумма которых составила 1,6 млрд рублей [2].

### *Железнодорожный транспорт*

В 2022 г. объем грузоперевозок железнодорожным транспортом в России сократился на 3,8 %, обусловленный санкционными ограничениями. Доля железнодорожного транспорта в грузоперевозках снизилась на 1,5 п. п. до 15,5 %.

Переориентация грузоперевозок на Дальний Восток привела к увеличению среднего расстояния перевозки грузов. ОАО «РЖД» сообщает о росте грузового оборота на Восточном полигоне на 3,5 %, увеличении доли перевозок контейнеров в порты Дальнего Востока на 24 % и росте вывоза контейнеров из дальневосточных морских портов на 13 % [1].

Несмотря на общий спад грузоперевозок, некоторые регионы, включая Дальневосточный федеральный округ, отметили рост от-

правления и прибытия грузов. Ограничения в инфраструктуре Дальнего Востока сдерживают восстановление грузоперевозок, но федеральный проект «Развитие железнодорожной инфраструктуры Восточного полигона» предполагает увеличение пропускной способности до 180 млн тонн к 2024 г. и дальнейший рост [3].

Существующие проекты также направлены на модернизацию инфраструктуры в Азово-Черноморском бассейне и Мурманском узле для обеспечения подхода к морским портам. Разработка Северной широтной железной дороги в ЯНАО, вероятно, будет отложена. Правительство поддерживает железнодорожную отрасль дополнительной докапитализацией РЖД на 485 млрд рублей из ФНБ.

### *Водный транспорт*

В 2022 г. морской транспорт составил всего 28 млн тонн грузоперевозок из общего объема в 8,8 млрд тонн в России. Тем не менее объем морских грузоперевозок значительно вырос — на 17,6 % в 2022 г. и на 30,1 % в первом полугодии 2023 г. Рост произошел за счет увеличения грузоперевозок в каботажном плавании [1].

Грузооборот морских портов оставался практически неизменным. Балтийский и Азово-Черноморский бассейны являются ключевыми для морских грузоперевозок, совершая около 30 % грузооборота, в то время как Дальневосточный бассейн — около 27 %. В 2022 г. произошел рост грузооборота в Азово-Черноморском (+2,7 %), Дальневосточном (+1,5 %) и Арктическом (+4,4 %) бассейнах, но уменьшился в Балтийском бассейне (–2,9 %). В 2023 г. продолжился рост в Азово-Черноморском и Дальневосточном бассейнах — на 21,3 и 7,5 % соответственно, и восстановление в Балтийском бассейне [2].

Проблемой для морских грузоперевозок стала нехватка контейнеров и судов в 2022 г., из-за ухода западных компаний, таких как *Maersk* и *MSC*. Ситуация немного улучшилась в 2023 г. с замещением западных компаний восточными, но сложности сохраняются.

Ограничения в железнодорожной инфраструктуре на Дальнем Востоке создают задержки в перевозке контейнеров в портах из-за перегруженности и ограниченной пропускной способности железных дорог на Восточном полигоне. Для обхода этих проблем в 2022 г. был продлен план развития Северного морского пути до 2035 г. и запущена субсидируемая каботажная линия Мурманск — Камчатка. Перспективы использования Северного морского пути обеспечиваются наращиванием добычи полезных ископаемых и СПГ в Арктике, а также перенаправлением поставок нефти из Балтийского бассейна.

Развитие инфраструктуры морских портов существенно влияет на увеличение грузооборота морских перевозок. В 2023 г. федеральный проект «Развитие морских портов» исполнен лишь на 21,6 % от запланированных расходов [2].

#### *Воздушный транспорт*

Объем грузоперевозок авиатранспортом в 2022 г. сократился на 54 % до 0,7 млн тонн, достигнув минимума за последние 20 лет. Восстановление, начавшееся в конце 2022 г., не принесло ожидаемых результатов, и в 2023 г. грузоперевозки снова упали до минимальных значений [1].

Заметен тренд переориентации на внутренние грузоперевозки, с ростом числа прямых рейсов из крупных региональных аэропортов на внутренние и ближневосточные направления. Проблемы с техническим обслуживанием и поставкой запасных частей остаются актуальными.

Импортозамещение воздушных судов представляет сложность, поскольку мощности отечественного производства ограничены. Программа развития авиатранспорта до 2030 г. предусматривает задачу увеличения производства самолетов почти в шесть раз за восемь лет. В 2022 г. было произведено 10 больших гражданских самолетов, и за первые семь месяцев 2023 г. — еще три [2].

#### *Трубопроводный транспорт*

В 2022 г., в связи с политическими решениями и санкциями, Россия сократила добычу газа на 18–20 %, снизив ее до 671 млрд м<sup>3</sup>. Уменьшение добычи газа ПАО «Газпром» связано с отказом некоторых стран от импорта российского газа. Западные санкции привели к продолжению поставок российского газа только через Украину и частью через «Турецкий поток». Прогнозы на 2024 г. указывают на дополнительное сокращение добычи газа в России и на снижение экспорта газа [2].

#### *Транспортные барьеры с соседними странами*

В российской транспортной инфраструктуре препоны объясняются ограничениями как внутри страны, так и со стороны основных торговых партнеров.

На Восточном полигоне столкновения с недостаточной пропускной способностью пограничных пунктов становятся серьезной проблемой для грузоперевозок. Заторы на автопунктах на границе с Китаем были замечены уже до начала российско-украинского конфликта, и увеличившийся торговый оборот стал источником острой проблемы, усугубленной антиковидными ограничениями в Китае в 2022 г.

Министерство транспорта Российской Федерации планирует реконструкцию 87 пропускных пунктов до 2026 г., включая улучшение оборудования, внедрение электронных очередей и строительство административных зданий, с целью увеличения пропускной способности с 14 до 36 млн транспортных средств в год [2].

В 2022–2023 гг. были проведены реконструкции некоторых пунктов на границе с Китаем и Азербайджаном. Окончание реконструкции единственного пункта на границе с Грузией планируется до конца 2023 г.

Коридор «Север — Юг» стал ключевым для российской внешней торговли в 2022 г. Этот коридор, проходящий вдоль Каспийского моря, предполагает различные маршруты и требует дополнительных инвестиций для увеличения грузопотока.

В рамках развития западного направления планируется строительство железной дороги Астара — Решт в Иране, средства на которое будут предоставлены российской стороной в виде межгосударственного кредита. Также планируется строительство железнодорожной станции «Самур-2» и модернизация махачкалинского транспортного узла.

Ограничения пропускной способности остаются и на границе с Казахстаном. Весной 2022 г. Россия и Казахстан подписали план совместных действий по модернизации пропускных пунктов. Казахстан также планирует обновление транспортной инфраструктуры на различных направлениях, включая маршруты «Западная Европа — Западный Китай», «Алматы — Курган» и «Астана — Челябинск» [2].

В свете представленной аналитики следует заключить, что российская транспортная инфраструктура сталкивается с серьезными трудностями. В контексте современных вызовов и изменений в транспортной сфере обеспечение эффективных цепей поставок становится важным стратегическим аспектом для обеспечения устойчивого развития. Это означает не только модернизацию инфраструктуры и создание новых маршрутов, но и оптимизацию логистических процессов, повышение пропускной способности и улучшение координации между различными транспортными системами. Только обеспечивая надежные и эффективные цепи поставок, Россия сможет успешно справиться с вызовами и сохранить свою конкурентоспособность на мировом рынке.

#### **Список источников**

1. Росстат: офиц. сайт. — URL: <https://www.gks.ru> (дата обращения: 28.01.2024).

2. Транспорт и логистика: переориентация направлений и изменения в структуре // Эксперт РА. — URL: [https://raexpert.ru/researches/traffic\\_2023/](https://raexpert.ru/researches/traffic_2023/) (дата обращения: 28.01.2024).
3. Исследование отечественной логистической трансформации в условиях актуализации вопросов обеспечения экономической безопасности России / И. П. Богомолова, И. Н. Василенко, Г. Н. Струков [и др.] // Экономические отношения. — 2023. — Т. 13. — № 3. — С. 497–514.

### ***Информация об авторе***

---

**Е. В. Иванова** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: keych@mail.ru, ORCID id: 0000-0002-7279-7528

**Александр Александрович Калко**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Современные модели коммерциализации результатов R&D процессов на предприятиях**

**Аннотация.** В статье рассмотрены современные подходы управления сквозным процессом создания и вывода на рынок наукоемкой продукции в контексте цифровой трансформации экономики на промышленных предприятиях. Проведен сравнительный анализ ряда популярных моделей управления процессами NPD, а также коммерциализации результатов R&D деятельности на промышленных предприятиях. Приведено обоснование применения технологии “Stage-Gate” для управления данными процессами в современных условиях.

**Ключевые слова:** NPD, R&D, Stage-Gate, наукоемкая продукция, цифровая трансформация экономики, сквозной процесс.

**Alexander A. Kalko**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Modern models for commercialization of the results of R&D processes at enterprises**

**Abstract.** The article discusses modern approaches to managing the end-to-end process of creating and launching high-tech products on the market in the context of the digital transformation of the economy at industrial enterprises. A comparative analysis of a number of popular models for managing NPD processes, as well as the commercialization of the results of R&D activities at industrial enterprises, was carried out. A justification for the use of Stage-Gate technology for managing these processes in modern conditions is given.

**Keywords:** NPD, R&D, Stage-Gate, knowledge-intensive products, R&D, digital transformation of the economy, digital enterprise.

Сегодня компетенция предприятия, связанная с эффективностью управления инновационными процессами, к числу которых относятся процессы New Product Development (NPD), а также коммерциализация результатов R&D деятельности (последний термин привычен нам более в виде НИОКР), определяет его конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. В ситуации, когда внешняя среда ввиду требований цифровой трансформации ко всем участникам рыночных отношений предъявляет однозначные требования к ресурсам промышленного предприятия в сфере наукоемких решений и услуг, указанная компетенция является ключевой [1, с. 70; 5, с. 40].

В настоящее время арсенал моделей, методов и технологий управления сквозным процессом создания и вывода на рынок наукоемкой продукции достаточно обширен и включает в себя самый широкий спектр таких инструментов [2, с. 314; 3, с. 12]. Достаточно вспомнить известную классификацию Р. Росвелла, которая отражает эволюцию инновационных процессов и включает в себя шесть поколений — шесть базовых моделей [3, с. 12].

На рисунке 1 представлена схема, отражающая классификацию таких подходов управления инновациями в современных условиях.



Рис. 1. Классификация современных методов разработки новых продуктов  
Источник: разработано автором.

Как видно из приведенной схемы, традиционный подход включает в себя такие модели, как *Booz, Allen&Hamilton*, а также модель Р. Купера “Stage-Gate”. К методам клиентоориентированного подхода относятся «Дизайн-мышление» и «Бережливый стартап». Отдельного внимания заслуживает технология традиционного подхода — модель Р. Купера “Stage-Gate”, появившаяся в 90-х гг. XX в. в США. С этого момента количество внедрений данного подхода на предприятиях, прежде всего среднего и крупного бизнеса, не только стран Запада, Юго-Восточной Азии, Китая, но и России только увеличивается, о чем свидетельствует количество официальных отчетов, научных публикаций и упоминаний в специальной литературе. Стоит отметить, что однозначного преимущества при применении указанных методов в приведенных сравнительных исследованиях доступные публикации не дают: результаты существенно отличаются и носят ситуационный характер. Например, утверждается, что клиентоориентированный подход более эффективен в сравнении с традиционным, так как в первом фокус сделан на потребительских ожиданиях, проблемах и их решениях, а не на самом предприятии, что, безусловно, верно. Методы «Дизайн-мышление» и «Бережливый стартап», по мнению ряда экспертов, оптимальны для ситуации работы компании в условиях неопределенности. Но при этом приводятся примеры реализации «стартапов», которые характеризуются дефицитом инвестиций, минимальной инфраструктурой и ресурсной базой, а что касается реальной статистики реализации данных проектов — авторы ее умалчивают, что, безусловно, некорректно: известно, что более 80 % таких случаев терпят неудачу.

Мы считаем, что именно метод Р. Купера “Stage-Gate” является оптимальным для эффективного управления сквозным процессом создания и вывода на рынок наукоемкой продукции: не случайно его выбирают предприятия, которые располагают серьезной научной базой, уникальными кадрами и существенными бюджетами для проведения НИОКР и последующей коммерциализацией результатов данной работы.

Известно, что сам стандартный метод Р. Купера состоит из шести этапов [4, с. 159].

Современные модификации данного метода по результатам объявленных результатов апробации в открытом научном доступе нам говорят о том, что данная модель учитывает многофакторную ситуацию неопределенности на рынке и позволяет строить различные с высокой степенью вероятности управляемые сценарии развития инновационных проектов.

В условиях цифровой трансформации экономики, согласно авторскому подходу [4, с. 160], успех реализации процесса NPD на предприятии — сквозного процесса создания и вывода на рынок наукоемкой продукции определяется комбинацией моделей «Три компоненты цифрового предприятия: E2M/E2D/E2E», «Компоненты и системы цифрового предприятия — идеальная модель».

Так называемыми драйверами повышения эффективности указанного процесса являются объединенные ключевые компоненты цифрового предприятия в три системные технологии — проектирования, производства и управления. Именно они определяют успех цифрового предприятия и, как следствие, успех реализации указанного сквозного процесса.

Далее, мы считаем, что сам сквозной процесс (NPD), состоящий, как правило, из базовых этапов [2, с. 315] должен с целью повышения эффективности в условиях цифровой трансформации соответствовать формату реализации технологии Р. Купера “Stage-Gate”.

Таким образом, в настоящей статье были рассмотрены вопросы:

- применения современных подходов управления сквозным процессом создания и вывода на рынок наукоемкой продукции в современных условиях;
- обосновано повышение эффективности управления указанного процесса на основе предлагаемого авторского подхода за счет объединения элементов цифрового предприятия в три системные технологии, а также за счет применения технологии “Stage-Gate”.

#### Список источников

1. Бабкин А. В., Кунин В. А., Тарутько О. А. Влияние цифровизации экономики на конкурентоспособность предпринимательских структур // Экономика и управление. — 2019. — № 10 (168). — С. 65–73. — DOI: 10.35854/199816272019106573
2. Борисов А. Б. Анализ существующих моделей разработки новых продуктов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2021. — № 3. — С. 312–326.
3. Дубровский В. Ж., Иванова Е. М. Интегрированная A-S-G-модель как этап эволюции систем управления инновационными процессами на промышленном предприятии // Управленец. — 2017. — № 5 (69). — С. 10–17.

4. *Калко А. А.* Повышение эффективности процесса разработки и вывода на рынок наукоемкой продукции на основе технологии “Stage-Gate” // *Экономика и управление: проблемы, решения.* — 2023. — № 11. — Т. 7. — С. 151–163.
5. *Кунин В. А., Тарутько О. А.* Оценка конкурентоспособности предпринимательских структур в условиях экономической нестабильности // *Теория и практика управления и менеджмента.* — 2018. — № 4 (150). — С. 37–44.

### ***Информация об авторе***

---

**А. А. Калко** — заместитель генерального директора, руководитель отдела маркетинга и продаж ООО «ПЕНТАКОН», Санкт-Петербург, ассистент кафедры управления социально-экономическими системами Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: kalkoal@yandex.ru

**Елизавета Андреевна Крамская**

**Анна Джалаловна Кяримова**

*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики*

*Санкт-Петербург, Россия*

## **Трансформация инструментов ивент-маркетинга в цифровой экономике**

**Аннотация.** Данная работа представляет собой анализ такого коммуникативного инструмента, как событийный маркетинг. Мы рассмотрим то, как он появлялся, какую роль он играет для предприятий в современном мире и какие трансформации он претерпел в пространстве цифровой экономики.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, коммуникация, событийный маркетинг, ивент-маркетинг.

**Elizaveta A. Kramskaya**

**Anna D. Kyarimova**

*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics*

*St. Petersburg, Russia*

## **Transformation of event marketing tools in the digital economy**

**Abstract.** The article presents a view on event marketing as one of the effective marketing tools of communication with consumers, brand promotion and image building. We considered the evolution of this tool, as well as its strengths. We also analyzed how relevant this tool is now in Russia and what transformations have taken place in the digital economy.

**Keywords:** event marketing, event marketing, communication, marketing.

Маркетинг как один из эффективных инструментов бизнеса стал его неотъемлемой частью. В связи с настоящими событиями в России многие компании поделились на два лагеря: первые, кто стараются снизить денежные расходы на маркетинг, вторые, кто начал вкла-

дываться еще больше в маркетинг и каналы коммуникации. Это связано с тем, что многие российские бизнесы с уходом больших игроков на рынке узрели возможность расширить свой объем присутствия на рынке. Однако потребительское пространство настолько переполнено различными видами и формами рекламно-коммуникационного воздействия, что это создает так называемый «информационный шум». В таком случае спасением является ивент-маркетинг или, как его называют в российском информационном поле, «событийный маркетинг». Ивент-маркетинг как один из способов эмпирического маркетинга известен с 1954 г. Такая небезызвестная компания, как *Disney*, первой начала использовать этот метод. PR-директор парка развлечений Роберт Ф. Джани говорил в интервью СМИ о том, что Электрический парад на Главной улице парка — это особое событие. Данный термин компания *Disney* будет использовать и потом, говоря о том, что такого рода мероприятия кардинально отличаются от обычного дня любого среднестатистического человека [2, с. 134]. Обычный день и обычное знакомство с брендом через рекламу на ТВ, флайеры или в социальных сетях стали рутинной. Насколько реклама ни была бы яркой и цепляющей, она стала частью нашей жизни, как поездка в автобусе или поход в магазин. Именно в этом и заключается вся особенность ивент-маркетинга. Личная направленность через организацию какого-либо мероприятия делает данную коммуникацию качественнее как для самого потребителя, так и для компании. Это позволяет бизнесу выделить себя, свой продукт или услугу из всех представителей рынка в рутинной жизни. Человек будет ассоциировать бренд через эмоции, помня то или иное мероприятие.

Известный американский экономист и маркетолог Ф. Котлер говорил, что событийный маркетинг — это один из инструментов классификации основных средств коммуникации с функцией PR и стимулированием сбыта [2, с. 134]. То есть использование ивент-маркетинга в маркетинговой стратегии компании будет нести в себе не только коммуникативную функцию, но и стимулирующе-сбытовую. Из этого мы можем сделать вывод о том, что современные определения ивент-маркетинга фокусируют внимание на важности построения положительного восприятия потребителя при помощи мероприятий и способствуют укреплению бренда и его ценностей, что, в свою очередь, определяет спрос на продукт, услугу той или иной компании [3, с. 197–198].

Стоит отметить, что ивент-маркетинг — это не какое-либо стихийное явление и оно имеет свой путь развития, как один из любых других инструментов маркетинга. Цифровая экономика и особенно-

сти рынка сформировали свои трансформации событийного маркетинга и его тенденции. Хочется подчеркнуть, что к ивент-маркетингу в экономическом поле начали относиться более серьезно, как к инструменту коммуникации. Цифровая экономика и особенности рынка сформировали свои трансформации событийного маркетинга и его тенденции. Так, в нашей стране с 2001 г. существует такие организации, как Российская ассоциация маркетинговых услуг (РАМУ) и Ивент-комитет Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР). Это дает нам понять, что перспектива такого канала коммуникации есть. С 2011 г. Российская ассоциация маркетинговых услуг проводит исследования событийного маркетинга, а точнее, сколько пользуются данным методом. В 2011 г. 33 % рекламодателей ответили, что использовали в своем продвижении событийный маркетинг часто, в 2013 г. — 44 %, в 2016 г. — 53,9 %. Конечно, эпоха COVID-19 внесла свои изменения как в положительную, так и в отрицательную сторону. Например, специалистов в области ивент-маркетинга стало меньше из-за отмены всех офлайн-мероприятий и выбора работы в пользу более стабильных направлений маркетинга, но при этом компании начали вкладывать свои финансовые и трудовые ресурсы в организацию онлайн-мероприятий. Это показывает нам, что событийный маркетинг набирает свою популярность с каждым годом. Сейчас ивент-маркетинг набрал еще больше спроса в связи с развитием российского бизнеса и ростом инвестиций во внутреннюю экономику. Какие же все-таки трансформации произошли с ивент-маркетингом в связи с цифровизацией экономики?

Конечно же, онлайн-формат стал одним из главных способов организации событийного маркетинга. Данным инструментом уже многие годы пользуются китайские компании, так как это позволяет охватить большую аудиторию и сделать процесс знакомства более личным, что в век, когда люди имеют социальные сети, но не могут справиться с быстрорастущим одиночеством, является выигрышным для обеих сторон.

Спрос на организацию деловых мероприятий в 2023 г. вырос на 20 %. При этом деловые мероприятия подверглись большой эволюции. Это уже не формат встречи «зал—спикер—кофе-брейк», это формат большого медийного события с передовыми технологиями и механиками вовлечения офлайн- и онлайн-аудиторий. Как бы это ни казалось странным, но из-за перехода в цифровой формат многие компании не могут найти хорошие деловые связи и установить крепкий (межличностный) контакт. А после эпохи пандемии этот формат как никакой другой стал популярен.

Ивент-маркетинг — это инструмент не только внешней коммуникации, но и внутренней. Так, формат событийного маркетинга в сфере развития HR-бренда стал третьим популярным направлением наравне с онлайн и деловым. В ситуации, когда на рынке происходит дефицит кадров, очевидным становится то, что без сильной команды — нет бизнеса. Это касается как больших заводов с инновационным оборудованием и инвестициями, так и малого и среднего бизнеса. К работодателям, кто активно занимается своим HR-брендом и корпоративной культурой, будут идти специалисты. Такие работодатели занимают лидирующие места на рынке найма.

Ивент-маркетинг в эпоху цифровой экономики является одним из эффективных инструментов в коммуникационной среде, как в B2B- и B2G-сегментах, так и в B2C-. Пройдя большой путь формирования, ивент-маркетинг имеет в себе множество способов и возможностей выбора того, как проводить нужную для определенного бизнеса и отрасли коммуникацию.

#### Список источников

1. *Красовская Н. В.* Событийный маркетинг: учеб. пособие для вузов. — 3-е изд., испр. — М.: Юрайт, 2024. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18674-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа «Юрайт». — URL: <https://urait.ru/bcode/518856> (дата обращения: 22.01.2024).
2. *Попова О. И., Сысоева Т. Л.* Событийный маркетинг: вызовы и возможности нового времени // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. — 2023. — № 3. — С. 133–137.
3. *Карпова М. К., Куренева А. А.* Организация специальных мероприятий в онлайн-формате: возможности социального взаимодействия // Наука. Общество. Государство. — 2020. — № 4. — С. 195–201.

#### *Информация об авторах*

---

**Е. А. Крамская** — студентка Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: [elizkram13@icloud.com](mailto:elizkram13@icloud.com);

**А. Д. Кяримова** — старший преподаватель кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [phd.kyarimova.ad@gmail.com](mailto:phd.kyarimova.ad@gmail.com)

**Петр Алексеевич Лебедев**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Использование Agile-методики в построении системы внутренних коммуникаций**

**Аннотация.** В статье рассмотрено применение Agile-методики в построении эффективных систем внутренних коммуникаций.

**Ключевые слова:** Agile-методика, внутренние коммуникации, HR, гибкие методики разработки.

**Petr A. Lebedev**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **The use of Agile techniques in building an internal communication system**

**Abstract.** The article is about the application of Agile principles in the construction of effective internal communication systems.

**Keywords:** Agile methodology, internal communications, HR, flexible development methods.

В 2023 г. работа над эффективностью внутренних коммуникаций была связана с определенными сложностями, связанными в первую очередь с адаптацией к быстроменяющимся условиям. Очевидно, что в 2024 г. эти сложности сохранятся. Поэтому организациям необходимо выстраивать эффективный менеджмент в общем и в частности искать варианты выстраивания гибкой системы внутренних коммуникаций.

С учетом опыта 2023 г. можно спрогнозировать следующие основные тренды развития внутренних коммуникаций в ближайшем будущем: ускорение процессов передачи информации, гуманизация работы в HR-сфере, повышение роли удаленной работы, работа над внутренним имиджем [1, с. 110]. Построение эффективной системы

внутренних коммуникаций напрямую связано с учетом этих трендов. Один из возможных путей развития внутренних коммуникаций — применение принципов Agile.

Русскоязычного аналога названия “Agile-методика” на данный момент нет, поэтому для написания используется общепринятая приставка на латинице. Agile-методики чаще всего применяют в разработках программного обеспечения. Эти методики основаны на 4 принципах, разделяющихся на 12 составляющих. Следование этим принципам позволяет сделать рабочие процессы более гибкими, подстраивающимися под изменяющиеся условия [2, с. 578].

По данным исследования компании *Digital.ai*, с 2021 г. 33 % финансовых компаний активно пробуют приемы Agile-технологии [5]. Agile-методики можно применять и конкретно в сфере построения системы внутренних коммуникаций. При использовании Agile-методик во внутренних коммуникациях важность рабочих процессов и инструментов уступает в пользу человеческих взаимоотношений. При этом эффективность и скорость достижения целей организации в приоритете перед исчерпывающей документацией. Эффективное взаимодействие между структурами организации с минимальной потерей информации важнее, чем сам факт согласования. Быстрые реакции на изменения важнее, чем следование первоначально согласованному плану. Приоритетное значение при применении Agile-методик в работе с внутренними коммуникациями будет иметь удовлетворение субъектов коммуникаций за счет эффективной и бесперебойной передачи информации. Система коммуникаций должна быть выстроена так, что будет готова к изменению общего курса организации на любом этапе, даже на завершающем. Способы взаимодействия организационных структур должны отвечать современным требованиям, а специалисты по внутренним коммуникациям должны особое внимание уделять техническому совершенствованию коммуникаций.

В идеале проверку функционирования системы внутренних коммуникаций проводить не реже, чем раз в два месяца, сам процесс внутренних коммуникаций должен быть ежедневным. При этом следует стремиться к простоте коммуникаций, избегать лишней работы. Условия работы людей должны быть основаны на доверии и поддержке [2, с. 577].

Agile-подход позволяет системам внутренних коммуникаций быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям, новым потребностям целевой аудитории или рынка продаж и другим непредвиденным обстоятельствам. Функции системы внутренних комму-

никаций должны быть построены так, чтобы их можно было быстро менять в процессе работы.

Организации, применяющие Agile-методики, выделяют несколько главных преимуществ, среди которых: быстрая адаптация к изменениям, скорость процессов, выявление недоработок на стадиях разработки, повышение вовлеченности и культуры сотрудников. Следует отметить и недостатки Agile-подхода.

Agile-методики могут быть вредны для тех организаций, где результат работы предсказуем. Организациям, реализующим однотипные проекты, достигающим повторяющихся целей, например специализирующимся на строительстве зданий и других сложных инженерных проектов, не стоит применять Agile-методики либо применять их поступательно, анализируя каждый шаг. В таких организациях, как правило, системы внутренних коммуникаций отлажены и любое изменение сопряжено с рисками. Что противоречит Agile-подходу. Применение Agile-методики в данном случае возможно в конкретном структурном подразделении или на определенном этапе работы.

Организации, применяющие Agile-методики в построении систем внутренних коммуникаций, должны быть готовы к тому, что плотность коммуникаций увеличится. Сотрудники и отделы будут чаще подключаться к процессу достижения целей, общаться по проекту, самостоятельно принимать решения, сообщать о проблемах, предлагать изменения и даже вовлекать заказчика и другие заинтересованные стороны [4, с. 1201].

Главный недостаток применения Agile-методик заключается в том, что отсутствие жесткого контроля может привести к тому, что конечный результат может отличаться от запланированного. Гибкость построения системы внутренних коммуникаций допускает выход за рамки на этапах разработки, что может привести к искажениям. К тому же специалисты отмечают, что неверное понимание принципов Agile-методик и ошибки при их внедрении могут испортить конечный результат.

Итак, Agile-методики, изначально применяемые в разработке программного обеспечения и постепенно внедряемые в другие системы менеджмента, могут быть применимы и в разработке систем внутренних коммуникаций. Следование Agile-принципам способно повлиять на создание гибкой системы, быстро адаптирующейся к изменчивым условиям. Однако при внедрении Agile-методики следует грамотно оценить все риски, чтобы избежать негативных последствий.

### Список источников

1. *Бабосов Е. М.* Особенности коммуникации в организационных моделях различных типов // Вестник Московского университета. Серия 22: Социология и политология. — 2023. — № 3. — С. 95–114.
2. *Кон М.* Scrum: гибкая разработка ПО // Инновационная наука. — 2021. — № 8. — С. 576–578.
3. *Максимов М. В.* Методы совершенствования анализа внутренней среды организации // Инновационная наука. — 2019. — № 8-1. — С. 153–156.
4. *Плакса Ю. В.* Современные методы коммуникации в организациях // Экономика и предпринимательство. — 2017. — № 12-2. — С. 1199–1203.
5. Digital.ai. — URL: <https://digital.ai/catalyst-blog/how-are-organizations-practicing-agile-in-the-year-2021> (дата обращения: 17.01.2024).

### *Информация об авторе*

---

**П. А. Лебедев** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: petr\_192@mail.ru

**Виктория Александровна Лесницкая**  
*Белорусский национальный технический университет*  
*Минск, Республика Беларусь*

## **Возникновение новых классов в контексте цифровой трансформации экономики**

**Аннотация.** Целью данной статьи является исследование возникновения новых классов в контексте цифровой трансформации экономики. Процесс трансформации экономики, ее развитие и переход на качественно новый уровень порождает изменения и трансформацию внутрисистемных отношений. Возникают новые классы наряду с новыми вызовами внешней и внутренней среды. Новые социальные группы — представляющий интерес для исследования субъект экономической системы общества сквозь призму трансформации значения совокупности взглядов на их поведение в цифровой экономике.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, социальные классы, детерминированность, неопределенность, прекариат, элементарная группа.

**Victoria A. Lesnitskaya**  
*Belarusian National Technical University*  
*Minsk, Republic of Belarus*

## **The emergence of new classes in the context of the digital transformation of the economy**

**Abstract.** The article is aimed at studying the emergence of new classes in the context of the digital transformation of the economy. The process of transformation of the economy, its development and transition to a qualitatively new level creates changes and transformations of intra-system relations. New classes are emerging along with new challenges to the external and internal environments. The new social groups that are of interest to the study are the subjects of the economic system of society through the transformation of the meaning of the set of views on their behavior in the digital economy.

**Keywords:** digital economy, social classes, determinism, uncertainty, precarity, elementary group.

В процессе цифровой трансформации экономики отношения внутри социально-экономической системы претерпевают изменения. В данном контексте актуальным становится рассмотрение формирования новых классов, трансформации признаков и детерминированных наборов норм внутри них.

Класс можно трактовать как «понятие, выражающее совокупность (множество) предметов, удовлетворяющих каким-либо условиям или признакам» [1, с. 267]. Данное определение целесообразно рассматривать как трактовку классов с точки зрения группы, имеющей исторически обусловленные границы, в рамках которых происходит взаимосвязь элементов с характерными для данной совокупности отношениями. При этом класс в экономической системе общества будет определять отношения между людьми, возникающие в процессе осуществления трудовых отношений. В более общем понимании класс в экономической системе общества является классом социальным, которое можно определить через понимание «социального статуса человека через его место в системе трудовых отношений и во взаимосвязи с системами отношений собственности, потребностей и интересов» [2, с. 76].

Развитие экономики и переход ее на новый цифровой уровень создает новые вызовы для экономической системы. Актуальным является вопрос влияния на поведение групп людей через трансформацию гносеологического значения идеологии, ценностей, мотивов труда. Данные понятия объединяют в себе социальные институты, изменения внутри которых определяют характер изменений в социальных классах. Кроме того, «фактором распространения идеи, идеологии или ценности того или иного феномена является склонность человека объяснять причины решений экономических агентов, исходя из их личных качеств, а не из оценки внешних обстоятельств, их определяющих. Также имеют место когнитивные ловушки — устойчивые повторяющиеся схемы поведения, восприятия и мышления, мешающие человеку адекватно воспринимать реальность и обрабатывать информацию. Человек делает выводы, исходя не из фактов, а из своих представлений о них» [3, с. 81–82]. Детерминированность поведения возникает наравне с новым социальным классом прекариатом, исследуемым Ж. Т. Тощенко в работе «Прекариат: от протокласса к новому классу» [4]. По словам автора, «для прекариата характерна рабочая деятельность в условиях неопределенности социально-экономического положения работника» [5, с. 160]. Данная форма занятости является как фактором повышения гибкости социально-экономической системы, так и ус-

ложняется замедлением и трансформацией интеграции индивида в социальную систему.

Прекариат — элементарная группа, входящая в кумулятивную группу «социальный класс» [6], является одним из определяющих современное общество классом. Исследование новых социально-классовых структур позволяет отследить предрасположенность системы функционировать тем или иным образом, а также отследить воспроизводящиеся паттерны, позволяющие сгруппировать социальные группы для дальнейших исследований. Цифровая трансформация экономики является фактором необратимых изменений в социально-экономической системе. Изучение определяющих условий, влияющих на дальнейший ход системы, трансформацию отношений, поведение человека как экономического элемента в новых реалиях даст возможность избежать рисков, с которыми неизбежно сопряжена цифровая экономика.

#### Список источников

1. Кузичев А. С. Класс // БСЭ. — М.: Советская энциклопедия, 1988. — 3-е изд. — Т. 12. — 362 с.
2. Солодовников С. Ю. Гносеологические трудности при изучении классов в постиндустриальном обществе // Социологический альманах. — 2012. — № 3. — С. 74–91.
3. Дроздович Л. И., Лесницкая В. А., Мэн Цзялян. Некоторые аспекты рандомизированных контролируемых исследований (Randomized controlled trials — RCT): попытки теоретического осмысления // Экономическая наука сегодня: сб. науч. статей / БНТУ. — Мн., 2024. — Вып. 19. — С. 79–85.
4. Тощенко Ж. Т. Прекариат: от протокласса к новому классу: монография / Институт социологии ФНИСЦ РАН, РГГУ. — М.: Наука, 2018. — 350 с.
5. Прекарная занятость: истоки, критерии, особенности / под ред. Ж. Т. Тощенко. — М.: Весь Мир, 2021. — 400 с.
6. Солодовников С. Ю. Классы и классовая борьба в постиндустриальном обществе: методологические основы политико-экономического исследования. — Мн.: БНТУ, 2014. — 377 с.

#### **Информация об авторе**

---

**В. А. Лесницкая** — студент 4-го курса кафедры экономики и права; 220076, Республика Беларусь, Минск, пр. Независимости, 148/3, e-mail: v.lesnickaya@mail.ru, ORCID id: 0009-0005-1325-5285

Денис Сергеевич Лукьянченко  
Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия

## **Влияние цифровизации бизнеса на концепцию устойчивого развития и зеленые технологии**

**Аннотация.** Эффективное развитие зеленых инноваций на предприятиях и в экономике находится в неразрывной связи с применением цифровых технологий и автоматизацией.

Информация исследования позволяет понять, что чем более развита цифровая трансформация на предприятиях, тем больше вероятность достижения высоких результатов в области «зеленых» инноваций. Инновации в сфере цифровизации играют ключевую роль в повышении эффективности «зеленых» инноваций. При продвижении в цифровой трансформации предприятия также должны уделять внимание внедрению инноваций в области цифровизации и результатам операций в этой сфере. В противном случае они должны обратить внимание на управление цифровой трансформацией и результаты своих действий в этой области.

**Ключевые слова:** цифровые технологии, автоматизация, ИИ, устойчивое развитие, зеленые технологии.

Denis S. Lukyanchenko  
St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia

## **The impact of business digitalization on the concept of a sustainable development and green technologies**

**Abstract.** The effective development of green innovation in enterprises and the economy is inextricably linked with digital technologies and automation.

Research suggests that the more advanced digital transformation in enterprises, the greater chance of achieving better results in green innovations. Innovation in digitalization plays a key role in improving the effectiveness of green innovation. As enterprises move forward

with digital transformation, they must also pay attention to digital innovation and the results of digital operations. Otherwise, they should pay attention to the management of digital transformation and the results of their actions in this area.

**Keywords:** digital technologies, automation, AI, sustainable development, green technologies.

Цель данного исследования — выявить влияние цифровых технологий на концепцию устойчивого развития методами анализа и обобщения произведенных исследований.

Пример Китая показал, что экстенсивная модель дает значительный рост экономических показателей, но вызывает значительные экологические проблемы в виде увеличения выбросов парниковых газов, потребления ресурсов и прочих негативных факторов. Это ставит под угрозу национальное здоровье сограждан, экологию и концепцию устойчивого развития. В 2020 г. на Генеральной Ассамблее ООН Китай заявил о своем намерении достичь показателя нейтральности по выбросам углекислого газа к 2060 г. в рамках экономической и социальной трансформации. Мировое сообщество осознает, что развитие экономик ограничено природными ресурсами. Следовательно, меры по защите и восстановлению экологической среды должны приниматься параллельно с программами развития экономического роста.

Предприятия, генерирующие выбросы, должны активно применять концепцию зеленого развития на производстве и активно участвовать в программах по устойчивому развитию. При внедрении инновационных решений необходимо пользоваться принципом социальной ответственности. Зеленые инновации и устойчивое развитие должны быть в центре внимания исследований, корпоративной практики и отраслевой этики.

Предложенное понятие «Индустрия 4.0» одним из базисов выделяет цифровизацию, роботизацию и применение ИИ для выхода предприятий на новый уровень. Китай в рамках программы «Интеллектуальное производство 2025» акцентировал внимание на внедрении современных технологий. Российская Федерация уделяет данному аспекту также много внимания. Одним из примеров можно выделить национальную программу «Цифровая экономика».

Доступные исследования показали изменение практики организаций с применением цифровых технологий и получением конкурентных преимуществ в своей отрасли [2]. Влияние цифровых тех-

нологий на инновационные программы значительное и заслуживает отдельного обсуждения ученым сообществом. Устойчивое развитие и понятие «зеленых» технологий являются частью инновационного подхода. Вопрос выбора пути развития, методов и инструментов достижения целей в данном направлении — это отдельный блок для исследований.

При этом уровень готовности к применению новых технологий в России остается достаточно низким.

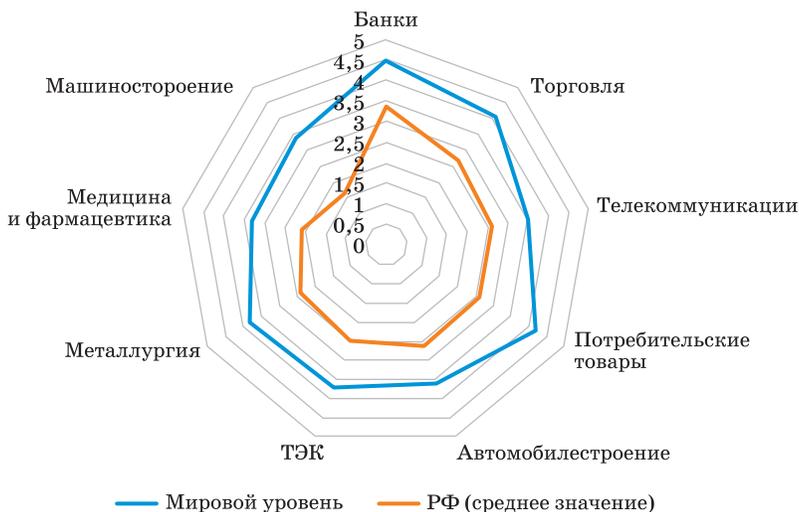


Рис. 1. Уровень цифровой зрелости по отраслям

Источник: CNews на основе данных SAP, Deloitte, декабрь 2021 г. — URL: [https://www.cnews.ru/news/line/2021-03-22\\_issledovanie\\_sap\\_i\\_delojta](https://www.cnews.ru/news/line/2021-03-22_issledovanie_sap_i_delojta) (дата обращения: 22.01.2024).

На рисунке 1 видно, что средний уровень России на 35 % ниже мировых значений по отраслям. Банковская сфера, телекоммуникации и отрасль автомобилестроения имеют наименьший разрыв. В потребительских товарах и машиностроении максимальное отставание. В рамках национального проекта «Цифровая экономика» Российская Федерация повысила свой уровень цифровой зрелости, который будет развиваться в новых нацпрограммах, таких как «Экономика данных».

Методы исследования вопроса цифровизации предприятий достаточно разнообразны, и общего стандарта на текущий момент не выделено. В общем их можно разделить на объективные и субъек-

тивные. Например, метод интеллектуального анализа информации по цифровизации предприятия на базе годовых отчетов может отражать ограниченную информацию о предприятии, и он имеет определенную степень субъективности, поскольку создан самой компанией. Применение методов анкетирования зависит от качества выборки и опросных листов. Достоверность данных может быть подтверждена после повторных опросов.

Производственная деятельность, являющаяся важной частью деятельности предприятия, фокусируется на добавленной стоимости в цепочке создания стоимости предприятия, включая три основных аспекта: ввод, выпуск и управление. Кроме того, по мере продвижения цифровизации предприятия могут менять подход к созданию и присваиванию ценности, генерировать эффективные идеи, которые невозможно получить с традиционными практиками производства [1]. Можно выделить несколько примеров:

- 1) ИТ-технологии облачных вычислений — позволяют предприятиям виртуально управлять ресурсами предприятия в режиме одного окна. Можно координировать работу поставок и платить только за используемые ресурсы, сокращая как затраты;
- 2) такие технологии, как интернет вещей, — дают возможность отслеживать заказы, управлять статусом выполнения и получения обратной связи в режиме реального времени. Точность, оперативность и управляемость предприятием за счет использования приложений возрастает значительно;
- 3) применение решений на базе информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) — дают возможность автоматизировать процессы на всех уровнях, сократить повышенное потребление ресурсов и объем отходов в производственном процессе. Это влияет на повышение энергоэффективности для получения максимальной производительности при минимальных затратах.

В настоящее время цифровизация предприятия проникла в производственную деятельность, поэтому то, сколько информации о цифровизации предприятие содержит в трех элементах производства и эксплуатации, можно рассматривать как разумный способ исследования цифровизации предприятия.

*Выводы.* С появлением и развитием различных технологий цифровизации трансформация цифровизации стала направлением трансформации предприятий. Более того, внедрение «зеленых» инноваций позволяет предприятиям вносить вклад в устойчивое развитие, защищать здоровье населения и выполнять социальную

ответственность, что является горячим ожиданием сегодняшних внутренних и внешних заинтересованных сторон. Анализ того, как предприятия, практикующие цифровизацию, могут эффективно продвигать «зеленые» технологии.

#### Список источников

1. Implementing a digital strategy: learning from the experience of three digital transformation projects / A. Correani, A. De Massis, F. Frattini, [et al.] // California Management Review. — 2020. — Vol. 62. — P. 37–56. — URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0008125620934864> (дата обращения: 07.02.2024).
2. *Ferreira J. J., Fernandes C. I., Ferreira F. A.* To be or not to be digital, that is the question: firm innovation and performance // Journal of Business Research. — 2019. — Vol. 101. — P. 583–590. — URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31379682> (дата обращения: 05.02.2024).

#### *Информация об авторе*

---

Д. С. Лукьянченко — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [dslukyanchenko@gmail.com](mailto:dslukyanchenko@gmail.com)

**Андрей Дмитриевич Оськин**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Особенности управления цифровой трансформацией бизнес-процессов в современных энергетических компаниях**

**Аннотация.** Технологии цифровизации и их применение в бизнес-процессах энергетической отрасли влечет за собой глубокие качественные изменения организационного и структурного характера. Эти обстоятельства становятся причиной глобальной трансформации процессов крупного и малого энергетического бизнеса. Исследования, посвященные данной проблеме, охватывают только вопросы, связанные с проблемами технологического характера. Тем не менее способы управления цифровой трансформацией и выработка соответствующих инструментов заслуживают не меньшего внимания, так как оказывают существенное влияние на данную проблематику. Рассмотрение этого вопроса представляется перспективным направлением научных исследований. Данная статья посвящена особенностям управления цифровой трансформацией бизнес-процессов, протекающих в энергетической отрасли. Делается вывод о недостаточной теоретической и прикладной разработке темы, а также об отсутствии универсальной методологии. Особенное внимание в статье уделено методике мультиагентной интеллектуальной системы. Предлагается рассмотреть данную методику в теоретическом виде и уделить внимание ее практическому применению в энергетическом секторе, так как проработка данного метода влечет разработку принятия решений, адекватных темпам и содержанию процессов цифровой трансформации, характерных для энергетической сферы.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, энергетика, цифровизация, система интеллектуального принятия решений, мультиагентная интеллектуальная система.

## **Feature of digital transformation of business processes in modern energy companies**

**Abstract.** Digitalization technologies and their application in business processes in the energy industry entail profound qualitative changes of an organizational nature. These circumstances are becoming the reason for the global transformation of the processes of large and small energy businesses. Research on this issue only covers issues related to technological problems. However, ways to manage digital transformation and develop appropriate tools deserve no less attention, because have a significant impact on this issue. Consideration of this issue seems to be a promising direction of scientific research. This article is devoted to the features of managing the digital transformation of business processes occurring in the energy industry. The conclusion is made about the insufficient theoretical and applied development of the topic, as well as the absence of a universal methodology. Particular attention in the article is paid to the methodology of a multi-agent intellectual system. It is proposed to consider this methodology in theoretical form and pay attention to its practical application in the energy sector, since the elaboration of this method entails the development of decision-making adequate to the pace and content of digital transformation processes characteristic of the energy sector.

**Keywords:** digital transformation, energy, digitalization, intelligent decision-making system, multi-agent intellectual system.

Цифровые технологии и их широкое распространение влекут за собой глубокие изменения во внутренней организации работы локальных компаний местного значения и глобальных организаций, работающих на энергетическом рынке. Данная проблема рассматривается с позиций разнообразных концептуальных подходов. Понятия широкого спектра использования, такие как «автоматизация», «цифровизация» и «цифровая трансформация», характерны для бизнес-процессов и поиска способа управления цифровой трансформацией. Понятия разнятся между собой принадлежностью к различным друг от друга аспектам развития цифровой трансформации

бизнес-процессов в энергетической отрасли. Каждый из них отражает индивидуальный подход к управлению таковыми процессами в широком значении и к контролю за исполнением индивидуальных процессов в локальном значении.

Говоря об управлении проектами, имеющими информационно-технологическую основу, справедливо применение простых понятий «автоматизация» и «цифровизация», тогда как на более глубоком, значимом уровне, где сложность заключается в процессах управления цифровой трансформацией бизнес-процессов, необходима выработка специального инструментария.

Исследование имеет целью выработку методологии управления цифровой трансформацией бизнес-процессов, имеющей целевую установку и характерную для использования конкретно в энергетической отрасли. В рамках статьи рассматриваются также инструменты, характерные для проектного управления, специфические для процессов, связанных с цифровой трансформацией.

Под термином «цифровая трансформация» подразумевается совокупность усилий социального характера с технологическими особенностями, воздействующая на изменения определяющих принципов, в соответствии с которыми осуществляется управление бизнес-процессами в компаниях.

Для управления цифровой трансформацией можно выделить основные и наиболее актуальные вопросы, в том числе: сложность создания новой, работоспособной бизнес-модели, удовлетворяющей современные тенденции цифровой трансформации в энергетической сфере [7]; поиск адекватных методов ведения бизнес-процессов по новым принципам, продиктованным явлением цифровизации; новые способы установления и ведения рыночных отношений, их использование в положительный результат; расширяющиеся запросы и предпочтения клиентов, заставляющих компании меняться. Управление цифровой трансформацией охватывает большой объем изменяющихся элементов энергетического бизнеса, в том числе таких важных составных частей, как каналы сбыта продукции, виды продукции, отдельные локальные процессы внутри компании, взаимодействие с партнерами и конечными потребителями услуг и т. д. Иными словами, цифровая трансформация охватывает все структуры и оказывает влияние на процессы разного уровня, протекающие в энергетической компании. Глобальный масштаб цифровизации бизнес-процессов предполагает аналогичные по своему объему последствия, включающие организационные, структурные и стратегические изменения. Речь идет не только о новых методах и способах

их продуктивного использования, но и о правильном их совмещении друг с другом, позволяющем получить конечный продукт, удобный для использования [9].

Вот некоторые из таких методов:

1. Умные сети (Smart Grid) — это модернизированные сети электроснабжения, объединяющие линии передачи и коммутационное оборудование. Их главной целью является построение рационального и эффективного распределительного и локального энергетического комплекса [1; 5; 8].

2. Интернет вещей (IoT) — это глобальная сеть подключенных к интернету устройств, которые могут взаимодействовать между собой с помощью технологий передачи данных. Все они подключены к центрам управления, анализа и контроля информации. IoT объединяет реальные вещи в виртуальные системы, способные решать разные по сложности задачи.

3. Big Data и аналитика данных — это технологии, позволяющие собирать, хранить и анализировать большие объемы данных для получения новой информации, которую невозможно получить ручным анализом данных.

4. Искусственный интеллект — это возможность для автоматизации простых рутинных задач, улучшения прогнозирования и принятия решений.

Концепция цифровой энергетики [3; 4] также имеет широкое распространение и удовлетворяет требованиям, связанным с управлением цифровой трансформацией бизнес-процессов в этой сфере. Говоря о переходе на интеллектуальную основу в системах энергетического сектора, следует учитывать и проблемы, возникающие при таком переходе. Для их решения и оптимизации процесса затрагиваются области технологической и информационно-телекоммуникационной инфраструктур. Будучи наиболее современной и фактически неотъемлемой частью интеллектуальных энергетических систем, новейшие информационные технологии служат средством проведения трансформаций только при условии, что компания обладает технологичной инфраструктурой, отвечающей требованиям современности и развитой в достаточной мере, а также обученным и квалифицированным персоналом. Только в таких условиях интеллектуальные энергетические системы адекватно применять и ожидать от их применения успешных изменений.

Развитие инфраструктуры технологического значения следует отнести к решениям стратегического характера. Согласно данным Центра стратегических разработок, наиболее развитые мировые

державы используют сценарии клиентоориентирования при трансформационных процессах архитектуры энергетических систем [6]. Энергетическая сфера, в таком случае, трансформируется в рамках новой технологической парадигмы, характеризующейся беспрепятственной интеграцией сектора энергетики в единую рыночную инфраструктуру, включающую в себя как потребителей, так и производителей розничного сектора рынка (генерация, передача и продажа электрической энергии).

Рассматривая вопрос управления цифровой трансформацией бизнес-процессов, отметим, что в современной научной литературе эта тема претерпевает дефицит структурных исследований, а также отличается сравнительно небольшим количеством предлагаемых вариантов решений технологических аспектов темы. При этом имеющийся потенциал исследовательских организаций, действующих в сфере энергетики, задействуется не в полной мере.

Говоря о специальных исследованиях в области управления цифровой трансформацией, нельзя не затронуть проблему слабой научной проработанности возможных решений проблемы стратегического характера. Для цифровой трансформации не сформулирована четкая методика и не выработаны характерные средства, отвечающие уровню аналогичных научных разработок в мире.

Выработка методологии комплексного охвата с серьезным научным обоснованием, включающим стратегические варианты решения для энергетического сектора экономики, необходима, в первую очередь, с целью значительного увеличения показателей эффективности от решений по управлению цифровой трансформацией бизнес-процессов, принимаемых в компаниях энергетической отрасли. Методология должна отвечать адаптивным и математическим ожиданиям, т. е. удовлетворять потребность в эффективном ситуационном управлении, в применении технологий интеллектуального моделирования, а также учитывать потребность в аналитике большого объема данных.

Одновременно с этим методика построения системы интеллектуального принятия решений также нуждается в разработке и проектировании в рамках мультиагентной интеллектуальной системы. Под термином «мультиагентная информационная система» подразумевается система, состоящая из множества агентов, которые потенциально могут взаимодействовать друг с другом и способных действовать в среде, которая влияет на их поведение. Данная интеллектуальная система должна базироваться на вычислениях агентных и облачных, а также включать агенты-сервисы [2]. Мульти-

агентная интеллектуальная система необходима в энергетическом секторе, требуется ее проработка и апробация для эффективного управления цифровой трансформацией.

На сегодняшний день наиболее перспективным решением по увеличению показателей эффективности управления цифровой трансформацией бизнес-процессов видится разработка совокупности методов научного обоснования стратегических решений. В этой связи предлагается уделить особенное внимание мультиагентным системам и их внедрению в энергетику с разработкой архитектуры интеллектуальной системы принятия решений. Данный подход позволит интегрировать модели информационного характера, такие как умные сети Smart Grid, интернет вещей (IoT), Big Data и аналитика данных, и другие модели в реализацию системы принятия решений. Предложенные агенты-сервисы, внедряемые в архитектуру такой системы, подлежат апробации в бизнес-процессах энергетической отрасли для поиска способов принятия оперативных и объективных решений стратегического плана, касающихся управления цифровой трансформацией [10].

Говоря о научном обосновании методов управления цифровой трансформацией в сфере энергетики, следует отметить, что значимость темы заключается в необходимости проработки методик, адекватных решению проблемы цифровизации бизнес-процессов. Не менее важно рассмотрение существующих интеллектуальных средств обоснования стратегических решений, так как эта тема также недостаточно представлена в научной литературе. Данная статья предлагает уделить особенное внимание проработке методики мультиагентной интеллектуальной системы и ее применению в энергетической сфере.

#### Список источников

1. *Бушув В. В.* Основные положения стратегического направления развития электросетевого комплекса России // *Энергетик*. — 2018. — № 6. — С. 12–14.
2. *Массель Л. В.* Методы и интеллектуальные технологии научного обоснования стратегических решений по цифровой трансформации энергетики // *Энергетическая политика*. — 2018. — № 5. — С. 30–42.
3. *Цифровая энергетика: федер. проект* // Министерство энергетики Российской Федерации (Минэнерго России): офиц. сайт. — URL: <https://minenergo.gov.ru/activity/project-activities/projects/departmental-project-digital-energy?ysclid=ls4xtnmwdr369337857> (дата обращения: 05.02.2024).

4. Внедрение элементов цифровой экономики в электроэнергетике / А. Г. Филимонов, Н. Д. Чичирова, А. А. Чичиров, А. А. Филимонова // Надежность и безопасность энергетики. — 2018. — Т. 11. — № 2. — С. 94–102.
5. *Воропай Н. И., Стенников В. А.* Интегрированные интеллектуальные энергетические системы // Известия РАН. Энергетика. — 2014. — № 1. — С. 64–73.
6. Цифровой переход в электроэнергетике России: экспертно-аналитический доклад // Центр стратегических разработок. — URL: <https://www.csr.ru/issledovaniya/tsifrovoj-perehod-v-elektroenergetike-rossii> (дата обращения: 05.02.2024).
7. *Петровская Н. Е.* Цифровые платформы как доминантный вектор развития глобального рынка труда // Управление. — 2021. — № 2. — Т. 9. — С. 103–113.
8. *Кобец Б. Б., Волкова И. О.* Инновационное развитие электроэнергетики на базе концепции Smart Grid. — М.: ИАЦ Энергия, 2010. — 208 с.
9. *Титов С. А., Титова Н. В.* Проектное управление цифровой трансформацией компаний // Вестник ГУУ. — 2022. — № 7. — С. 22–29.
10. *Массель А. Г., Бахвалов К. С.* Применение интеллектуальных технологий для решения проблемы научного обоснования стратегических решений по цифровой трансформации энергетики // Информационные и математические технологии в науке и управлении. — 2019. — № 1 (13). — С. 47–60.

### *Информация об авторе*

---

**А. Д. Оськин** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, а/я 85, e-mail: [OskinAD@mail.ru](mailto:OskinAD@mail.ru), ORCID id: 0009-0009-5227-4891

**Елена Григорьевна Пашковская**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **«Большие данные» в системе взаимодействия субъекта малого бизнеса и инновационно-предпринимательской экосистемы региона**

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам организации взаимодействия субъектов малого предпринимательства и региональной инновационно-предпринимательской экосистемы на основе применения «больших данных» (BigData). В работе обосновано применение данной технологии и представлена схема взаимодействия указанных субъектов с выделенными большим и малым циклами управления на основе BigData. В качестве методов исследования были использованы: анализ и синтез, моделирование и прогнозирование, формализация, экспертные оценки. К основным результатам исследования можно отнести построенную предикативную модель, численно реализующую взаимодействие большого и малого циклов BigData и позволяющую оценивать потоки ресурсов, непосредственно связанных с получением эффектов от управления на основе BigData. Практическая значимость и возможности применения модели в современных реалиях показаны на примере взаимодействия АО «Технопарк Санкт-Петербурга» (инновационно-предпринимательская экосистема Санкт-Петербурга) и ООО «Автопилот» (субъект малого бизнеса Санкт-Петербурга).

**Ключевые слова:** «большие данные», региональная инновационно-предпринимательская экосистема, модель BigData, цикл BigData.

**Elena G. Pashkovskaya**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **“BigData” in the system of interaction between a small business and the innovative and entrepreneurial ecosystem of the region**

**Abstract.** The article is devoted to the issues of organizing interaction between small businesses and the regional innovative and entrepreneurial ecosystem based on the use of “BigData”. The study substantiates the use of this technology and presents a diagram of the interaction of these subjects with selected large and small management cycles based on “BigData”. The following research methods were used: analysis and synthesis, modeling and forecasting, formalization, expert assessments. The main results of the study include the constructed predictive model, which numerically implements the interaction of the large and small BigData cycles and allows one to evaluate resource flows directly related to obtaining the effects of BigData-based management. The practical significance and possibilities of applying the model in modern realities are shown by the example of interaction between JSC Technopark of St. Petersburg (innovative and entrepreneurial ecosystem of St. Petersburg) and LLC Autopilot (small business entity in St. Petersburg).

**Keywords:** “BigData”, regional innovative and entrepreneurial ecosystem, BigData model, BigData cycle.

В настоящее время региональные инновационно-предпринимательские экосистемы создают благоприятные условия для устойчивого развития субъектов малого предпринимательства (СМП) за счет своей гибкости и адаптивности к внешним и внутренним шокам, особенно в условиях экономической нестабильности и высоких темпов развития цифровой экономики [1, с. 7–8]. Под *региональной инновационно-предпринимательской экосистемой (РИПЭ)* следует понимать часть национальной инновационной экосистемы, органично интегрированную в уникальную предпринимательскую среду конкретного региона и обеспечивающую технологическую трансформацию его бизнес-среды в сторону большей открытости, динамичности и расширения предпринимательской сети в целях устойчивого развития региона [2, с. 526]. В РИПЭ входят СМП, которые относятся к быстрорастущим малым инновационным предприятиям и малым технологическим компаниям согласно Концепции технологического развития России до 2030 г., а также СМП, интегрированные с крупным бизнесом, готовые к инновациям и осуществляющие цифровую трансформацию [2, с. 527]. Одной из ключевых характеристик РИПЭ является способность облегчать взаимодействие участников посредством работы с BigData и создавать новые ценности [3, р. 84] (рис. 1).

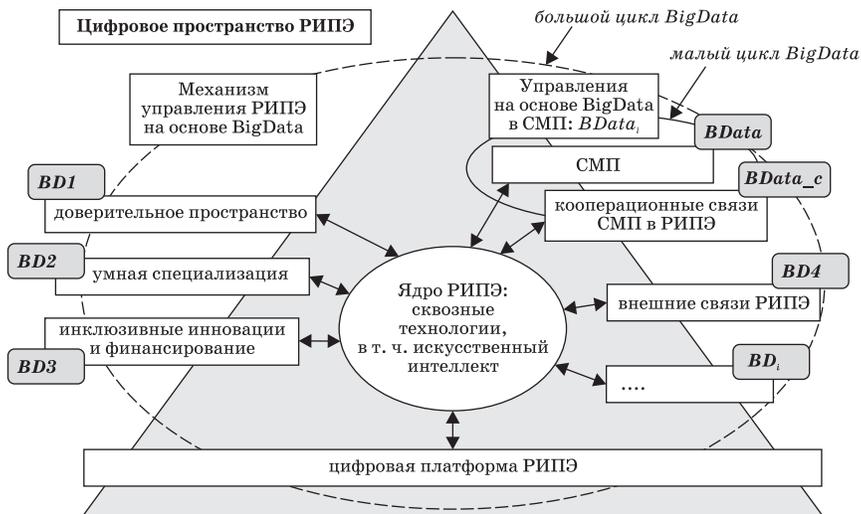


Рис. 1. Схема взаимодействия СМП и РИПЭ на основе управления BigData  
 Источник: разработано автором.

На рисунке 1 представлено взаимодействие двух циклов управления на основе BigData: большого цикла — в условиях цифрового пространства всей РИПЭ, и малого цикла BigData, функционирующего в рамках СМП. Все элементы цифрового пространства РИПЭ (цифровая платформа, доверительное пространство, умная специализация и другие [2, с. 527]) связаны большим циклом BigData. Управление в рамках этого цикла строится на основе соответствующей модели (далее — модель BigData), которая позволяет оценивать потоки ресурсов, непосредственно связанных с получением эффектов на основе управления BigData (результаты экономии или дополнительные ресурсы, как правило, денежные). Модель строится на основе следующего алгоритма:

1) оценивается общая величина потоков от управления на основе «больших данных» (далее — потоки BigData) в РИПЭ:

$$BD(t) = BData(t) + BData\_c(t) + \sum_{i=1}^n BD_i(t), \quad (1)$$

где  $BD(t)$  — общая величина потоков BigData в РИПЭ в заданном периоде  $t$ , млн руб.;

$BD_i(t)$  — поток по  $i$ -му направлению большого цикла BigData, млн руб.;

$BDData(t)$  — величина потоков BigData по направлениям СМП, млн руб.;

$BDData\_c(t)$  — величина потоков BigData от развития кооперационных связей СМП в РИПЭ, млн руб.;

$n$  — число направлений большого цикла BigData, ед.;

2) оценивается способность экосистемы создавать дополнительные ценности при взаимодействии всех участников (обозначим параметром  $f(t)$ ), т. е. влияние большого цикла BigData на малый цикл. Оценка строится экспертно с учетом динамики суммы потоков  $BD_i(t)$ ;

3) оцениваются потоки *BigData* в СМП с учетом параметра  $f(t)$ :

$$BD\_smp(t) = f(t) \times \left[ \sum_{j=1}^m BDData_j(t) + BDData\_c(t) \right], \quad (2)$$

где  $BD\_smp(t)$  — общая величина потоков в малом цикле BigData, млн руб.;

$BDData_j(t)$  — поток по  $j$ -му направлению малого цикла BigData, млн руб.;

$m$  — число направлений малого цикла BigData, ед.

К направлениям малого цикла BigData могут относиться, например: клиенты, процессы, партнеры, технологии СМП и др.;

4) оценивается влияние малого цикла BigData на большой, т. е. развитие СМП — на развитие РИПЭ:

$$Kripe(t) = \frac{BD\_smp(t)}{BD(t)} \times 100 \%, \quad (3)$$

где  $Kripe(t)$  — показатель вклада малого цикла в большой цикл *BigData*, %;

5) общая модель взаимодействия СМП и РИПЭ на основе управления данными имеет следующий вид:

$$BD(t) = BDData(t) + BDData\_c(t) + \sum_{i=1}^n BD_i(t),$$

$$BD\_smp(t) = f(t) \times \left[ \sum_{j=1}^m BDData_j(t) + BDData\_c(t) \right],$$

$$Kripe(t) = \frac{BD\_smp(t)}{BD(t)} \times 100 \%. \quad (4)$$

Построенная модель (4) является предикативной, т. е. позволяет прогнозировать эффективность взаимодействия СМП и РИПЭ на основе BigData.

Рассмотрим пример взаимодействия РИПЭ и СМП на основе BigData в Санкт-Петербурге. В качестве РИПЭ рассмотрим инновационную экосистему АО «Технопарк Санкт-Петербурга», в рамках которой осуществляется поддержка инноваций от создания стартапов до кластеров, формируются устойчивые кооперационные связи СМП с крупным бизнесом, вузами и научными институтами, банками и др. В данной РИПЭ для СМП создаются возможности принятия управленческих решений на основе анализа BigData [5]. В качестве СМП рассмотрим автошколу ООО «Автопилот», которая уже внедряет инновации, в том числе цифровые. ООО «Автопилот» начало сотрудничать с несколькими компаниями Технопарка и готово внедрять лучшие технологии. В частности, в 2021–2023 гг. были апробированы дополненная (AR) и виртуальная (VR) реальность в образовательном процессе, поставлено новое программное обеспечение для кибербезопасности. Автошкола готова войти в кластер продвинутого дополнительного образования в Санкт-Петербурге и др. Пока итоги сотрудничества за неполные три года ООО «Автопилот» и Технопарка подводить рано, но уже на основе работы малого цикла BigData по направлениям «клиенты», «безопасность», «сетевое взаимодействие» можно говорить о положительных результатах: выручка автошколы увеличилась на 10–12 %, примерно на 0,75 млн руб. в год за счет сетевого развития клиентской базы, снижения потерь от работы ИТ-систем и повышения эффективности киберзащиты. С точки зрения работы с BigData в СМП и РИПЭ предложенная модель (4) уже сейчас имеет практическую значимость.

В заключение отметим:

- 1) сегодня ключевая проблема эффективного внедрения цифровых технологий для таких СМП, как ООО «Автопилот», — это интеграция и доступ к возможностям РИПЭ в виде ее ресурсов (технологических, финансовых и др.);
- 2) для организации работы с BigData именно на уровне РИПЭ для СМП должны быть организованы и обеспечены возможности работы с данными, в том числе разработаны единые правила и технологии сбора и анализа данных и др.;
- 3) построенная модель требует продолжения исследований и масштабной апробации на примере деятельности инновационно ориентированных СМП разных РИПЭ.

#### Список источников

1. Харламов А. В. Развитие России в условиях глобальной экономической нестабильности // Известия Саратовского университета.

Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. — 2018. — Т. 18. — № 1. — С. 4–11. — DOI: 10.18500/1994-2540-2018-18-1-4-11

2. Пашковская Е. Г. Экономический механизм устойчивого развития субъектов малого предпринимательства в региональной инновационно-предпринимательской экосистеме // Инновации и инвестиции. — 2023. — № 12. — С. 525–531.
3. Allam Z., Dhunny Z. A. On big data, artificial intelligence and smart cities // Cities. — 2019. — Vol. 89. — P. 80–91. — DOI: 10.1016/j.cities.2019.01.032
4. Litau E. Information flows management as a way to overcome “Puberty challenges” of a small enterprise // ACM International Conference Proceeding Series: 2, Barcelona, 20–22 September 2018. — Barcelona, 2018. — P. 34–38. — DOI: 10.1145/3278252.3278259. — EDN WUCDLY.
5. Стратегия в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Санкт-Петербурга: утв. Губернатором Санкт-Петербурга 11 ноября 2022 г. // Комитет по информатизации и связи Санкт-Петербурга: офиц. сайт. — URL: [https://kis.gov.spb.ru/media/content/docs/5915/Стратегия\\_ЦТ\\_СПб\\_22-09-2022\\_подп2.pdf](https://kis.gov.spb.ru/media/content/docs/5915/Стратегия_ЦТ_СПб_22-09-2022_подп2.pdf) (дата обращения: 15.12.2023).

### ***Информация об авторе***

---

**Е. Г. Пашковская** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: avtopilotspb@gmail.com

**Армен Завенович Погосян**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Особенности развития концепции корпоративного лидерства в условиях цифровой трансформации**

**Аннотация.** Современный этап развития теории лидерства и технологического предпринимательства имеет ряд особенностей евразийского и мирового свойства. Специфичен и механизм реализации концепции, его методы, инструменты, практики. Фундаментальный анализ позволяет выявить факторы, определяющие специфику исследований в области корпоративного и технологического лидерства. К ним отнесем: демографические факторы, структурную перестройку мировой логистики, цифровизацию, усиление волатильности мировой экономической конъюнктуры, экологические и климатические тренды.

**Ключевые слова:** концепция корпоративного лидерства и технологического предпринимательства, инструменты реализации концепции, особенности реализации концепции.

**Armen Z. Poghosyan**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Features of the development of corporate leadership concepts in the context of digital transformation**

**Abstract.** The current stage of development of the theory of leadership and technological entrepreneurship has a number of features of the Eurasian and global properties. The mechanism of implementation of the concept, its methods, tools, and practices are also specific. Fundamental analysis allows us to identify the factors that determine the specifics of research in the field of corporate and technological leadership. These include: demographic factors, the structural restructuring of global logistics, digitalization, increased volatility of the global economic environment, environmental and climatic trends.

**Keywords:** the concept of corporate leadership and technological entrepreneurship, tools for the implementation of the concept, features of the implementation of the concept.

Современный этап развития теории лидерства и технологического предпринимательства связан с глубокими изменениями в географии экономических связей, структуре экономических связей и институтов, рыночной конъюнктуре и цифровых технологиях роста, определяющими лидеров в экономике [2, с. 10]. В теории и практике корпоративного лидерства эти процессы выражаются в проблеме уровневых изменений, проблеме стратегического планирования с учетом этих изменений, проблеме учета современных трендов мирового и национального развития. Институты лидерства и технологического предпринимательства трансформируются параллельно с трансформационными процессами в экономике. Стратегически уровни исследования определяются в национальных проектах России.

Все национальные проекты, в той или иной мере, способствуют решению задачи эффективного экономического роста и параллельно представляют собой систему, определяющую лидерство и институциональную ответственность [3, с. 214].

Первые национальные проекты имеют целью повышение качество жизни населения, разработаны для сфер здравоохранения и образования. Последующие проекты разработаны для отраслей машиностроения, химической промышленности, отраслей нефтепереработки и газопереработки, металлургической промышленности, лесопромышленного комплекса, фармацевтической и косметической промышленности, легкой промышленности, отраслей агропромышленного комплекса, сферы услуг. Проблема эффективности производства и использования валового внутреннего продукта в национальной экономике переходит из одного стратегического документа в другой и пока не находит своего решения. В связи с этим следует рассматривать еще один этап в разработке национальных проектов в прорывных отраслях экономики, отраслях производства высокой добавленной стоимости. Лидерами по производству добавленной стоимости в 2023 г. такие предприятия не являются [1, с. 160].

В современных условиях практики корпоративного управления необходимо учитывать следующие особенности развития национальной экономики.

1. Усиление действия демографических факторов, связанных с сокращением населения трудоспособного возраста. Это связано с фор-

мированием новых условий развития рынка труда и миграционной политики. Следует учесть взаимодействие как минимум трех факторов: снижение рождаемости, рост качества жизни населения и рост средней продолжительности жизни. Действие этих факторов в условиях цифровизации экономики. В экономике Российской Федерации сегодня практически задействованы все трудовые ресурсы. Это также усиливает особенности формирования национального рынка труда.

2. Структурные диспропорции, связанные с преобразованием логистических цепочек реализации добавленной стоимости в мировой экономике. Структурные изменения в мировой экономике связываем с изменениями логистических связей, выходом на новые экспортные географические рынки.

3. Усиление зависимости национальной экономики от колебаний мировой экономической конъюнктуры. В национальной экономике поиск путей финансовой стабильности в настоящий момент осуществляется через ужесточение денежно-кредитной политики и рост ключевой ставки ЦБ РФ. В экономике, где задействованы все экономические ресурсы, рост сбережений возможен исключительно в таких рамках. Это позволит достичь целей долгосрочного роста и достичь плановых статистических показателей. В качестве цели национального развития рассмотрим доступный, эффективный труд и успешное предпринимательство. В качестве статистического показателя рассмотрим рост физического объема инвестиций в основной капитал (табл. 1).

*Таблица 1*

**Цели и показатели экономического развития на период до 2030 г.**

<b>Национальная цель развития — достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство</b>					
<b>Показатель единого плана</b>	<b>Статистический показатель</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>	<b>2024 г.</b>	<b>2030 г.</b>
Реальный рост инвестиций в основной капитал не менее 70 % по сравнению с показателями 2020 г.	Рост физического объема инвестиций в основной капитал в процентах к 2020 г.	109,5	115,1	121,2	170,0

Источник: составлено автором на основе [4, с. 13].

4. Цифровизация как технология развития меняет качество жизни и создает условия для роста производительности труда, эффективности государственного и частного сектора. Используются новые инструменты и технологии в управлении трансформационными процессами, формируются новые технологии лидерства.

5. Рост спроса на качественное образование в его дистанционных, смешанных и дополнительных формах, в условиях роста продолжительности жизни и закрепления тренда на продолжение рабочей деятельности в пенсионном возрасте (категория работающих пенсионеров).

6. Экологические и климатические вызовы. ESG-факторы только представляются второстепенными параметрами развития, поскольку накладывают существенные ограничения на экономику и существенные требования предъявляют к системе менеджмента окружающей среды, включая аспекты лидерства.

Формирование концепции корпоративного лидерства и технологического предпринимательства в условиях трансформации экономических связей, процессов цифровизации экономики и использования возможностей искусственного интеллекта позволит с течением времени дополнить выявленные особенности новыми характерными аспектами. Поскольку появляются новые факторы, определяющие специфику экономической динамики, связанные с функциональными и институциональными изменениями.

#### Список источников

1. *Ивлева Е. С., Шашина Н. С.* Формирование отечественного института развития технологического предпринимательства // Санкт-Петербургский экономический журнал. — 2022. — № 3–4. — С. 158–169.
2. *Максимцев И. А., Межевич Н. М.* Уроки эволюции глобальной экономики и перспективы евразийской интеграции // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2023. — № 1 (139). — С. 7–11.
3. *Нарбут В. В., Никифорова Е. В.* Институты развития России: виды и масштаб участия в государственных программах // Экономические науки. — 2022. — № 9 (214). — С. 211–216.
4. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года // Официальный сайт Минэкономразвития России. — URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 22.01.2024).

#### ***Информация об авторе***

---

**А. З. Погосян** — аспирант кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: e-dis@mail.ru

**Александр Викторович Сабуров**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Направления цифровой трансформации строительных организаций**

**Аннотация.** На протяжении нескольких лет строительная отрасль переживает бурный рост. Несмотря на это, структурные сдвиги в отрасли происходят — мелкие предпринимательские структуры не выдерживают конкуренции с крупными, крупные стараются объединяться в монополии для снижения давления конкурентов. Государство ставит барьеры на вход к государственному заказу вследствие необходимости цифровой трансформации в отрасли. В статье рассматриваются направления возможной цифровой трансформации организаций строительной отрасли, курирующих весь жизненный цикл строительного объекта.

**Ключевые слова:** строительная отрасль, цифровая трансформация, бизнес-процесс, эффективный способ управления.

**Alexander V. Saburov**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Directions for digital transformation of construction organizations**

**Abstract.** The construction industry has been experiencing rapid growth for several years. Despite this, structural changes are taking place in the industry — small business structures cannot withstand competition with large ones, large ones are trying to unite into monopolies to reduce the pressure of competitors. The state puts barriers to entry to government orders due to the need for digital transformation in the industry. The article examines the directions of possible digital transformation of construction industry organizations that oversee the entire life cycle of a construction project.

**Keywords:** construction industry, digital transformation, business process, effective management method.

Строительная отрасль занимает значительное место в экономике нашей страны. Распоряжением Правительства РФ от 31 октября 2022 г. (№ 3268-р) утверждена Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства РФ на период до 2030 г. с прогнозом до 2035 г. [1]. Основной целью стратегии является обеспечение национальных целей и стратегических задач, определенных указом Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474, в том числе национальных целей «цифровая трансформация» [2]. Среди нескольких важных задач, поставленных для достижения указанной цели, необходимо выделить «формирование высокотехнологичных, конкурентоспособных отраслей строительства и жилищно-коммунального хозяйства» [1, с. 4]. Успешным способом решения поставленной задачи является цифровая трансформация строительной отрасли, что подразумевает под собой кардинальное изменение существующих бизнес-моделей, изменение принципов и подходов к составлению и согласованию проектной и строительной документации, интегрированию современных технологий в полный цикл строительного процесса, включая технологии создания нового строительного продукта, технологии согласования, технологии обеспечения безопасности и охраны труда, технологии производства принципиально новых, современных, экологичных строительных материалов, технологии культуры застройки территорий.

Отметим, что все вышеперечисленные технологии в настоящее время внедряются крайне медленно, отчасти объясняя тот факт, что строительную отрасль называют одной из самых консервативных. Максимум, что внедрили строители, — печать строительных конструкций на 3D-принтере и съемка хода строительных работ с использованием дронов. Однако в настоящее время компаниям, планирующим работать с государственными заказами, участвовать в тендерах среди коммерческих инвесторов, сохранить свою конкурентоспособность и долю прибыли, необходимо пройти цифровую трансформацию бизнеса, осуществить переход с начального на следующие уровни цифровизации бизнес-процессов [6, с. 112]. В противном случае они будут находиться вне контура складывающихся в настоящее время экосистем строительной отрасли.

Государство осуществляет свое регулирование в данном направлении — сейчас необходимым условием получения государственного заказа на строительство станет применение «BIM-моде-

ли — Building Information Modeling» [4], включающей в себя всю взаимосвязанную и скоординированную информацию о проекте по всем стадиям жизненного цикла (проектирование — строительство — эксплуатация — демонтаж).

Данное специализированное программное обеспечение позволяет разработать полную комплексную информационную модель здания — от стадии расчета узлов и компонентов на этапе проектирования до вопросов по сносу и утилизации здания. Преимущества такого моделирования имеют широкий спектр — от визуализации объекта и представления его заказчикам, подрядчикам, жильцам до отслеживания и возможности вносить в проект быстрые изменения, которые моментально отразятся на всех запланированных бизнес-процессах.

Эффективным способом управления бизнес-моделью и контроля за бизнес-процессами является применение цифрового двойника, при помощи основной технологии умного производства и Industry 4.0 — DT-технологии. Применение таких киберфизических систем говорит о том, что экономика осуществила переход к четвертой промышленной революции [3, с. 55]. На наш взгляд, самыми первыми данные цифровые системы будут использовать в своем управлении застройщики жилья премиум-класса, возводящие жилье по технологии «Умный дом» («подключенный дом»).

Следующим эффективным этапом цифровой трансформации строительной отрасли является применение виртуальной (VR) или дополненной (AR) реальности — в последней цифровой и реальный мир можно объединить для решения конкретных маркетинговых (нацеленных на рост продаж) или технических задач.

При использовании 3D-печати сокращаются сроки строительства благодаря ускорению технологического процесса, повышается качество благодаря исключению влияния человеческого фактора и снижению затрат в части транспортных издержек (нет необходимости долго ждать доставки строительных материалов, частей, узлов конструкций). Данный метод использования цифровых технологий является также перспективным в части изменения архитектурных решений, так как для такой технологии расширяются возможности изменения форм и видов строительных конструкций в целом.

Перспективным направлением цифровой трансформации строительной отрасли является применение высокотехнологичной топографической съемки и георазведки, что значительно удешевляет этап подготовительных работ, сокращает его сроки. Ученые из Национального исследовательского университета «МИЭТ» создали

радиолокатор для дистанционного зондирования земли с беспилотников. Пока летающий радар умеет только видеть сквозь листву, но в планах — доработать его модулем диапазона 350–400 МГц, который позволяет заглядывать на небольшую глубину под землю [5, с. 298].

Однако, несмотря на широкие перспективы цифровой трансформации в строительстве, перечислим наличие нескольких серьезных препятствий к их внедрению. Во-первых, в настоящее время отсутствует нормативно-техническая база внедрения цифровых технологий (например, BIM-моделей) и нормативно-правовая база работы с этими моделями. Во-вторых, высокая стоимость требуемого программного обеспечения ограничивает круг предприятий отрасли, имеющих возможность его приобретения, государственная поддержка внедрения Building Information Modeling в настоящее время отсутствует. В-третьих, отсутствие развитой цифровой среды приводит к дефициту квалифицированных кадров.

Таким образом, можно говорить о наличии серьезных причин так называемого «объективного сопротивления» цифровым изменениям в строительной отрасли. В качестве позитивного фактора можно отметить, что отечественные разработчики модифицировали данную систему и создали ТИМ (технология имитационного моделирования), используемую на всех стадиях жизненного цикла строящегося объекта. Следовательно, разработка цифрового проекта в строительстве позволит повысить производительность и эффективность работ архитекторов, проводить сквозные проверки и согласования всех бизнес-процессов, уточнять опасные зоны и работы, избегать пересечения опасных технологических зон с человеческими потоками, создать цифровую площадку для координации строительных работ, соотнесения бизнес-модели с бизнес-процессами, осуществить их взаимосвязь с графиком работ.

#### Список источников

1. Стратегия развития строительной отрасли // Правительство России: офиц. сайт. — URL: <http://static.government.ru/media/files/AdmXczBBUGfGNM8tz16r> (дата обращения: 22.01.2024).
2. О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2030 года: указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 // Официальное опубликование правовых актов. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012> (дата обращения: 22.01.2024).
3. *Байбурин А. Х.* Применение цифровых технологий в строительстве. — Челябинск, 2020. — 167 с.

4. Просто о BIM: что это такое, как работает // Айбим. — URL: <https://bim-info.ru/articles/prosto-o-bim-chto-takoe-kak-rabotaet-gde-primenyaetsya/> (дата обращения: 22.01.2024).
5. Москвичев М. А. Цифровая трансформация строительных организаций // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. — 2023. — Vol. 13. — Iss. 3-1. — P. 294–304. — DOI: 10.34670/AR.2023.90.59.067
6. Ялунер Е. В. Уровни цифровизации бизнеса — проблемы и перспективы // Бизнес. Образование. Экономика: сб. статей Междунар. науч.-практ. конф. — Мн., 2022. — С. 112–114.

### ***Информация об авторе***

---

**А. В. Сабуров** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: alexander.saburov@yandex.ru

**Александр Николаевич Сологуб**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Технологические инновации как фактор цифровой трансформации экологически ориентированных предпринимательских проектов**

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам развития и управления экологически ориентированными проектами в условиях цифровой трансформации. Было установлено, что экономический эффект в анализируемых организациях достигается, в том числе, за счет формирования «этической наценки», которая является следствием гуманистических ценностных установок. В исследовании представлен сравнительный анализ уровней вовлечения и специальных затрат на инновационную деятельность российских компаний по состоянию на 2022 г. В результате исследования выявлено снижение стоимости решений, направленных на улучшение экологии, в перерасчете на одну организацию. Определена взаимосвязь уровня вовлечения компаний в экологическую повестку с доступностью технологических инноваций.

**Ключевые слова:** экология, этическая наценка, цифровая трансформация, проектная деятельность, технологические инновации, инновационное управление, устойчивое развитие.

**Alexandr N. Sologub**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Technological innovation as a factor in the digital transformation of environmentally oriented entrepreneurial projects**

**Abstract.** The article is devoted to the development and management of environmentally oriented projects in the context of digital transformation. It was found that the economic effect in the analyzed

organizations is achieved, among other things, through the formation of an “ethical margin”, which is a consequence of humanistic value systems. The study provides a comparative analysis of the level of involvement and the amount of special costs for innovation activities of Russian companies as of 2022. The study revealed a reduction in the cost of solutions aimed at improving the environment, per one organization. The relationship between the level of companies’ involvement in the environmental agenda and the availability of technological innovation has been determined.

**Keywords:** ecology, ethical markup, digital transformation, project activity, technological innovation, innovation management, sustainable development.

Экологически ориентированные ценности приобретают все большую значимость в качестве социального аспекта управленческой деятельности. Проблемы и последствия техногенной деятельности имеют тенденцию к накоплению критической массы, тем самым приобретая всеобъемлющий характер. Институт предпринимательства может сыграть одну из ключевых ролей в их решении. Концепция «зеленой ответственности» (принцип, нацеленный на то, чтобы организации и граждане осознавали свою роль в положительном/отрицательном воздействии на окружающую среду) все больше затрагивает широкие вопросы морали [1]. Тем самым, значение «зеленого предпринимательства» приобретает философское значение [2].

Успешные предпринимательские проекты зачастую признают недостаточными исключительно финансовые мотивы коммерческой деятельности. Свой вклад в устойчивое развитие вносит концепция нового хозяйственного мышления: эмпирические исследования, проведенные в 2021 и 2023 гг., демонстрируют экологическую ориентацию компаний-единорогов по всему миру [1; 3]. 94 % компаний выборки заявляют в качестве одной из целей своей деятельности реализацию общественного блага (рис. 1).

Авторы исследования фиксируют значительный относительный рост за период 2021–2023 гг. числа компаний, чья деятельность сосредоточена на поиске экологических (рост на 200 %) и научно-образовательных решений (рост на 207 %). Гуманистический аспект развития проектов предполагает формирование нового вида добавленной стоимости — «этической наценки» (рис. 2). Такая наценка формируется в контексте результатов инновационной деятельности, направленной на повышение уровня общественной пользы товаров и услуг [3].



Рис. 1. Ценностные установки компаний-единорогов по состоянию на ноябрь 2023 г., %

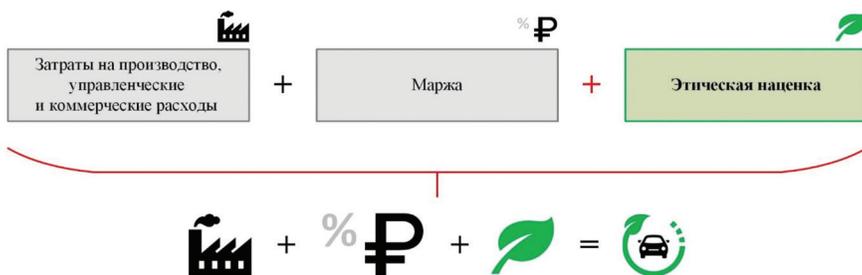


Рис. 2. Принцип формирования «этической наценки»

Цифровая трансформация (ЦТ) экологически ориентированных компаний играет важную роль в вопросе устойчивого развития. ЦТ способствует более эффективному использованию ресурсов, а цифровые платформы и социальные сети — распространению знаний об экологической повестке.

При этом ЦТ порождает ряд вызовов, требующих новых технологических решений: увеличение объемов «электронных отходов», кратный рост потребления электроэнергии и проблемы конфиденциальности данных (16 % компаний-единорогов ставят перед собой задачи по повышению эффективности уровня безопасности данных) [3]. Таким образом, экологические инновации напрямую зависят от результатов технологической инновационной деятельности.

По данным Федеральной службы государственной статистики, удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации, превысил пятилетний средний показатель (22,8 % в 2022 г., 22 % в среднем за прошедшие 5 лет). Затраты на инновационную деятельность организаций за прошедшую пятилетку показали двукрат-

ный рост: с 1,4 трлн руб. в 2017 г. до 2,6 трлн руб. в 2022 г. Рост «год к году» составил 10,6 % (с 2,3 трлн руб. в 2021 г.) [4].

Статистика показателей в отношении экологической безопасности публикуется с интервалом в 2 календарных года. Последние данные свидетельствуют о возвращении удельного веса организаций, осуществлявших инновации, обеспечивающие повышение экологической безопасности, на допандемийный уровень (1,0 % в 2021 г. по сравнению с 1,1 % в 2017 г.). В то же время прошедший статистический период зафиксировал снижение специальных затрат, связанных с инновациями, направленными на улучшение экологии, в общем объеме с 27,0 до 20,3 млрд руб. В пересчете на одну организацию средние затраты снизились с 60,2 до 28,2 млн руб. [4].

Анализ данных демонстрирует восстановление уровня инновационной активности организаций после пандемийных ограничений 2019–2020 гг. Затраты на инновации технологической направленности растут, в то время как затраты на инновации экологической направленности в пересчете на одну организацию имеют тенденцию к сокращению. При этом в обеих категориях фиксируется рост удельного веса вовлеченных организаций, что свидетельствует о доступности/удешевлении технологических решений для экологически ориентированных предпринимательских проектов. Цифровые ресурсы и активы подменяют материальные, что является одной из отличительных черт процесса цифровой трансформации.

«Механизм управления конкурентоспособностью в условиях цифровой экономики также основывается на таких факторах конкурентного преимущества, как гибкость и способность к изменениям» [5]. Идея преумножения общественного блага наряду с удовлетворением коммерческих интересов представляется приоритетной задачей для государственных институтов [7]. Растущая доступность инновационных технологических решений приводит к формированию новых требований к системе менеджмента и управленческим компетенциям, в первую очередь в вопросах цифровизации существующих предпринимательских структур.

Развитие этического аспекта предпринимательской деятельности как концепции нового хозяйственного мышления представляется перспективным направлением. Цифровые технологии способствуют не только повышению экономической эффективности проектов, но и выступают основанием для формирования нового вида добавленной стоимости — «этической наценки».

ЦТ способствует развитию и удержанию передовых позиций компаний, порождает ряд технологических вызовов и формирует новые требования к предпринимательским компетенциям.

Приведенные в статье данные демонстрируют взаимосвязь между экологически ориентированными организациями и процессом цифровой трансформации: инвестиции в технологические решения способствуют снижению стоимости внедрения экологических инноваций и росту вовлечения организаций в вопросы экологической безопасности. Проведенный анализ также демонстрирует восстановление уровня инновационной активности российских компаний.

### Список источников

1. *Литау Е. Я.* Предпринимательство как форма организации общественной деятельности // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. — 2021. — № 2. — С. 37–46. — DOI: 10.17586/2310-11722021-14-2-37-46
2. *Боркова Е. А.* Методические аспекты политики стимулирования инноваций для устойчивого развития и зеленого роста // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2020. — № 3 (123). — С. 65–71.
3. *Литау Е. Я., Сологуб А. Н.* Управление развитием экологически ориентированных предпринимательских структур в условиях цифровой трансформации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. — 2023. — № 4. — С. 46–56. — DOI: 10.17586/2310-1172-2023-16-4-46-56
4. Наука, инновации и технологии // Федеральная служба государственной статистики: офиц. сайт. — 2024. — Январь. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 25.01.2023).
5. *Бутко Г. П., Колчин О. Ю., Зотов Ф. П.* Конкурентные преимущества организации в условиях цифровой трансформации экономики // Цифровые модели и решения: электрон. науч. журнал. — 2023. — № 1. — DOI: 10.29141/2782-4934-2023-2-1-7. — URL: <https://usue-journal.ru/ru/vypuski-2023/46-russkij-yazyk/tsmir/4/383-konkurentnye-preimushchestva-organizatsii-v-usloviyakh-tsifrovoj-transformatsii-ekonomiki> (дата обращения: 25.01.2023).
6. Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур при внедрении цифровых технологий с учетом инновационных приоритетов / В. А. Мордовец, Е. Б. Малых, А. Д. Кяримова [и др.]. — Курск: ЗАО «Университетская книга», 2023. — 92 с. — ISBN 978-5-907710-60-3. — EDN OFRJIJ.

7. *Pichlak M., Szromek A. Eco-Innovation, Sustainability and Business Model Innovation by Open Innovation Dynamics // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. — 2021. — Vol. 7. — Iss. 2. — P. 1–15. — DOI: 10.3390/JOITMC7020149*

### ***Информация об авторе***

---

**А. Н. Сологуб** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [aleksandr.sologub@gmail.com](mailto:aleksandr.sologub@gmail.com), ORCID id: 0009-0008-4552-3768

**Никита Николаевич Федоров**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Анализ эффективности внедрения электронной цифровой подписи в документооборот на предприятии**

**Аннотация.** На документооборот любого, даже самого небольшого бизнеса на практике тратится внушительная часть времени и человеческих ресурсов. С ростом размера компании количество этапов согласования различных процессов в организации только увеличивается. Современные технологии могут значительно снизить затраты времени и бюджета компании. Одним из возможных средств цифровой трансформации организации является внедрение электронной цифровой подписи во внутренние процессы предприятия. Данная статья ставит перед собой задачу определить границы выгоды, которую может получить бизнес от подобного нововведения.

**Ключевые слова:** электронная цифровая подпись, цифровая трансформация организации, повышение эффективности документооборота, снижение затрат, сокращение времени согласования документов.

**Nikita N. Fedorov**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Analysis of the effectiveness of the introduction of an electronic digital signature into the document flow at the enterprise**

**Abstract.** In practice, an impressive part of time and human resources is spent on the workflow of any, even the smallest business. With the growth of the company's size, the number of stages of coordination of various processes in the organization only increases. Modern technologies can significantly reduce the cost of time and budget of the company. One of the possible means of digital transformation of an organization is the introduction of an electronic digital signature into

the internal processes of the enterprise. This article aims to determine the limits of the benefits that a business can receive from such an innovation.

**Keywords:** electronic digital signature, digital transformation of the organization, increasing the efficiency of document management, reducing costs, reducing the time of document approval.

Электронная цифровая подпись (ЭЦП) необходима для предотвращения образования фактов подделки документов в ходе повседневной деятельности организации. В основу работы ЭЦП заложено особое шифрование данных с помощью особой зависимости, называемой ключом. Ключ необходим для расшифровки ЭЦП, выявления владельца сертификата (подтверждения подлинности документа) [1, с. 153].

Зачастую в компаниях процесс оборота документов весьма схож в своей логике. Он обычно включает в себя следующие основные этапы:

- 1) создание документа, требующего подписи, и его последующий перевод в бумажный вид;
- 2) проставление подписей и печатей в необходимых местах ответственных лиц;
- 3) подписанный документ направляется к своему адресату.

С принятием электронной цифровой подписи в использовании организацией процесс согласования документов приобретает несколько иной вид [2, с. 249]: процессы создания, подписания и отправки документов осуществляются полностью в электронном виде.

В таблице 1 приведено сравнение времени и средств, затрачиваемых в ходе использования бумажного и электронного документооборота.

По данным таблицы 1 можно сделать вывод, что разница между классическим (бумажным) и электронным потоком документов довольно велика. Цифровизированный рабочий процесс сокращает время и затраты [3, с. 50].

Электронная цифровая подпись возможна при обороте документов, согласно Федеральному закону от 4 июня 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи», и регулируется законом [4].

Базой для электронного документооборота на предприятии служит приобретение необходимого программного обеспечения. На данный момент существуют отечественные программы, обеспечивающие процесс употребления электронной цифровой подписи.

Для шифрования и подписания документов служит «КриптоАРМ Стандарт». Также есть возможность модернизировать процесс обработки электронных цифровых подписей с помощью программы «КриптоПро CSP 3.6». Данные программы не сильно сложны в освоении, однако требуют некоторого обучения для последующего их использования.

Таблица 1

**Сравнение затрат времени и средств  
на бумажный и электронный документооборот**

Операция	Усредненные затраты времени		Усредненные расходы	
	Бумажный	Электронный	Бумажный	Электронный
1. Создание документа	15 мин.	10 мин.	90 руб.	60 руб.
2. Заверение и передача документа	1 ч	1 мин.	От 360 руб.	6 руб.
3. Возврат отправителю	1 ч	1 мин.	От 360 руб.	6 руб.
<b>ИТОГО:</b>	2 ч 15 мин.	12 мин.	810 руб.	72 руб.

Пример вычисления стоимости осуществления цифровой трансформации организации приведен в таблице 2.

Таблица 2

**Расчет затрат на цифровую трансформацию организации**

№	Мероприятия	Затраты (руб.)
1	Приобретение комплекса необходимых программ	3 760
2	Обучение сотрудников для поддержки сервиса ЭЦП	60 000
3	Обучение сотрудников работе с ЭЦП	7 000
	<b>ИТОГО:</b>	70 760

Расчет экономической эффективности при реализации ЭЦП имеет решающее значение, потому что стоимость цифровой трансформации должна быть приемлемой для бизнеса.

Расчет стоимости ресурсов для бумажного документооборота организации приведен в таблице 3.

Расчет стоимости ресурсов для электронного документооборота предприятия приведен в таблице 4.

Таким образом, результат таблицы 4 свидетельствует об экономии в год на 35 000 рублей (увеличение прибыли) по сравнению с бумажным документооборотом.

Таблица 3

## Годовая стоимость бумажного документооборота

№	Статья расходов	Затраты (руб.)
1	Приобретение бумаги	10 000
2	Картриджи для принтеров	48 000
	ИТОГО:	58 000

Таблица 4

## Годовая стоимость электронного документооборота

№	Статья расходов	Затраты (руб.)
1	Приобретение бумаги (некоторые документы должны быть в бумажном виде всегда)	3 000
2	Картриджи для принтеров	20 000
	ИТОГО:	23 000

Произведем расчет  $NPV$  и срок окупаемости цифровой трансформации организации. Формула расчета  $NPV$  [5, с. 36]:

$$NPV = \sum_1^n \frac{P_k}{(1+i)^n} - I, \quad (1)$$

где  $n$  — временной отрезок, за который производится расчет, год;  $P_k$  — денежный поток за выбранный интервал времени, руб.;  $i$  — ставка дисконтирования (взята 10 %);  $I$  — сумма инвестиций, руб.

Таким образом, по формуле (1) при расчете  $NPV$  на три года получается:

$$NPV = \frac{35\,000}{(1+0,1)^1} + \frac{35\,000}{(1+0,1)^2} + \frac{35\,000}{(1+0,1)^3} - 70\,760 = 16\,280 \text{ руб.}$$

$NPV$  оказался положительным, что говорит об окупаемости проводимых мероприятий менее чем за три года, что является приемлемым сроком [1, с. 154].

Таким образом, использование электронной цифровой подписи, особенно в крупных компаниях, является одним из возможных пунктов при осуществлении рационализаторской деятельности в компании. Цифровая трансформация позволяет сэкономить такие важные ресурсы организации, как время сотрудников и денежные средства организации. Наряду с вышеперечисленными плюсами, есть и не столь очевидные. Например, внедрение ЭЦП улучшает

ментальное состояние в коллективе по причине уменьшения рутинной работы на распечатывание документов, а сами документы всегда имеют презентабельный внешний вид.

#### Список источников

1. Дроздова М. А., Фурсова Е. А., Дроздов В. Г. Электронная цифровая подпись как важный элемент цифровой бизнес-экосистемы России в условиях индустрии 4.0 // Управленческий учет. — 2023. — № 7. — С. 153–159.
2. Пагиева С. О. Сущность и перспективы развития электронной цифровой подписи // Современные проблемы и тенденции развития экономики, управления и информатики в XXI веке. — 2014. — С. 246–249.
3. Копырулина О. А. Электронно-цифровая подпись. Безопасность электронного документооборота // Научное сообщество студентов. Междисциплинарные исследования. — 2018. — Т. 14 (49). — С. 48–53.
4. Об электронной подписи: федер. закон от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_112701/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112701/) (дата обращения 23.01.2024).
5. Гусев А. В. Особенности расчета инвестиционной эффективности проектов региона по методу NPV // Маркетинг и логистика. — 2018. — № 3. — С. 34–39.

#### *Информация об авторе*

---

**Н. Н. Федоров** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, программа 5.2.6 «Менеджмент»; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [nik19929@yandex.ru](mailto:nik19929@yandex.ru)

**Юлия Игоревна Хрущева**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Стратегии цифровой трансформации: опыт и перспективы ведущих российских компаний**

**Аннотация.** В данной статье представлен анализ стратегий цифровой трансформации в российских организациях. Рассматривается решающая роль цифровизации в различных секторах, особенно в производстве и управленческих процессах. Методология включает в себя анализ ключевых исследований последних лет и успешные примеры из практики таких известных российских компаний, как «Роснефть», «Газпром», «Яндекс» и «Сбербанк». В статье приводятся рекомендации для российских компаний, подчеркивающие интеграцию цифровых технологий, важность обучения персонала и внедрения Agile- и Scrum-методологий управления. Выводы статьи утверждают, что стратегии цифровой трансформации — это важнейшая часть бизнес-стратегии компании в целом.

**Ключевые слова:** стратегия цифровой трансформации, программное обеспечение, российские компании, искусственный интеллект, ИТ.

**Yuliya I. Khrushcheva**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Digital transformation strategies: experience and perspectives of leading Russian companies**

**Abstract.** This article presents an analysis of digital transformation strategies in Russian organisations. The crucial role of digitalisation in various sectors, especially in production and management processes, is considered. The methodology includes analyses of key studies of recent years and successful case studies of such well-known Russian companies as Rosneft, Gazprom, Yandex and Sberbank. The article provides recommendations for Russian companies emphasising the in-

tegration of digital technologies, the importance of staff training and the implementation of Agile and Scrum management methodologies. The conclusions of the article argue that digital transformation strategies are an essential part of a company's business strategy as a whole.

**Keywords:** digital transformation strategy, software, Russian companies, artificial intelligence, IT.

«Цифровая трансформация как одна из национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года предусматривает достижение цифровой зрелости ключевых отраслей экономики и социальной сферы» [3, с. 77]. В контексте организаций эта трансформация вооружает компании новейшими цифровыми инструментами и практиками, кардинально меняя их операционные модели, взаимодействие с клиентами и рыночные стратегии. В целом, эта стратегия необходима для обеспечения инноваций, эффективности и конкурентных преимуществ в конкурентной среде. В связи с этим цель данного исследования — выявить и объяснить ключевые стратегии и пути внедрения цифровой трансформации в организациях.

Изучением цифровых стратегий трансформации занимались такие исследователи, как О. Е. Устинова, А. А. Адаменко и Л. В. Шабалтина.

О. Е. Устинова рассматривает роль цифровой трансформации в производственном секторе, подчеркивая ее важность в эпоху Индустрии 4.0. Автор утверждает, что проблемы, с которыми сталкиваются отрасли при внедрении цифровых технологий, в первую очередь являются отсутствием четкого стратегического видения. О. Е. Устинова подчеркивает важность стратегического выравнивания, когда цифровые стратегии должны согласовываться с более широкими корпоративными целями. В целом, О. Е. Устинова считает, что успех стратегий цифровой трансформации зависит от таких факторов, как технологические навыки, эффективная интеграция цифровых технологий и согласованность с корпоративной стратегией [4].

А. А. Адаменко в своем исследовании, посвященном цифровой трансформации в России, отмечает, что в различных секторах экономики страны наблюдается резкий рост внедрения цифровых информационных и инновационных технологий. Автор утверждает, что внедрение цифровых технологий существенно влияет на ВВП, обуславливая необходимость развития кадрового, интеллектуального и технологического потенциала. В качестве инструмента управления

рисками автор рекомендует использовать Big Data, который эффективно справится с обработкой данных и многофакторным прогнозированием. Автор приходит к выводу, что согласование управления рисками с общей стратегией цифровой трансформации имеет решающее значение для достижения стратегических целей, а для успешной реализации цифровой трансформации необходимо вовлечение и повышение квалификации сотрудников [1].

Л. В. Шабалтина провела исследование, посвященное использованию искусственного интеллекта (далее — ИИ) в организационном управлении. Автор классифицирует инновации в области ИИ по двум основным направлениям: продвинутые инструменты управления проектами и персонализированные помощники руководителя на базе ИИ. В исследовании выделены такие системы, как TARA.ai, PineStem и Smart Project. По словам Л. В. Шабалтиной, эти инструменты предлагают широкий спектр функциональных возможностей, от планирования до бюджетирования, которые необходимы для современного управления проектами. Из преимуществ ИИ автор выделяет следующие:

1. Упрощение задач благодаря персонализированным помощникам, которые интегрируются с различными приложениями.

2. В области Agile-методологий Л. В. Шабалтина подчеркивает потенциал ИИ для адаптации и организации деятельности команды в динамичной среде, превосходящей традиционные методы планирования.

В качестве основных сдерживающих факторов автор выделяет: высокую стоимость и неопределенность результатов по сравнению с надежностью и экономической эффективностью человеческого труда [5, с. 771].

Обращая внимание на актуальное состояние российского рынка, стоит отметить, что такие компании, как «Роснефть», «Газпром», «Яндекс» и «Сбербанк», активно инвестируют в цифровые стратегии своих компаний.

1. Компания «Роснефть» совместно со специалистами «РН-БашНИПИнефть» и Ижевского центра нефтяных исследований разработала программное обеспечение «РН-Нейронные сети». Инновационное программное обеспечение позволяет выбирать оптимальные сценарии разработки для каждого сегмента нефтяного месторождения, тем самым увеличивая добычу нефти и снижая эксплуатационные затраты.

2. В настоящее время «Газпром» разрабатывает Единую цифровую платформу для управления инвестиционными проектами.

Платформа призвана создать единое цифровое пространство для всех участников инвестиционного процесса, включая подрядные организации. Она будет включать в себя ряд ИТ-решений и цифровых информационных моделей для управления проектом на всех этапах его реализации.

3. Компания «Яндекс» разработала отечественную нейронную сеть “YandexGPT 2” и активно внедряет ее в свои сервисы. Технология была внедрена в «Яндекс.Недвижимость», демонстрируя инновационный подход «Яндекса» к использованию ИИ для улучшения своих приложений согласно современным тенденциям.

4. «Сбербанк» создал комплексную экосистему услуг, охватывающую широкий спектр отраслей, включая страхование, здравоохранение, фармацевтику, образование и маркетплейс. Эта экосистема представляет собой значительный сдвиг в сторону более интегрированного, цифрового подхода к банковским и финансовым услугам, предлагая широкий спектр решений для удовлетворения различных потребностей клиентов.

Обращая внимание на значительные инвестиции в стратегии цифровой трансформации от гигантов рынка, малым предприятиям, которые все еще скептически относятся к таким затратам и не видят экономической выгоды, стоит пересмотреть свои позиции на этот счет. Основными задачами, поставленными перед ними, должны стать следующие:

1. Российские компании должны реализовать стратегию интеграции цифровых технологий, в которой приоритетными направлениями являются автоматизация процессов, расширение возможностей анализа данных и улучшение взаимодействия с клиентами.

2. Для развития эффективного внедрения цифровых технологий в бизнес-процессы компаниям следует уделять больше внимания повышению технической квалификации персонала. Для этого необходимо внедрять комплексные программы обучения новым технологиям и цифровым инструментам.

3. Для поддержки цифровой трансформации необходимо внедрять гибкие методологии разработки, такие как Agile и Scrum. Это обеспечит более быструю адаптацию к изменениям на рынке и улучшит взаимодействие между различными отделами и командами.

«Таким образом, в эпоху глобального технологического предпринимательства цифровая трансформация будет по-прежнему оставаться важнейшей частью бизнес-стратегии компании, позволяя обеспечивать дифференциацию продуктов и услуг, сохранение конкурентоспособности, повышение эффективности всех бизнес-

процессов компании» [2, с. 35]. Дальнейшие исследования должны быть сосредоточены на новых технологиях цифровой трансформации, растущей роли ИИ в бизнес-процессах и долгосрочном влиянии цифровых стратегий на организационные структуры и динамику рынка.

#### Список источников

1. *Адаменко А. А., Михалев И. И.* Стратегия цифровой трансформации организации // Естественно-гуманитарные исследования. — 2023. — № 45 (1). — С. 10–16.
2. *Енина А. И., Синельникова Е. А.* Формирование стратегии цифровой трансформации бизнеса // Проблемы управления внешнеэкономической деятельностью в цифровой экономике: сб. науч. статей Всерос. науч. конф. студентов и аспирантов. Вып. 81. — М., 2022. — С. 28–36.
3. *Сущева Н. В., Растова Ю. И., Салимьянова И. Г.* Стратегии цифровой трансформации: актуальные программы исследований // Омский научный вестник. Серия: Общество. История. Современность. — 2022. — Т. 7. — № 3. — С. 77–84.
4. *Устинова О. Е.* Формирование стратегии цифровой трансформации промышленных предприятий // Russian Journal of Innovation Economics. — 2022. — Т. 12. — № 3. — С. 1427–1442.
5. *Шабалтина Л. В., Масленников В. В.* Управление цифровой трансформацией организаций с применением искусственного интеллекта // Вопросы инновационной экономики. — 2023. — Т. 13. — № 2. — С. 771–784.

#### *Информация об авторе*

---

**Ю. И. Хрущева** — студентка 2-го курса Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: x-ula2004@mail.ru

**Герман Владимирович Шамшев**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Применение цифровых технологий логистическими компаниями в условиях цифровизации**

**Аннотация.** В статье анализируются стратегии устойчивого развития логистических компаний в контексте цифровой трансформации. Основное внимание уделяется оптимизации маршрутов и контролю грузопотоков. Также рассматриваются возможности применения искусственного интеллекта.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, цифровая трансформация, логистика, оптимизация маршрутов, управление грузопотоками, искусственный интеллект.

**German V. Shamshev**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Using of digital technologies by logistics companies in the process of digitalization**

**Abstract.** This article analyzes the strategies of sustainable development of logistics companies in the process of digital transformation. The main focus is on route optimization and traffic control. The possibilities of applying artificial intelligence are also being considered.

**Keywords:** sustainable development, digital transformation, logistics, route optimization, traffic management, artificial intelligence.

Цифровизация — один из основополагающих трендов развития современной экономики. Согласно канадскому ученому Дону Тапскотту, цифровая экономика — это экономика, базирующаяся на использовании информационных компьютерных систем [1]. Транспортно-логистические предприятия испытывают все более острую необходимость внедрения и успешного использования циф-

ровых технологий для рационализации процессов, снижения затрат и, как следствие, повышения конкурентоспособности. В данной статье рассмотрим основные направления и примеры успешного применения цифровых инноваций в логистике, а также перспективы их развития.

### **Основные направления цифровизации логистики**

Цифровые технологии в логистике охватывают широкий спектр областей, включая управление складами, планирование и контроль поставок, управление транспортными средствами, отслеживание грузов, анализ данных и автоматизацию процессов. Большую долю внедренных в логистические процессы технологий занимают ERP-системы — комплексное модульное программное обеспечение (ПО) для сбора, хранения и анализа данных о бизнес-процессах компании. Для транспортно-логистических компаний особый интерес представляют следующие модули: WMS, TMS и FMS.

#### **1. Автоматизация складских операций (WMS).**

Увеличивающиеся объемы грузооборота, повышение скорости их обработки, возрастающие требования к точности складского сервиса — все эти задачи вынуждают компании использовать перспективные разработки в области цифрового управления складами. Наиболее рациональным и эффективным решением данных задач можно считать внедрение системы автоматизации склада [2]. Внедрение систем управления складом (WMS) позволяет повысить эффективность операций, снизить затраты на работу персонала и уменьшить вероятность ошибок. Современные WMS-программы имеют обширный набор инструментов, способствующих оптимизации складской логистики на всех ее этапах. Также WMS-системы характеризуются способностью к интеграции с другим ПО, обеспечивающим функционирование бизнес-процессов.

На текущем этапе существования WMS-систем им присущи следующие недостатки:

- высокая стоимость внедрения;
- сложности с переобучением складского персонала;
- потенциальное сокращение клиентской базы (на начальном этапе внедрения WMS-системы недостаток опыта работы с ней может привести к снижению скорости выполнения складских операций).

#### **2. Планирование и контроль поставок (TMS).**

Использование цифровых платформ и приложений на основе искусственного интеллекта для планирования и контроля поставок

позволяет оптимизировать маршруты, сокращать время доставки и снижать стоимость транспортировки. TMS-системы обладают необходимым функционалом для решения поставленных выше задач. Среди прочих возможностей можно выделить следующие:

- маршрутное планирование: анализируя заявки клиентов, TMS-системы позволяют автоматически планировать маршруты перевозок, учитывая при этом множество факторов, включая объем заявок, грузоподъемность ТС, дорожные пробки и пр.;
- отслеживание доставки: всю необходимую информацию по доставке, включая товарно-транспортную документацию, диспетчер получает в онлайн-режиме, что позволяет ему своевременно реагировать на внештатные ситуации;
- аналитическое сопровождение: в интерфейсах TMS-систем предусмотрена возможность получения пользователем рассчитанных показателей эффективности, а также статистических данных, например данных по пробегу транспортных средств или об экономических характеристиках совершенных рейсов;
- защита конфиденциальных данных компании: в TMS-системы внедрены различные методы защиты данных, включая шифрование, ограничение прав доступа, резервное копирование данных и другие инструменты безопасности.

TMS-системы все еще имеют некоторые недостатки, такие как [3]: информация мониторинга ограничивается местоположением и географической информацией о товарах или ТС без определения физического состояния во время транспортировки; многочисленные системы управления транспортировкой не имеют единой возможности передачи данных и формата хранения для обеспечения функций обмена данными и интеграции.

### 3. Управление транспортными средствами (FMS).

Внедрение систем мониторинга и дистанционного управления транспортными средствами позволяет контролировать их перемещение, оптимизировать маршруты и минимизировать простои (системы ГЛОНАСС/GPS, «Адвантум»).

FMS-системы контролируют зоны перевозки грузов и помогают рассчитать стоимость затрат. Система способна выявлять проблемные зоны на маршруте и предлагать альтернативные пути объезда. Таким образом, более качественное дорожное покрытие отражается в дальнейшей экономии на капитальном ремонте транспортных средств и потреблении топлива. Данные системы позволяют владельцам автопарков в большей степени использовать потенциал техники, выявлять слабые места, требующие особого контроля.

Это благотворным образом влияет на предсказуемость функционирования компаний.

### **Примеры успешного применения цифровых технологий**

Успешное применение цифровых инноваций в логистических компаниях приводит к повышению их конкурентоспособности и снижению издержек. Рассмотрим несколько примеров успешного внедрения цифровых технологий:

- компания “MSC” использует управление контейнерами на основе технологии блокчейна, ускоряя процесс обработки грузов и снижая затраты на логистические услуги;
- компания “FedEx” успешно внедрила систему отслеживания грузов на основе RFID-меток, что позволило минимизировать время доставки и снизить вероятность потерь и краж грузов.

### **Перспективы развития цифровых технологий в логистике РФ**

Цифровые инновации продолжают проникать во все сферы бизнеса, и логистика не является исключением. Ожидается, что в ближайшие годы будут активно развиваться следующие направления:

- а) ИИ с машинным обучением для анализа больших данных;
- б) интернет вещей (IoT) для автоматизации и оптимизации управления транспортными средствами и складскими операциями;
- в) блокчейн для создания прозрачных и безопасных систем отслеживания грузов и управления цепями поставок.

В 2021 г. в Российской Федерации был разработан и внедрен национальный стандарт эталонной архитектуры «больших данных», который направлен на повышение эффективности использования технологии “Big Data”, в том числе в сфере логистики.

ОАО «РЖД» успешно реализует технологию блокчейна для перехода на безбумажный документооборот; в то же время компании «Яндекс», «Киберсклад» активно развивают сегмент промышленной робототехники в сфере складской логистики.

В сфере ERP-систем и их отдельных модулей можно выделить несколько отечественных компаний, предлагающих комплексные решения для предприятий, в том числе логистических: «1С», «Галактика», «Яндекс».

Основными преградами на пути цифровизации российских логистических компаний можно считать неразвитость необходимой инфраструктуры; недостаточное финансирование; отсутствие необходимого количества высококвалифицированных кадров, обладающих соответствующими компетенциями. Достижение цели цифровиза-

ции логистических предприятий не ограничено решением обозначенных выше проблем: для успешного внедрения цифровых технологий логистическим компаниям необходимы гибкость, открытость к изменениям и готовность к серьезной командной работе [4].

Отмеченные выше случаи применения цифровых технологий дают основания полагать, что процесс цифровизации российских логистических компаний идет полным ходом, и в ближайшем будущем можно ожидать рост количества удачных примеров.

Успешное внедрение и применение цифровых технологий являются ключевым фактором в стратегии устойчивого развития логистических компаний и повышении их конкурентоспособности. Оптимизация процессов, влекущая за собой снижение затрат, сокращение времени доставки и минимизацию рисков, — вот основные преимущества, которые могут получить компании, активно использующие цифровые инновации в своей деятельности.

#### Список источников

1. *Tapscott Дон*. The Digital Economy. 1995 // Don Tapscott. — URL: <http://dontapscott.com/books/the-digital-economy/> (дата обращения: 22.01.2024).
2. *Егорова К. Д., Платонова А. С.* Оптимизация складского хозяйства в логистической системе путем внедрения логистических инноваций // *Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: сб. тр. науч.-практ. и учеб. конф. Ч. 3.* — СПб., 2019. — С. 198–202. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39550708> (дата обращения: 22.01.2024).
3. The Transition of Croatian Seaports into Smart Ports / M. Jović, N. Kavran, S. Aksentijević, and E. Tijan // *MIPRO 2019 42nd International Convention*, Feb. 2019. — 2019. — P. 1618–1622. — URL: [https://www.researchgate.net/publication/334422271\\_The\\_Transition\\_of\\_Croatian\\_Seaports\\_into\\_Smart\\_Ports](https://www.researchgate.net/publication/334422271_The_Transition_of_Croatian_Seaports_into_Smart_Ports) (дата обращения: 22.01.2024).
4. Рынок устройств виртуальной и дополненной реальности // *TAdviser*. — URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 22.01.2024).

#### *Информация об авторе*

---

**Г. В. Шамшев** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [vshamshev@mail.ru](mailto:vshamshev@mail.ru)

# Управление рисками в режиме санкционного давления, минимизация рисков и выбор оптимальных решений

УДК 658

**Ольга Сергеевна Елкина**  
*Северо-Западный институт управления —  
филиал Российской академии  
народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации  
Санкт-Петербург, Россия*

## О системе управления экологическими рисками в добывающей промышленности

**Аннотация.** В статье обоснована система управления экологическими рисками в добывающей промышленности и цепях поставок на основе «должной осмотрительности». Система управления основана на распределении ответственности за экологические воздействия и риски в процессе формирования добавленной стоимости.

**Ключевые слова:** управление, экологические риски, добывающая промышленность.

**Olga S. Elkina**  
*Northwestern Institute of Management —  
branch of the Russian Academy  
of National Economy and Public Administration  
under the President of the Russian Federation  
St. Petersburg, Russia*

## About the environmental risk management system in the extractive industry

**Abstract.** The article substantiates the system of environmental risk management in the extractive industry and supply chains based on “due diligence”. The management system is based on the allocation of responsibility for environmental impacts and risks in the process of creating added value.

**Keywords:** management, environmental risks, mining industry.

Экономическое развитие и экономический рост, сопровождаемый ростом ВВП и глобальным потреблением, приводит к ухудшению окружающей среды и формирует экологические риски. Политика, которая проводится государствами, направленная на реализацию и внедрение эффективных природоохранных мероприятий, поддерживается со стороны гражданского общества и научного сообщества, поддерживается промышленными отраслями. Это способствует снижению негативных последствий экологических рисков.

В мировом сообществе существует положительный опыт стимулирования бизнеса, который не формирует негативного воздействия на климат через систему национальных взносов, которые формируют финансовые потоки, стимулирующие снижение выбросов парниковых газов и негативного влияния на климат. Способствует противодействию экологическим рискам и Конвенция Организации Объединенных Наций об изменении климата. Однако в мире растет спрос на полезные ископаемые для удовлетворения материальных потребностей растущего населения планеты [1]. Прогнозы, построенные международными организациями, свидетельствуют о том, что мировое потребление первичных материалов почти удвоится к 2060 г.: с 89 Гт (гигатонн) в 2017 г. до 167 Гт в 2060 г. Неметаллические полезные ископаемые, такие как песок, гравий и известняк, составят наибольшую долю от общего объема материалов, используемых в экономике, и в период с 2017 по 2060 г. использование этих нерудных полезных ископаемых вырастет с 44 до 86 Гт [1]. Следовательно, использование металла будет расти высокими темпами, а добыча и обработка металла связаны с большим воздействием на окружающую среду.

При этом переориентация экономик на возобновляемые источники энергии приводит, как это ни парадоксально, к повышенному спросу на добываемые полезные ископаемые, например на такие, как медь, серебро, алюминий, кобальт, литий. Активная ориентация на возобновляемые источники энергии в результате стимулирует рост в горнодобывающей промышленности, перерабатывающих отраслях и металлургических секторах. «Замкнутая экономика» основывается на дополнительной обработке, переработке и повторном использовании полезных ископаемых, что приводит к сокращению негативного экологического воздействия благодаря снижению объема используемых полезных ископаемых, но общий экономический рост и его обеспечение будут по-прежнему требовать увеличения объемов добычи этих ископаемых [2].

По прогнозам, вторичная переработка постепенно станет более конкурентоспособной по сравнению с добычей первичных матери-

алов, что приведет к тому, что сектор вторичной переработки будет опережать рост горнодобывающей промышленности. Однако относительно высокие трудозатраты на технологии вторичного производства препятствуют дальнейшему проникновению вторичных материалов, несмотря на повышение конкурентоспособности вторичной переработки.

В результате мы видим тенденции, направленные на увеличение объемов добычи и инвестирования в полезные ископаемые, что будет приводить к проблемам в области экологии. Это связано с тем, что экологические риски и негативные экологические воздействия возникают в цепочках поставок полезных ископаемых: от добычи, транспортировки до плавления и переработки, до формирования готового продукта.

Воздействие на окружающую среду в цепочках поставок полезных ископаемых осуществляется несколькими способами.

В-первых, это негативные воздействия, формируемые операционной деятельностью предприятия. Например, предприятие расширяет территорию, и это приводит к потере местного биологического разнообразия. Шахты сбрасывают грязные и токсичные отходы, которые загрязняют воду, землю и воздух. В результате возникают негативные последствия для экологии, которые могут проявляться локально (загрязняя местную территорию) или дистанционно (выбрасывая загрязняющие вещества в атмосферу, которые потоками ветра переносятся в другие районы, или выбрасывая эти вещества в речные воды, которые загрязнят через транспортировку все сопутствующие водоемы).

Воздействия, обусловленные операционной деятельностью предприятия, могут и не быть ее прямым результатом. Например, члены правления при инвестировании в металлургический завод голосуют против установки дорогостоящего оборудования, который очищает сточные воды этого завода. В результате происходит загрязнение местных источников воды [3].

Во-вторых, это воздействия, носящие кумулятивный и коллективный характер. Это комбинированное воздействие на окружающую среду нескольких видов деятельности. И это воздействие может осуществляться в течение определенного периода времени (кумулятивное) или одновременно несколькими предприятиями (коллективное), и тогда совокупное воздействие будет больше, чем воздействие отдельных видов деятельности. Например, шахтеры и фермеры в одном и том же районе оказывают коллективное воздействие на лес или разные операторы горнодобывающей промышлен-

ности в одном и том же водоразделе усиливают нарушение водных экосистем.

В-третьих, это воздействия, которые имеют постоянные неблагоприятные последствия для человека или биосистем в течение длительного периода времени: например, масштабное потребление воды, которое приводит к дефициту воды и негативно воздействует на местную экологическую систему.

В-четвертых, это воздействия, которые являются необратимыми. По сути, это воздействия, которые нельзя устранить: например, вырубка уникальных лесов или деятельность, приводящая к исчезновению определенного вида животных.

Изменение ситуации в негативном воздействии на окружающую среду и экологию возможно, только если в добывающей промышленности и цепях поставок будет внедрена система управления, основанная на «должной осмотрительности», которая будет способствовать принятию обоснованных решений, распределять ответственность и помогать избегать непредвиденные ситуации, связанные с окружающей средой, и снижать экологические риски (рис. 1).

Данная система должна основываться на комплексной проверке экологических рисков и воздействий. Комплексная проверка — это процесс, внедренный по всей цепочке поставок, который применяется ко всем деловым отношениям, включая отношения, выходящие за рамки контрактных (принятие управленческих решений).



Рис. 1. Система управления, основанная на «должной осмотрительности»

Все предприятия в цепочке поставок полезных ископаемых, от места добычи до конечного потребителя, должны играть определенную роль в этой системе, контролируя возникновение экологических воздействий через контрольные точки. Концепция контрольных точек помогает разграничить обязанности в отношении экологических рисков и воздействий между вышестоящими организациями (экспортерами, международными торговцами, плавильными заводами) и перерабатывающими предприятиями (торговцами металлами, производителями продукции или оборудования) в цепочках поставок полезных ископаемых. Использование контрольных точек возникновения негативных воздействий на экологию поможет понять, на ком в этих цепях поставок лежит ответственность за устранение негативных последствий.

Таким образом, подход, основанный на оценке риска и применения принципа «должной осмотрительности», не предполагает идеальных результатов или отсутствия экологического риска в цепочке создания добавленной стоимости и не наказывает предприятия за наличие экологических воздействий в цепочках поставок. Вместо этого предполагается, что предприятия будут надлежащим образом расставлять приоритеты, стремясь осуществлять операции и налаживать деловые отношения, минимизирующие экологические негативные воздействия и четко выявляя ответственных за их наступление.

#### Список источников

1. Energy Technology Perspectives. 2023 // IEA — International Energy Agency. — URL: <https://www.iea.org/> (дата обращения: 22.01.2024).
2. Global Material Resources Outlook to 2060: Economic Drivers and Environmental Consequences, OECD Publishing, Parise, 2019 // OECD iLibrary. — URL: [https://read.oecd-ilibrary.org/environment/global-material-resources-outlook-to-2060\\_9789264307452](https://read.oecd-ilibrary.org/environment/global-material-resources-outlook-to-2060_9789264307452) (дата обращения: 22.01.2024).
3. Guidelines for MNEs in understanding the duty of care owed by business on climate action and emissions reduction obligations: Milieudefensie et al. v. Royal Dutch Shell plc. // Rechtspraak.nl. — URL: <https://uitspraken.rechtspraak.nl/inziendocument?id=ECLI:NL:RBDHA:2021:5339> (дата обращения: 22.01.2024).
4. Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур при внедрении цифровых технологий с учетом инновационных приоритетов / В. А. Мордовец, Е. Б. Малых, А. Д. Кяримова

[и др.]. — Курск: ЗАО «Университетская книга», 2023. — 92 с. — ISBN 978-5-907710-60-3. — EDN OFRJIJ.

### ***Информация об авторе***

---

**О. С. Елкина** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры безопасности Северо-Западного института управления, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: phdelkina@mail.ru

**Артур Викторович Кучумов**  
**Полина Юрьевна Еремичева**  
*Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет*  
*Санкт-Петербург, Россия*

## **Современный риск-менеджмент в гостиничном бизнесе и меры противодействия рискам**

**Аннотация.** В данной статье описывается специфика рисков в гостиничном бизнесе на основании классической типологии и возможных примеров. Статья отражает значимость категоризации рисков в вопросах построения стратегии риск-менеджмента, определения настоящего состояния окружающей среды и положения предприятия. В исследовании анализируются основные показатели в туризме, на которых наиболее ярко отразились последствия обострившихся внешнеполитических отношений, определены закономерные особенности выявленной динамики и просчитан процент изменений. Выделены принципы работы предприятий гостеприимства в кризисный период для налаживания и стабилизации деятельности в период переориентации рынка на внутренний туризм.

**Ключевые слова:** гостиничное дело, риск-менеджмент, риски, управление, сфера услуг, менеджмент, гостиницы.

**Artur V. Kuchumov**  
**Polina Yu. Eremicheva**  
*St. Petersburg State University of Economics*  
*St. Petersburg, Russia*

## **Modern risk management in the hotel business and measures to prevent risks**

**Abstract.** This article describes the specifics of risks in the hotel business based on the classical typology and possible examples. The article reflects the importance of risk categorization in matters of constructing a risk management strategy, determining the current state of the environment and the position of the enterprise. The study analyzes the main indicators in tourism, which most clearly reflected the conse-

quences of aggravated foreign policy relations, determined the natural features of the identified dynamics and calculated the percentage of changes. The principles of operation of hospitality enterprises during a crisis period are highlighted to establish and stabilize activities during the period of market reorientation towards domestic tourism.

**Keywords:** hospitality, risk management, risks, management, services, management, hotels.

Проблема рисков и управления ими всегда была актуальна, особенно в сфере туризма и гостеприимства. Современные реалии обязывают более ответственно относиться к вопросу определения, регулирования и предотвращения рисков, которые приводят к разрушительным для бизнеса последствиям. Важно понимать, что риск-менеджмент — это специфическая система, направленная на разработку и реализацию экономически обоснованных для данного предприятия рекомендаций и мероприятий по уменьшению воздействия рисков [3].

Гостиничная деятельность — достаточно специфическая область деятельности, являющаяся составляющей сферы услуг. Специфичность заключается в необходимости регулярного выстраивания теории вероятностей, постоянной зависимости бизнеса от внешних обстоятельств и нахождения под более интенсивным влиянием факторов в условиях неопределенностей. Традиционно риски имеют свою классификацию, которая зависит от различных факторов, что применимо и к гостиничному делу. Типологию рисков, характеристику и конкретные примеры удалось отразить в таблице 1.

Риск-менеджмент имеет свои базовые принципы действия. Важнейшим элементом управления абсолютно любым типом рисков является сбор информации, так как этот этап предполагает нивелирование неопределенности окружающей предприятие среды [2]. Масштаб и качество информации оказывают влияние на дальнейшие процессы идентификации возможных рисков, определение вектора построения стратегии сглаживания вероятности их возникновения и борьбы с последствиями в случае их практического воплощения.

Возвращаясь к вопросам о состоянии гостиничного бизнеса в России, важно подчеркнуть информацию о сокращении числовых показателей в статистическом разрезе. Ниже, на диаграмме, определены актуальные показатели в динамике за длительный период для наибольшего понимания изменений на рынке (рис. 1).

## Классификация рисков в гостиничном бизнесе

Типы рисков	Примеры
По сфере возникновения	<i>Внешние:</i> кибератаки, социально-политические беспорядки, рост налогов <i>Внутренние:</i> аварийная ситуация, утечка информации, неэффективная стратегия
По уровню принятия решения	<i>Глобальные:</i> климатические изменения, изменение политических настроений <i>Локальные:</i> изменение законодательства, социальная турбулентность, экономический кризис
По продолжительности	<i>Временные:</i> негативные отзывы гостей, дефляционный риск <i>Постоянные:</i> организационные риски, риски финансовых операций
По степени воздействия	<i>Допустимые риски:</i> сервисные риски, риски обслуживания, негативные отзывы <i>Критические риски:</i> мобильность персонала, негативное изменение спроса <i>Катастрофические риски:</i> военное положение в стране, эпидемии, природные катастрофы
По объектам воздействия	<i>Объекты:</i> гостиница, клиенты, ПОП, объекты транспортной инф-ры
По видам потерь/последствий	<i>Виды потерь:</i> потеря времени, потеря финансов, потеря имиджа, потеря рыночной ниши и т. п.

Источник: составлено авторами.



Рис. 1. Динамика изменения основных метрик (2014–2022 гг.)

Источник: [4].

Исследуя основные показатели развития туризма в России, следует подчеркнуть тот факт, что в период эпидемии и после нее сохраняется достаточно низкий уровень туристских прибытий и заполняемости средств размещения. Подобная тенденция сформировалась по причине низкой готовности организовывать путе-

шествия в постэпидемиологический период, а затем закрепились по причине обострения внешнеполитических настроений и социальной турбулентности в качестве параллельного фактора. Сложная социально-политическая обстановка и глобальные экономические изменения негативного характера влияют на мотивацию туриста выбирать направления в пределах России.

В гостиничном бизнесе риски в основном сводятся к банкротству, снижению качества сервиса и услуг, вынужденному сокращению штата сотрудников, изменению статуса и т. д. Меры противодействия экономическому кризису в контексте негативных изменений на отечественном гостиничном рынке, важно вывести некоторый перечень принципов, которые поспособствуют качественным изменениям:

1. Увеличение клиентской базы гостиниц и укрепление внешней поддержки.

2. Сокращение производства несезонных товаров и резкое, интенсивное увеличение перед периодом их продажи.

3. Экономия на эксплуатации здания и внутренних систем, сокращение расходов по коммунальным платежам.

4. Поиск новых каналов продаж и продвижение дополнительных услуг, в числе которых раскрутка СПА-комплекса, развитие событийных предложений и проведение акций в периоды крупных праздников.

5. Реализация внесезонных предложений для повышения спроса со стороны местных жителей в том числе.

6. Организация сдельной оплаты труда вместо окладного режима, что позволит оптимизировать финансовые ресурсы предприятия в непростой период.

7. Формулирование и реализация тематических, сезонных и ситуационных специальных предложений.

#### Список источников

1. *Гвоздева Е. А., Сорокин А. В.* Риск-менеджмент: учеб. пособие для студентов всех форм обучения направления подготовки «Экономика». — Изд. 2-е, доп. и испр. / Рубцовский индустриальный институт. — Рубцовск, 2021. — 84 с.
2. *Данилочкина Н. Г., Чернер Н. В.* Риск-менеджмент в условиях инновационного развития предприятия // МГИМО МИД России: офиц. сайт. — URL: <https://mgimo.ru/upload/iblock/0a1/risk-management-of-the-enterprise-in-the-conditions-of-innovative-development.pdf?ysclid=lrjnx2qkj7840758485> (дата обращения: 18.01.2024).

3. Моренова Е. А. Риск-менеджмент: краткий курс лекций для студентов 3 курса направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / сост. Е. А. Моренова // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». — Саратов, 2016. — 81 с. — URL: <https://www.vavilovsar.ru/files/pages/27790/14709041220.pdf?ysclid=lrjj9zlawq206224271> (дата обращения: 18.01.2024).
4. Туризм в России: сборник. Разд. 1. Показатели развития туризма в Российской Федерации // Федеральная служба государственной статистики: офиц. сайт. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/182905?print=1> (дата обращения: 19.01.2024).

### ***Информация об авторах***

---

**А. В. Кучумов** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления в сфере услуг; 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30–32, лит. А, e-mail: [arturspb1@yandex.ru](mailto:arturspb1@yandex.ru), ORCID id: 0000-0002-8819-2291;

**П. Ю. Еремичева** — магистрант кафедры экономики и управления в сфере услуг; 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30–32, лит. А, e-mail: [apollinotchka2000@gmail.com](mailto:apollinotchka2000@gmail.com), ORCID id: 0009-0006-0127-3838

**Анастасия Викторовна Ивахова**  
*Белорусский национальный технический университет*  
*Минск, Республика Беларусь*

## **Некоторые риски и угрозы цифровизации для экономической безопасности национального промышленного комплекса**

**Аннотация.** В статье рассматриваются риски и угрозы для промышленных предприятий, возникающие в связи с цифровизацией организационно-управленческих, экономических, производственных, логистических и иных процессов в мировой экономике. Предлагаются механизмы по обеспечению экономической безопасности национального промышленного комплекса.

**Ключевые слова:** промышленное предприятие, экономическая безопасность, цифровизация, технологическая кооперация, большие данные, кибербезопасность.

**Anastasia V. Ivahova**  
*Belarusian National Technical University*  
*Minsk, Republic of Belarus*

## **Some risks and threats of digitalization in the context of ensuring economic security of the national industrial complex**

**Abstract.** The article examines the risks and threats to industrial enterprises arising from the digitalization of organizational, managerial, economic, production, logistics and other processes in the global economy. Mechanisms of ensuring the economic security of the national industrial enterprises are proposed.

**Keywords:** industrial enterprise, economic security, digitalization, technological cooperation, big data, cybersecurity.

Сегодня можно говорить о существенных изменениях в формировании и развитии национальных промышленных комплексов, которые происходят во многом в связи с цифровизацией всех орга-

низационно-управленческих, экономических, логистических, производственных и иных процессов в рамках региональной и международной торговли. Повсеместная цифровизация, безусловно, предоставляет много возможностей для экономического и технологического развития, однако все же порождает новые риски и угрозы, которые напрямую влияют на экономическую безопасность промышленных производств страны.

Одним из важнейших рисков цифровизации является якобы безусловная необходимость постоянного совершенствования и обновления технологий, используемых на предприятиях национального промышленного комплекса. На самом деле, в условиях постоянной «гонки за новые технологии» (необходимость которых при этом зачастую неоправданно завышена для конкретного предприятия в его экономической, технологической и институциональной среде), промышленные предприятия становятся заложниками постоянной модернизации. Избыточное улучшение технико-технологических характеристик производства, логистики, изменение форм и каналов сбыта и т. д. вопреки сложившимся в определенной экономической и социокультурной (данный фактор обычно не учитывается вовсе) среде, также учитывая ограниченность финансовых средств для внедрения технологических инноваций, маловероятно приведет к равномерному экономическому росту.

Стоит понимать, что промышленные предприятия крупнейших экономик мира, обладающие необходимым технологическим базисом, финансовыми средствами и определенной институциональной средой, не способны в полной мере самостоятельно разрабатывать и внедрять цифровые решения на предприятиях национальных промышленных комплексов: процесс становления «цифрового» промышленного предприятия всегда подразумевает участие нескольких экономических субъектов разных стран, не говоря уже о тех странах, которые не являются технологическими лидерами и оказываются под угрозой технологического отставания. В сложившейся ситуации возникает необходимость межстрановой технологической кооперации стран для обеспечения устойчивого развития национальных промышленных комплексов. Причем «в контексте появления большого числа политэкономических, финансовых, экономических и идеологических рисков в современной экономике локализация глобальных цепочек создания стоимости на региональном уровне представляется особенно необходимым этапом обеспечения национальной безопасности стран» [1, с. 164]. Технологическое сотрудничество преимущественно в рамках региональных союзов является

наиболее рациональным ответом на современные глобальные технологические вызовы.

Технологическая кооперация в рамках нескольких территориально, исторически, экономически и социокультурно схожих стран не отменяет факт их взаимосвязанности и взаимозависимости. Как отмечается в литературе, «предприятия промышленности вынуждены постоянно совершенствовать техническое оснащение и технологии своего производства и бизнес-моделей, руководствуясь не только внутренней целесообразностью, но и исходя из того, что они необходимы для выстраивания сетевых форм взаимодействия с иными участниками цепочки создания стоимости» [2, с. 65]. В контексте современных реалий стоит четко понимать, что для последовательного экономического и технологического развития, при обеспечении при этом экономической и технологической безопасности страны, необходимо проводить согласованную политику в области создания и применения цифровых технологий, что особенно актуально для Беларуси.

Серьезной проблемой в ходе цифровизации промышленных предприятий является отсутствие механизмов обработки массивов больших данных для принятия организационно-управленческих и иных решений. Как отмечается в литературе, «...данные сами по себе не являются источником конкурентного преимущества, поскольку все фирмы могут собирать огромное количество данных из различных источников» [3, р. 4], поэтому первоочередным направлением разрешения вопроса в области больших данных является не сам факт наличия информационных баз, а создание условий для обработки и системного анализа всей информации, что уже может стать конкурентным преимуществом. Предприятиям нужно адаптировать активно разрабатываемые технологии в области аналитики больших данных и внедрять их на промышленных производствах с целью получения экономического эффекта при их использовании.

Информатизация порождает не только риски, связанные с невозможностью обработки больших массивов данных, но также ставит под угрозу защищенность персональных данных и сохранение репутации предприятий промышленности за счет распространения кибератак. Как отмечает Ю. В. Мелешко, «цифровая трансформация промышленного предприятия должна в обязательном порядке сопровождаться созданием корпоративной системы кибербезопасности. Это не исключает вероятность кибератаки, но значительно снизит риски ее наступления и позволит сократить затраты на восстановление производственных систем в случае кибератаки»

[2, с. 64]. Обеспечение надежности и сохранности на промышленном предприятии информации, которая по праву считается одним из самых ценных экономических, политических и, в том числе, идеологических ресурсов, напрямую обеспечивает экономическую безопасность национального промышленного комплекса, так как минимизирует возможность использования данных в целях дестабилизации нормального функционирования предприятия.

Таким образом, современные национальные промышленные комплексы в условиях тотальной цифровизации всех экономических, организационно-управленческих, производственных и иных процессов подвергаются ряду рисков и угроз, среди которых избыточность во внедрении новых технологий, усиление технологической зависимости промышленных производств, отсутствие механизмов обработки больших объемов данных на предприятиях и проблема обеспечения безопасности данных.

#### Список источников

1. Дроздович Л. И., Ивахова А. В. Изменения современных глобальных цепочек создания стоимости // Экономическая наука сегодня. — 2023. — Вып. 18. — С. 160–168. — DOI: 10.21122/2309-6667-2023-18-160-168
2. Мелешко Ю. В. Цифровизация бизнес-моделей предприятий белорусского промышленного комплекса: направления, риски и инструменты // Экономическая наука сегодня. — 2021. — Вып. 13. — С. 61–74. — DOI: 10.21122/2309-6667-2021-13-61-74
3. The Role of Analytics in Data-Driven Business Models of Multi-Sided Platforms: An exploration in the food industry / D. A. Isabelle, W. Mika, M. Mane, S. Leminem // Technology Innovation Management Review. — 2020. — Vol. 10. — Iss. 7. — P. 4–15.

#### *Информация об авторе*

---

**А. В. Ивахова** — студент кафедры экономики и права; 220013, Республика Беларусь, Минск, пр. Независимости, д. 65, e-mail: anastasiaivahovaa@gmail.com, ORCID id: 0009-0007-2342-8201

**Алексей Александрович Королев**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Кризисы и разработка антикризисной стратегии**

**Аннотация.** В статье представлены подходы к разработке антикризисной стратегии предприятия в условиях неопределенности внешней среды. Целью данной работы стало определение подходов к разработке антикризисных стратегий в условиях роста неопределенности. На основе изучения публикаций последних лет в области антикризисного менеджмента, анализа существующего положения, применяя методы индукции и дедукции, в статье рассматривается сущность кризисов, определяются этапы разработки антикризисной стратегии, рассматриваются виды антикризисных стратегий организаций. Особое внимание уделено специфике антикризисной стратегии в условиях неопределенности.

**Ключевые слова:** кризисы, антикризисное управление, этапы разработки, антикризисные стратегии.

**Alexey A. Korolev**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Crises and the development of an anti-crisis strategy**

**Abstract.** The article presents approaches to developing an anti-crisis strategy for an enterprise in conditions of environmental uncertainty. The purpose of this work was to determine the features of the development of anti-crisis strategies in conditions of growing uncertainty. Based on a study of recent publications in the field of crisis management, analysis of the current situation, using methods of induction and deduction, the article examines the essence of crises, defines the stages of developing an anti-crisis strategy, and examines the types of anti-crisis strategies of organizations. Particular attention is paid to the specifics of the anti-crisis strategy in conditions of uncertainty.

**Keywords:** crises, crisis management, development stages, anti-crisis strategies.

Современные предприятия в последние годы сталкиваются с тем, что в последнее время увеличивается неопределенность окружающей среды. Растет число кризисов, и это требует адекватного ответа в виде разработки антикризисной стратегии. Все это определяет актуальность рассматриваемой темы.

Вопросами разработки антикризисных стратегий предприятий занимались такие авторы, как Т. А. Аверина, Е. В. Авдеева, Т. М. Курбатова [1], О. Е. Бехтина [2], Р. А. Шишкин, Л. М. Божко [4] и др. В исследовании Т. А. Авериной, Е. А. Авдеевой и Т. М. Курбатовой описаны особенности кризисной диагностики предприятия с целью определения вида необходимой стратегии (оборонительной или наступательной). Авторы рассматривают основные принципы антикризисных мероприятий, включающие принципы адаптивности, синергии, рациональности, опережения и оперативного реагирования. Также рассматриваются основные элементы антикризисного управления [1]. Заслуживает особого интереса работа О. Е. Бехтиной, в которой автор представляет этапы разработки антикризисной стратегии и применяемые на каждом этапе методы SWOT- и PEST-анализа, концепции BSC, KPI [2]. В работе Р. А. Шишкина и Л. М. Божко представлена методика стратегического планирования в условиях неопределенности, включающая этапы анализа, разработки стратегии, планирования, исполнения и контроля [4]. Однако в условиях нарастания санкционного давления и неопределенности внешней среды рассмотрение подходов к разработке стратегии антикризисного управления требует дальнейшего исследования.

В настоящее время возрастает число кризисов, оказывающих существенное влияние на деятельность предприятий. Основные классификации кризисов представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Классификации кризисов

Источник: составлено автором.

Исходя из классификации, разработанной Ю. В. Яковцом [1, с. 34], выделяют такие основания для выделения кризисов, как уровень действия, масштабы и длительность.

По уровню различают кризисы в развитии отдельного предприятия, отрасли, национальной экономики, региона или мира.

Согласно классификации кризисов по масштабам, различают кризисы структурные, глобальные и локальные. Они имеют разную степень воздействия на предприятия.

Кризисы могут носить краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный характер, быть кратковременными или затяжными. По остроте протекания различают легкие и глубокие кризисы.

Согласно классификации кризисов, разработанных коллективом авторов под руководством профессора Э. М. Короткова [2, с. 20], различают кризисы по причинам, характеру и последствиям.

По причинам возникновения кризисы бывают закономерные и непредсказуемые. Ярким примером непредсказуемого кризиса явился кризис, вызванный COVID-19. По характеру последствий выделяют прогрессивные и регрессивные кризисы. Следует отметить то, что для организаций кризисы несут не только отрицательные последствия, но и имеют положительное воздействие. В частности, кризисы способствуют устранению устаревших бизнес-процессов, внедрению прогрессивных технологий, обновлению организационных систем.

По объектам кризисы могут быть финансовыми, технологическими, кадровыми, организационными, техногенными, политическими и т. п. [3, с. 136].

В условиях возникновения кризиса предприятие разрабатывает антикризисные стратегии. По мнению О. Е. Бехтиной, антикризисную стратегию можно определить как фундаментальный план действий по выводу предприятия из кризиса [4].

Выделим следующие классификации антикризисных стратегий, представленных на рисунке 2.

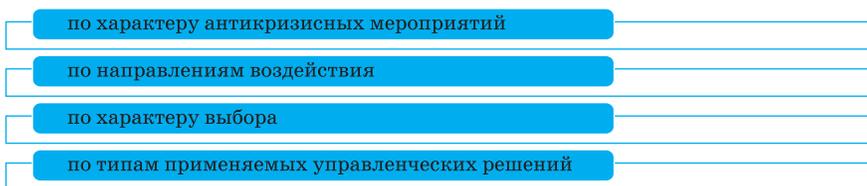


Рис. 2. Классификации антикризисных стратегий предприятий  
Источник: составлено автором.

В зависимости от характера антикризисных мероприятий различают 3 типа антикризисных стратегий:

- корпоративные, которые направлены на деятельность всей организации;
- функциональные, направленные на приоритетные направления деятельности предприятия;
- бизнес-стратегии, разрабатываемые для отдельных видов деятельности организации.

По направленности воздействия можно выделить такие виды антикризисных стратегий, как:

- производственная, направленная на реорганизацию производственной системы предприятия путем улучшения качества продукции, изменения номенклатуры выпуска, повышения эффективности технологических процессов и т. п.;
- финансовая, нацеленная на управление финансовой системой организации. Главными целями данной антикризисной стратегии могут являться оптимизация затрат, рост стоимости чистых активов, оптимизация структуры капитала, рост прибыли;
- маркетинговая, при которой могут использоваться стратегии выхода на новые рынки, диверсификации продукции. Изменения ценовой политики, поиск новых методов продвижения товаров, оптимизация каналов распределения и т. п.;
- управленческая, направленная на развитие кадрового потенциала предприятия, реорганизацию системы управления, внедрение новых управленческих методов и т. д.

В зависимости от факторов выбора выделяют следующие виды антикризисных стратегий:

- стратегия сокращения, при которой организация сокращает выпуск нерентабельной продукции, закрывает убыточные производства;
- восстановительная, т. е. направленная на сохранение бизнеса и его дальнейшего развития с помощью выявления резервов для роста компании;
- стратегия выживания — применяется в случае, когда фирма получает нулевую прибыль, действует жесткая конкурентная политика, а предложение больше спроса;
- стратегия адаптации, при которой организация быстро реагирует на изменение внешней среды;
- стратегия «ухода с рынка», направленная на ликвидацию организации.

- По типам применяемых управленческих решений различают:
- упреждающую стратегию, при которой управленческие решения принимаются еще до наступления кризиса;
  - стратегию «совпадения», которая характеризуется принятием решений в соответствии с фазами цикла;
  - стратегию «следования», состоящую в принятии управленческих решений после протекания соответствующих процессов, т. е. борьба с кризисом начинается после его наступления [5].

В условиях неопределенности необходимо формировать антикризисные стратегии, опираясь на то, что неопределенность характеризуется неполнотой информации, низкой степенью предсказуемости и неоднозначностью исходов.

Этапы разработки антикризисной стратегии предприятия в условиях неопределенности представлены на рисунке 3.

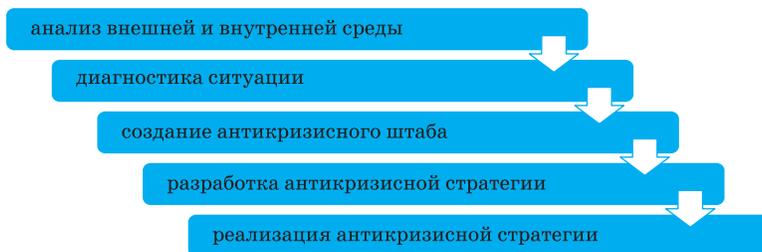


Рис. 3. Этапы разработки антикризисной стратегии предприятия [4]

На первом этапе необходимо проанализировать состояние внутренней и внешней среды. Для этого используются инструменты SWOT- и PEST-анализа. В условиях динамичной среды подобный анализ позволяет снизить неопределенность.

Следующим этапом является диагностика сложившейся ситуации. На этом этапе анализируется эффективность действующей стратегии. Дается оценка таких показателей организации, как:

- конкурентоспособность;
- финансовая устойчивость;
- деловая активность;
- кадровый потенциал;
- маркетинговая стратегия и т. д.

Важным этапом является формирование антикризисного штаба и распределение ролей среди его участников. Ведь именно он будет являться главным проводником в разработке и реализации разработанной антикризисной стратегии.

Подводя итоги данного исследования, следует отметить то, что выбор стратегии антикризисного управления зависит от множества факторов. Разработка подобной стратегии должна предупреждать кризис и оптимизировать поведение организации в условиях неопределенности внешней среды.

#### Список источников

1. *Яковец Ю. В.* Экономические кризисы: неизбежная реальность // Экономические стратегии. — 2014. — № 1. — С. 32–37.
2. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э. М. Короткова. — М.: Инфра-М, 2019. — 432 с.
3. *Аверина Т. А., Авдеева Е. А., Курбатова Т. М.* О создании системы антикризисного управления на предприятии в условиях неопределенности // Вестник ЮУрГУ. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. — 2022. — Т. 22. — № 3. — С. 132–140.
4. *Бехтина О. Е.* Антикризисная стратегия: особенности разработки и реализации // Вестник Волжского университета имени В. Н. Татищева. — 2017. — № 2. — Т. 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnaya-strategiya-osobennosti-razrabotki-i-realizatsii> (дата обращения: 20.01.2024).
5. *Сергиенко О. В., Патласов О. Ю.* Стратегии коммерческих организаций в предкризисных и кризисных ситуациях // Омская гуманитарная академия: офиц. сайт. — URL: <https://www.omga-info.ru/upload/departments/kmr/patlasov/Vestnik-SibADI-4-44PS.pdf> (дата обращения: 20.01.2024).
6. *Шишкин Р. А., Божко Л. М.* Методика стратегического планирования в условиях санкций и неопределенности окружения // Экономика и управление. Научно-практический журнал. — 2023. — № 2. — С. 4–8.

#### *Информация об авторе*

---

**А. А. Королев** — студент 1-го курса Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, специальность: «Менеджмент», Санкт-Петербург, Россия; e-mail: [aleksey\\_korolev\\_00@mail.ru](mailto:aleksey_korolev_00@mail.ru)

Владислав Сергеевич Лукьянченко  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

**Особенности управления рисками  
в социальном управлении  
при применении искусственного интеллекта**

**Аннотация.** Технологии искусственного интеллекта (ИИ) обладают значительным потенциалом для преобразования общества и жизни людей — от торговли и здравоохранения до транспорта и кибербезопасности, окружающей среды и нашей планеты. Однако они также создают риски, которые могут негативно сказаться на отдельных лицах, группах, организациях, сообществах, обществе, окружающей среде и планете. Как и риски для других типов технологий, риски ИИ могут возникать различными способами и могут быть охарактеризованы как долгосрочные или краткосрочные, с высокой или низкой вероятностью, системные или локализованные, а также с высокой или низкой отдачей. Эти риски делают ИИ исключительно особенно сложной технологией для внедрения и использования как в организациях, так и в обществе.

**Ключевые слова:** ИИ, управление, социальное управление, риски, цифровые технологии.

Vladislav S. Lukyanchenko  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

**Features of risk management in social management  
in the application of artificial intelligence**

**Abstract.** Artificial intelligence (AI) technologies have significant potential to transform society and people's lives — from trade and healthcare to transportation and cybersecurity, the environment and our planet. However, they also create risks that can negatively affect individuals, groups, organizations, communities, society, the environment and the planet. Like risks for other types of technologies, AI risks can arise

in various ways and can be characterized as long-term or short-term, with high or low probability, systemic or localized, as well as with high or low returns. These risks make AI exceptionally a particularly difficult technology to implement and use in both organizations and society.

**Keywords:** AI, management, social management, risks, digital technologies.

Целью работы является исследование особенностей управления рисками при применении искусственного интеллекта в социальном управлении. Для достижения цели использовалась методология, основывающаяся на анализе существующей зарубежной литературы, посвященной управлению рисками ИИ. В рамках данной методологии используются качественные методы исследования, сфокусированные на анализе и синтезе информации из различных источников для предоставления обзора темы.

Исследования в области искусственного интеллекта быстро развиваются. Значительный рост возможностей искусственного интеллекта (ИИ) привел к широкому спектру инноваций, которые потенциально могут принести пользу многим аспектам нашего общества — от торговли и здравоохранения до транспорта и кибербезопасности. Как и любая новая технология, внедрение и использование искусственного интеллекта создают риски для общества, особенно при применении в системах, связанных с управлением людьми, например в системах управления человеческими ресурсами. Она должна разрабатываться с учетом постепенного внедрения и требует новой организации, как деятельности [1], так и нового подхода к управлению рисками, возникающими при ее внедрении.

Согласно отчету *KPMG*, традиционные методы управления рисками часто не способны устранить специфические риски ИИ. Выделяют несколько причин для этого: 1) системы ИИ менее прозрачны и, следовательно, требуют координации между разработчиками моделей, пользователями и валидаторами; 2) модели машинного обучения чаще подвергаются повторной калибровке, в то время как традиционные процессы в большинстве случаев являются не гибкими; 3) отличный набор навыков для использования систем ИИ; 4) необходимость регулирования предвзятости и обеспечение соблюдения вопросов справедливости и этики; 5) необходимость «процесса постоянного мониторинга» сверх того, что применяется в традиционных моделях [2].

Как считают специалисты Национального института стандартов и технологий, для управления рисками ИИ можно обращаться

к примерам управления рисками в других информационных технологиях. Риски для любого программного обеспечения или информационной системы применимы к ИИ, включая проблемы, связанные с кибербезопасностью, конфиденциальностью, безопасностью и инфраструктурой. Как и в этих областях, эффекты от систем искусственного интеллекта можно охарактеризовать как долгосрочные или краткосрочные, с высокой или низкой вероятностью, системные или локализованные, с высокой или низкой отдачей [3].

Одной из особенностей систем с применением искусственного интеллекта можно назвать их социально-техническую природу, означающую то, что они являются комбинацией различных факторов: фактора человека, фактора организации и фактора техники. Все они играют важную роль в проектировании, разработке и использовании. Многие социальные характеристики, заложенные в ИИ, связаны с социальной динамикой и поведением человека. Технические аспекты взаимодействуют с социально-техническими факторами, что ведет к возникновению как преимуществ от использования системы, так и особых рисков, которые связаны с взаимодействием ИИ с другими системами, вопросами ее управления и включения в социальный контекст. В таких ситуациях важным становится ответственное использование систем ИИ. По сути их нельзя определить изначально «плохими» или рискованными. Негативное воздействие часто диктует именно контекстуальная среда. Управление рисками ИИ как раз и заключается в поиске способа свести к минимуму последствия потенциальных рисков, например угрозу гражданским свободам и правам. Во-вторых, оно должно искать возможности для постоянной оптимизации для достижения максимизации положительного эффекта. Выявить, смягчить, минимизировать риски и потенциальные негативные факторы, которые могут быть связаны с применением и внедрением систем ИИ, — все это является необходимыми шагами при разработке устойчивых и надежных систем управления.

Еще одной особенностью управления рисками ИИ является необходимость рассматривать их комплексно, не изолированно от других систем. Разные акторы имеют различную ответственность и подготовленность в зависимости от их задачи в системе. Один из примеров: организации, которые разрабатывают систему с ИИ, часто будут обладать неполной информацией об ее использовании. Для эффективного управления рисками ИИ оно должно быть интегрировано в общие процессы управления рисками предприятия или организации. Это позволит учитывать их вместе с другими критическими рисками (кибербезопасность, конфиденциальность), позволяя применять

более комплексный подход, что приведет к большей организационной эффективности. Управление рисками ИИ в сложных системах требует значительно большего набора точек зрения действующих лиц, желательно обладающих разнообразным опытом, состоящих из различных по демографии и дисциплинарному составу команд.

Подводя итог, можно сказать, что управление рисками ИИ в социальном управлении — это процесс выявления, оценки и управления рисками, связанными с использованием технологий ИИ. Этот процесс включает в себя работу: 1) с техническими рисками (например, уязвимость в системе безопасности или предвзятость алгоритмов); 2) с нетехническими рисками (например, этические и моральные вопросы или соблюдение норм и требований закона). Он также включает в себя понимание потенциальных рисков и преимуществ, разработку политики и стратегии по снижению потенциальных рисков, а кроме этого, постоянный мониторинг изменений в среде искусственного интеллекта и реакцию на них [4]. Кроме того, управление рисками ИИ также включает в себя создание процессов и систем для обеспечения соответствия этическим и правовым стандартам, а также внутренней и внешней политике.

#### Список источников

1. Печерица Е. В., Кучумов А. В. Цифровая трансформация предпринимательской деятельности: национальные и международные исследования // Экономический вектор. — 2023. — № 1 (32). — С. 103–108.
2. Modern Risk Management for AI Models // KPMG. — URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/07/modern-risk-management-for-ai-models.pdf> (дата обращения: 10.01.2024).
3. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0) // National Institute of Standards and Technology. — URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/NIST.AI.100-1.pdf> (дата обращения: 05.01.2024).
4. The Need for Risk Management in AI Systems // Holistic Ai. — URL: <https://www.holisticai.com/blog/need-for-risk-management-in-ai> (дата обращения: 01.02.2024).

#### *Информация об авторе*

---

**В. С. Лукьянченко** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: [qwertyse123@gmail.com](mailto:qwertyse123@gmail.com)

**Орхан Эльшад оглы Мустафаев**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Управление рисками ЕРС-проектов нефтегазовой отрасли в режиме санкционного давления**

**Аннотация.** Данная статья есть обзорный экскурс в мир проектов нефтегазовой отрасли. ЕРС-проекты — это так называемые проекты под ключ (Engineering Procurement Constriction), основной вид проектов, при котором заказчик заключает контракт с одним подрядчиком, который выполняет работы, начиная с проектирования и заканчивая сдачей объекта в эксплуатацию заказчику. Как заказчик и его подрядчик адаптируются к нынешним условиям бизнес-среды, каковы ключевые проблемы, почему это актуально и как выходить из сложившейся ситуации — это вопросы, ответы на которые вы можете найти в данной статье.

**Ключевые слова:** санкции, закупки, логистика, риски, менеджмент.

**Orhan E. Mustafaev**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Risk management of oil and gas EPC projects in the sanctions pressure regime**

**Abstract.** This article is an overview excursion into the world of oil and gas projects. EPC projects are so-called turnkey projects (Engineering Procurement Constriction), the main type of projects in which the customer enters into a contract with a single contractor who performs work from design to commissioning of the project to the customer. How the customer and his contractor adapt to the current business environment, what are the key issues, why is it relevant and how to get out of the situation are the questions the answers to which you can find in this article.

**Keywords:** sanctions, procurement, logistics, risks, management.

Санкционное давление создает дополнительные вызовы для ЕРС (Engineering Procurement Constriction)-проектов в нефтегазовой отрасли, угрожая успешной реализации даже крупных инвестиционных проектов, таких как — для примера рассмотрен в данной статье — газоперерабатывающий завод в Сибири. В связи с этим данная проблема актуальна сейчас как никогда раньше, в настоящих геополитических условиях, так как современные ЕРС-проекты в нефтегазовой отрасли сталкиваются с уникальными проблемами управления рисками в условиях санкционного давления. Рассмотрим этот вопрос глубже на примере крупного газоперерабатывающего завода в Восточной Сибири, с оценочной стоимостью в 4–5 млрд долларов (цена в данном случае лишь подчеркивает масштабы объекта), с оборудованием, закупленным в Китае, и сложностями по сертификации и гарантии от производителя при приобретении через третьи лица в Европе.

В приведенных выше условиях существует несколько проблем: первая проблема с закупкой оборудования в Китае, с учетом проблем в логистике, сертификации и с конкурентным отбором, а вторая проблема с закупленным уникальным оборудованием в Европе через третьи лица в Китае. Что касается первой проблемы, закупка оборудования в Китае в условиях санкций исключает возможность конкурентного отбора. Особенно, если оборудование уникально, этот фактор может привести к резкому увеличению стоимости и снижению качества, так как выбор поставщиков ограничивается, и цены могут быть завышены из-за ограниченной конкуренции. Вторая проблема с сертификацией и гарантией от производителя в Европе. Приобретение оборудования через третьи лица в Европе влечет за собой не только сложности с сертификацией, но и риски в связи с ограничениями на гарантийное обслуживание от производителя, что может значительно увеличить затраты на обслуживание в будущем.

Отдельно хотелось бы рассмотреть ситуацию с логистикой оборудования исходя из проблем, указанных выше.

Что касается первой проблемы, то нужно отметить, что в условиях санкций перевозка оборудования из Китая в Сибирь для оборудования двойного назначения или для заказчика, находящегося под санкциями, сталкивается с огромным объемом документальных формальностей. Это включает в себя смену каждого документа в комплекте, такого как инвойс, транспортные и таможенные декларации, сертификаты соответствия. Необходимо внесение изменений в эти документы в соответствии с таможенными правилами, а также обязательными санкционными требованиями, что дополнительно

усложняет логистику и может привести к задержкам в поставках. В случае со второй проблемой, касаемо европейского оборудования, закупленного непосредственно в Европе, подобное оборудование должно пройти сложные таможенные очистки и в Китае, и в России. Это включает переоформление документации, такой как таможенные декларации, инвойсы, планы маршрутов, согласно санкционным требованиям и нормам. Каждый комплект документов требует внимательной переработки, учитывая изменения в законодательстве и таможенных правилах, это приводит к дополнительным задержкам и финансовым затратам [1].

Минимизация рисков, рассмотренных в данной статье, возможна двумя способами. Первый — разносторонние исследования рынка Китая. То есть осуществление тщательных исследований китайского рынка производства оборудования для выбора надежных поставщиков с высокими стандартами безопасности и качества [2]. Второй способ — это диверсификация источников сертификации и обслуживания. Разработка стратегии, направленной на снижение рисков сертификации и обеспечение доступа к полноценному гарантийному обслуживанию, включая возможность использования нескольких третьих лиц в различных странах Европы [3].

Таким образом, сложные условия санкционного давления требуют инновационных подходов к управлению рисками в ЕРС-проектах нефтегазовой отрасли. Проект в Сибири становится ярким примером успешного преодоления трудностей, выдвигая необходимость в высокотехнологичных стратегиях логистики и гибкости в управлении документацией [4].

#### Список источников

1. *Уиддоусон Д., Вольфганг Г.-М., Грейнджер Э.* Эффективные стратегии преодоления сложностей таможенных процедур при санкциях // Журнал Международной таможи. — 2023. — Т. 15. — № 2. — С. 3–31.
2. *Гладилина И. П.* Стратегии выбора поставщиков при условиях санкций / под ред. кол. авт. // Журнал Стратегического управления закупками. — 2023. — Т. 28. — № 3. — С. 111.
3. *Акимова Д.* Состояние и перспективы импортозамещения в российской промышленности // Управление качеством. — 2023. — Т. 16. — № 4. — С. 56–60.
4. *Тумасов О.* Глобальные тенденции в управлении рисками в проектах // Управление Проектами. — 2023. — Т. 32. — № 2. — С. 43–47.

5. Project Management Institute Global Standard. The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge. Seventh edition. — Project Management Institute, Inc. 14 Campus Boulevard Newtown square, Pennsylvania 19073-3299 USA, 2021. — 370 p.

### ***Информация об авторе***

---

**О. Э. Мустафаев** — аспирант кафедры международных финансов и бухгалтерского учета; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: 69mustafaev@gmail.com

**Наталья Владимировна Панасенко**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Влияние санкционного давления на риски образовательных учреждений**

**Аннотация.** В статье рассматриваются риски образовательных учреждений, возникшие в результате введения международных санкций в отношении Российской Федерации, и меры по их нейтрализации, предпринимаемые органами государственной власти страны.

**Ключевые слова:** санкции, риски, нейтрализация угроз, образовательные учреждения.

**Natalya V. Panasenko**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **The impact of sanctions pressure on the risks of educational institutions**

**Abstract.** The article examines the risks of educational institutions that have arisen as a result of the introduction of international sanctions against the Russian Federation and measures to neutralize them taken by the country's public authorities.

**Keywords:** sanctions, risks, threat neutralization, educational institutions.

Первые упоминания о санкциях можно найти в истории Древней Греции. Тогда, как и в настоящее время, они использовались в различных формах в контексте военных конфликтов и политических взаимоотношениях. Некоторые города-государства применяли ограничения в торговле товарами, или вводили запреты на въезд для предотвращения поддержки определенных политических режимов.

Так, в V в. до н. э. Афинским морским союзом были введены санкции против города Мегары, входящего в Пелопоннесский союз противников (Спарты), приведшие к масштабной войне.

В период Средневековья концепция санкций приобрела формализованный характер, получив название «репрессалий». Это были ограничительные меры, применяемые одним государством в ответ на действия другого. Репрессалии могли включать запреты на торговлю, отзыв дипломатических представителей и другие ограничения.

После Первой мировой войны, в 1919 г., Устав Лиги Наций стал первым международным документом, который использовал термин «санкционное принуждение» для обозначения коллективных мер, предпринимаемых государствами в случае начала войны любой страной — членом Лиги для поддержания мира и безопасности. Эти санкции предусматривали расторжение с данной страной всех торговых и финансовых отношений. Затем опыт, накопленный Лигой Наций в сфере международного права, был использован в ООН, и санкции стали стандартным инструментом международной политики [1].

Они стали применяться для наказания государств или отдельных личностей за нарушения международных норм, воздействия на политическое поведение или давления на изменение политики.

После вхождения Республики Крым в состав Российской Федерации (РФ) по результатам всенародного референдума в марте 2014 г. в отношении России были введены первые санкции ЕС и США. После начала специальной военной операции (СВО), кроме США и стран ЕС, к антироссийскому списку присоединились Канада, Япония, Швейцария, Австралия, ряд других стран с расширением списка санкций:

- *экономические санкции*: введение запретов на сделки с определенными российскими компаниями и финансовыми учреждениями, ограничения в сфере заемных операций и инвестиций;
- *секторальные санкции*: запрет на взаимодействие с отдельными секторами российской экономики, такие как энергетика и оборонная промышленность;
- *запрет на поставки вооружений*: запрет на сделки по поставке военной техники и технологий;
- *ограничения в области высоких технологий*: запрет на экспорт технологий, особенно в области электроники и нефтегазовой промышленности;

- *ограничения в сфере финансов*: запрет на предоставление кредитов и услуг в сфере финансов, отключение от международной платежной системы SWIFT;
- *замораживание активов*: блокировка золотовалютных резервов ЦБ РФ, активов ряда российских банков, компаний и физических лиц в иностранных юрисдикциях [2].

В конечном итоге «после утверждения ЕС 18.12.2023 года 12-го санкционного пакета, против России введено 18 772 незаконные ограничительные меры», — заявил спикер Государственной Думы РФ В. В. Володин [3].

К сожалению, столь беспрецедентные разрушительные меры, затронувшие практически все отрасли народного хозяйства РФ, не могли не оказать влияния и на сферу образования — сложившаяся обстановка свидетельствует о постоянных попытках международной изоляции российской высшей школы и научных институтов. Эти обстоятельства обуславливают появление нескольких видов внешних угроз, влекущих за собой определенные риски, которые возникают как для студентов, так и для образовательных учреждений.

По отношению к российским учреждениям науки и высшей школы были введены ограничения в области образовательной деятельности, в области интернационализации, цифровизации и научно-исследовательской деятельности, а также участились случаи недружественных действий международных рейтинговых агентств.

Уже в конце февраля 2022 г. в ряде средств массовой информации, как внутрисоссийских, так и зарубежных, прошла информация о массовых притеснениях и рисках возможных отчислений российских студентов из западных вузов по политическим мотивам: так, уже 26 февраля 2022 г. Федеральное министерство образования и науки ФРГ сообщило о прекращении сотрудничества с Россией в области научных исследований и профессиональной подготовки кадров. Вслед за ФРГ аналогичные шаги были сделаны Канадой, Данией, Нидерландами, Норвегией, Швейцарией, Финляндией, Латвией и Литвой.

Кроме того, по решению Еврокомиссии было заморожено сотрудничество с российскими научно-исследовательскими организациями, а также было отказано в заключении новых контрактов и оставлены все денежные выплаты в адрес российских контрагентов по уже реализуемым договорам и соглашениям, что привело к сворачиванию программ академических обменов и двойных дипломов [4].

Так, согласно данным компании «Глобал Диалог», специализирующейся на организации обучения российских студентов в запад-

ных странах, отмечается существенное сокращение количества россиян, проходящих обучение за рубежом (рис. 1).

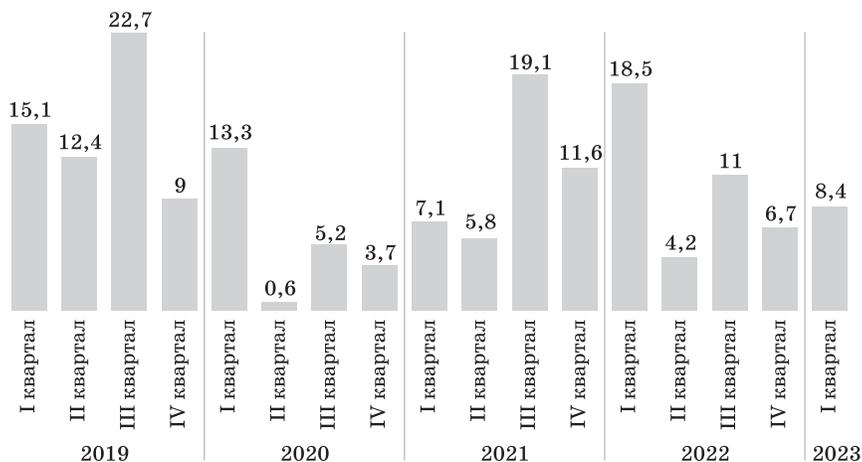


Рис. 1. Динамика выезда граждан РФ на обучение за границу, тыс. чел.

Источник: Росстат по данным ФСБ. — URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 22.01.2024).

Как видно из графика — в 2019 г. количество выехавших на обучение за границу составляло 59 200 чел. Падение количества зарубежных студентов в 2020 г. на 62 % (до 22 800 человек), очевидно, было обусловлено вспышкой пандемии COVID-19 и связанными с ней ограничениями трансграничных коммуникаций. Последовавший затем рост выезжающих с середины 2021 по начало 2022 г. сменился резким падением, ознаменовавшимся началом СВО. Несмотря на некоторое оживление в системе зарубежного образования в 2023 г., абитуриенты сталкиваются с целым рядом проблем, связанных с наложенными на РФ санкционными ограничениями, включая долгое ожидание записи на подачу документов в визовые центры, сложности при оплате обучения или других услуг через российские банки, на которые даже не наложены санкции, большие комиссии за осуществление платежей при проведении платежей через банки других стран СНГ. Кроме того, стала неосуществимой возможность отправки на краткосрочные стажировки в ряд стран [5].

Кроме ограничения возможностей получения образования российскими гражданами за рубежом, существенному санкционному давлению подверглась и деятельность высших образовательных учреждений РФ. Так, в марте 2022 г. ряд крупнейших образователь-

ных платформ, таких как *Coursera*, *EdX*, *Pearson*, объявили о приостановке сотрудничества с российскими организациями и закрыли доступ к материалам от российских университетов. Кроме того, российские пользователи потеряли возможность оформляться на платные курсы и продлевать существующие подписки.

Еще одной существенной проблемой российских вузов и НИИ от введенных санкций явилось повышение технологических рисков — подавляющее количество научных и образовательных учреждений использует зарубежное программное обеспечение, лицензии на использование которого ограничены по времени, без наличия гарантии их дальнейшего продления. Аналогичная ситуация сложилась также со специфическими видами вычислительной техники, научно-исследовательским оборудованием и лабораторными расходными материалами.

Учитывая возрастающую роль высшего образования и отечественной науки в решении задач по противодействию сложившейся ситуации и обеспечения динамичного развития страны в условиях постоянно возрастающего санкционного давления, Правительством РФ совместно с Министерством образования и науки РФ постоянно разрабатываются механизмы оперативного реагирования на внешние вызовы.

Так, основным направлением была определена ориентация на подготовку специалистов приоритетных отраслей: ИТ, микроэлектроника, приборостроение, фармацевтика, генетика, агроинженерия. Для развития этих направлений принят ряд государственных программ, предусмотрены меры законодательной и финансовой поддержки.

Значимой мерой поддержки отечественных образовательных учреждений также можно считать снижение административной нагрузки и регуляторных требований на вузы, был введен мораторий на внеплановые проверки и показатели наличия публикаций, индексируемых в международных базах данных.

В разработке мероприятий по нивелированию воздействия новых рисков немаловажную роль играет изучение зарубежного опыта функционирования системы высшего образования и научных учреждений на примере стран, долгое время подвергающихся международному санкционному давлению и выработавших эффективные инструменты противодействия внешним угрозам [6].

Кроме того, необходимо серьезно пересмотреть содержание образовательных программ, целесообразность дальнейшего следования принципам Болонской системы с последующей разработкой альтер-

нативной региональной системы высшего образования на основе взаимодействия с научными институтами и высшими школами дружественных стран в рамках развивающихся новых геополитических образований [7].

#### Список источников

1. История санкционной политики: номинальные цели и реальные последствия // Российское агентство правовой и судебной информации. — URL: [https://rapsinews.ru/incident\\_publication/20220426/307911006.html](https://rapsinews.ru/incident_publication/20220426/307911006.html) (дата обращения: 22.01.2024).
2. Война санкций // Интерфакс.ру. — URL: <https://www.interfax.ru/story/111> (дата обращения: 22.01.2024).
3. В Госдуме назвали число введенных против РФ санкций // Газета.ру. — URL: <https://www.gazeta.ru/politics/news/2023/12/19/21956761.shtml> (дата обращения: 22.01.2024).
4. В СПЧ заметили отчисления российских студентов из европейских вузов // ИА «Красная Весна». — URL: <https://rossaprimavera.ru/news/38a69792> (дата обращения: 22.01.2024).
5. Среди российских абитуриентов вновь начал расти спрос на обучение за рубежом // Ведомости. — URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2023/07/10/984428-spros-na-obuchenie-za-rubezhom> (дата обращения: 22.01.2024).
6. Влияние новой геополитической ситуации на сферу высшего образования в РФ. Результаты мониторинга информации о тенденциях развития высшего образования в мире и в России. Вып. 7 / РЭУ имени Г. В. Плеханова. — М., 2022. — 83 с.
7. *Зенков А. Р.* Российское образование под натиском международных санкций: какие перемены нас ждут? // ИМЭМО РАН: офиц. сайт. — URL: <https://www.imemo.ru/news/events/text/russian-education-under-the-pressure-of-international-sanctions-what-changes-await-us> (дата обращения: 22.01.2024).

#### *Информация об авторе*

---

**Н. В. Панасенко** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [n.panasenko@spbacu.ru](mailto:n.panasenko@spbacu.ru)

**Иван Михайлович Пуганов**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Управление рисками в российских логистических компаниях в условиях санкций**

**Аннотация.** В данной статье рассматривается риск-менеджмент в логистических компаниях России в условиях санкций. Отражаются методы преодоления вызовов и проблем, вызванных геополитическими событиями.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, геополитический кризис, диверсификация, инновационные решения.

**Ivan M. Puganov**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Risk management in Russian logistics companies under sanctions**

**Abstract.** This article discusses risk management in Russian logistics companies under sanctions. The methods of overcoming challenges and problems caused by geopolitical events are reflected.

**Keywords:** risk management, geopolitical crisis, diversification, innovative solutions.

С введением санкций по отношению к России усилилась геополитическая и экономическая неопределенность внутри страны, которая, в свою очередь, повлияла на работу логистических компаний. В данной статье рассматриваются стратегии, применяемые российскими логистическими, экспедиторскими компаниями по решению кризисных проблем, связанных с риском, возникшим в результате введения санкций.

После введения ограничений импорт и экспорт для российских логистических организаций стал настоящим вызовом. Введение

санкций повлияло на отлаженный годами поток денежных средств, а также на полностью налаженную схему доставки. Все изменения можно было наблюдать на индексах ставки фрахта на доставку того или иного груза, так как на протяжении нескольких лет колебания в цене были незначительными, но после введения ограничений стоимость логистики изменялась каждую неделю, и никто не мог знать, какой курс она выберет завтра. В ответ на эти вызовы логистические компании начали в оперативном режиме разрабатывать и внедрять новые стратегии для грузовых и денежных потоков.

Российские логистические, экспедиторские компании стали чаще сталкиваться с множеством рисков в условиях санкций, начиная от ограничений доступа к международным рынкам и финансовым операциям и заканчивая логистическими сложностями, возникающими в связи с изменением торговых маршрутов. Кроме того, геополитическая напряженность и неопределенность в области регулирования еще больше усугубляют ситуацию с рисками, что требует комплексного подхода к управлению рисками. Одним из последних примеров стала геополитическая напряженность вокруг Украины, которая повлекла за собой санкции и невозможность прямого импорта из европейских стран в Россию, перекрыв торговые маршруты через Финляндию, Грузию, Польшу и страны Прибалтики.

Все это, конечно, касается санкционных товаров. Также актуальным примером является напряженность в Красном море. Данный геополитический конфликт повлиял не только на Россию, но и на мировые логистические цепочки. Кризис в данном регионе сильно повлиял на стоимость логистических услуг, а также длительность доставки товара.

Диверсификация торговых маршрутов: для того, чтобы уменьшить риски, российским логистическим компаниям приходится распределять объем своих грузов по новым маршрутам, во избежание понесения убытков. Одними из таких являются Северный морской путь, железная дорога через всю территорию страны, а также морской путь через Суэцкий канал. Тем не менее Северный морской путь подходит далеко не для всех товаров из-за суровых климатических условий для большинства товаров. В связи с этим основными маршрутами для диверсификации являются, если говорить про Юго-Восточную Азию, прямая железная дорога, морской путь на Дальний Восток, а потом уже на железную дорогу или же самый долгий и рискованный — это через Суэцкий канал.

Увеличился юридический контроль сделок с момента введения санкций, чаще с данной проблемой сталкиваются компании-импор-

теры. На практике этот контроль в большей степени осуществляется стороной отправителя в момент оплаты получателем в Российской Федерации товаров и услуг. С точки зрения логистической компании усиленная проверка осуществляется на этапе подписания договоров, так как условия сотрудничества иногда становятся невозможными, из-за заоблачных условий по отсрочке маленьких компаний. Если говорить в разрезе лет, то с юридической точки зрения ситуация в России улучшилась по отношению к тому, что было 10 лет назад.

Инвестиции в технологии: в последние годы логистические компании все чаще увеличивают свой штат ИТ-специалистов, которые создают все новые программы по отслеживанию грузов и ведению сделок. Все эти инновации позволяют организации и клиенту понимать в режиме реального времени, что происходит с его товаром в этот период геополитической неопределенности. Также хранение и структурирование данных о логистических ставках позволяют понять тенденции и сделать выводы о тех или иных компаниях-перевозчиках.

Стоит отметить, что управление рисками действительно играет важную роль в эффективном управлении логистической компанией, но, к сожалению, все еще остаются препятствия, которые не позволяют сделать быстрый скачок для развития этого направления. Одними из таких проблем являются бюрократические и инфраструктурные. Первая из них замедляет процесс ведения деловой активности в правовом поле, усложняя ведение деятельности множеством документов, которые увеличивают процесс заключения сделки.

Инфраструктурные сложности — это глобальная проблема страны в целом, так как, к сожалению, на данный момент, многие станции и порты не до конца оборудованы всем необходимым, как и дороги, транспортные развязки и т. д.

Но, несмотря на все это, логистический сектор продолжает развиваться и расти. Люди, которые работают в нем, полны энтузиазма и желая сделать из России первую экономику мира несмотря ни на какие санкции и ограничения. Совершенствуя свои способности стратегического планирования и риск-менеджмента в тяжелые времена, ожидая, что, когда все санкции снимут, им не будет равных.

#### Список источников

1. *Абрамов Д.* Стратегическое партнерство и управление рисками: опыт российских логистических компаний // Журнал управления рисками цепочки поставок. — 2023. — Т. 18. — № 1. — С. 55–70.

2. *Волков И.* Внедрение технологий и управление рисками: Роль цифровизации в российской логистике. — М.: Российская академия наук, 2023. — 61 с.
3. Логистика под санкциями: какие пути развития есть у российских компании // РБК. — 2022. — 15 апреля. — URL: <https://pro.rbc.ru/demo/62551ebe9a79472174a63605> (дата обращения: 08.02.2024).
4. *Кузнецов М.* Устойчивость во времена неопределенности: стратегии снижения рисков российских логистических фирм // Исследование логистики. — 2023. — Т. 25. — № 4. — С. 78–94.
5. *Петров А.* Санкции и риски цепочки поставок: тематическое исследование российской логистической отрасли // Управление риском. — 2023. — Т. 15. — № 2. — С. 112–128.
6. Управление рисками в российской логистике: вызовы и возможности. — М.: Торгово-промышленная палата России, 2022 // Торгово-промышленная палата России. — URL: <https://tpprf.ru/ru/> (дата обращения: 19.01.2024).
7. Санкции и торговые риски: последствия для российского логистического сектора. — М.: Федеральная таможенная служба России, 2022 // Федеральная таможенная служба. — URL: <https://customs.gov.ru/press/federal/document/575204> (дата обращения: 18.01.2024).

### ***Информация об авторе***

---

**И. М. Пуганов** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [puganovivan8116@gmail.com](mailto:puganovivan8116@gmail.com)

**Игорь Валерьевич Раковский**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

**Минимизация рисков и оптимизация процессов  
малого и среднего предпринимательства  
в режиме санкционного давления**

**Аннотация.** В данной статье анализируются современные результаты количественного и относительного роста субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) в условиях новой реальности. Рассматриваются актуальные вопросы развития, господдержки и риск-менеджмента микро- и малых предприятий в условиях усиливающегося тренда на глобальное снижение детерминированности экономических процессов на товарных и финансовых, российских и глобальных рынках.

**Ключевые слова:** менеджмент, господдержка, малые предприятия, микропредприятия, МСП, риск-менеджмент.

**Igor V. Rakovskiy**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

**Minimization of risks and optimization  
of small and medium-sized enterprises processes  
in the regime of sanctions pressure**

**Abstract.** This article analyzes the current results of quantitative and relative growth of small and medium-sized enterprises (SMEs) in a new reality. The current issues of development, state support and risk management of micro and small enterprises are considered in the context of an increasing trend towards a global decrease in the determinism of economic processes in commodity and financial, Russian and global markets.

**Keywords:** management, state support, small enterprises, micro-enterprises, SMEs, risk management.

Управление рисками в режиме санкционного давления, постоянно возрастающей неопределенности и нестабильности является многокомпонентной задачей, требующей тщательного анализа и планирования. В данном контексте невозможно переоценить выбор оптимальных решений для внедрения эффективной системы предупреждения, анализа, минимизации, превентивного реагирования и управления рисками, для менее всего защищенных микро- и малых предприятий. Проанализировав структуру субъектов малого и среднего предпринимательства Российской Федерации по состоянию на январь 2024 г., можно выявить доминирующую долю микропредприятий, включая юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, над долей малых и средних предприятий (табл. 1) [1].

При имеющемся кратном количественном превосходстве микропредприятий над остальными видами МСП следует отметить их экономическую неустойчивость и низкую эффективность. Основными причинами неспособности микропредприятий к росту являются:

- нехватка ресурсов;
- ограничение доступа к рынкам сбыта;
- недоступность дешевых кредитов;
- слабая организация и низкая эффективность бизнес-процессов;
- отсутствие стратегии развития предприятия;
- непосильная конкуренция с крупными корпорациями и сетями.

Препятствиями для уверенного роста предприятий из микро- в малый и из малого в средний бизнес являются: нехватка инвестиций для качественного развития МСП и их неспособность своевременно и профессионально оценивать риски. На сегодняшний день экономика РФ в целом испытывает на себе беспрецедентное внешнее санкционное давление, инфляционный рост, а также падение курса национальной валюты, относительно основных мировых расчетных валют. Как следствие — взятый мегарегулятором курс на повышение ключевой ставки для таргетирования целевой инфляции. Все вышеперечисленное в совокупности с недостаточной, разновекторной поддержкой МСП со стороны государства лишает микро- и малые предприятия и без того малодоступных кредитных линий.

Представители банковского сектора, в лице главы Сбербанка Германа Грефа, подтверждают недоступность существующих программ государственной поддержки. Греф отмечает, что в России только 8 % предприятий имеют доступ к кредитованию, в портфеле «Сбера» это в два раза выше, примерно 16 %. Но и та и другая цифра, на взгляд эксперта, низкая. Кроме того, проблема использования программ господдержки МСП заключается в их огромном количестве

Таблица 1

Количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства по состоянию на 10.01.2024

	из них											
	Всего	Юридических лиц			из них			Всего	из них			
		Микро- предприятие	Малое предприятие	Среднее предприятие	Микро- предприятие	Малое предприятие	Среднее предприятие		Микро- предприятие	Малое предприятие	Среднее предприятие	
Российская Федерация	6 347 771	2 285 855	2 082 325	185 197	833 777	758 495	68 081	7201	4 061 916	4 032 285	29 229	402
Центральный федеральный округ	2 027 119	833 777	758 495	68 081	288 161	261 763	24 151	2247	1 193 342	1 185 925	7 297	120
Северо-Западный федеральный округ	705 312	288 161	261 763	24 151	173 033	157 124	14 490	1419	417 151	414 254	2 866	31
Южный федеральный округ	720 158	173 033	157 124	14 490	53 354	49 142	3 811	401	547 125	542 967	4 112	46
Северо-Кавказский федеральный округ	231 207	53 354	49 142	3 811	1 089 854	385 539	349 498	3212	177 853	176 792	1 044	17
Приволжский федеральный округ	1 089 854	385 539	349 498	32 829	524 278	194 909	15 116	1508	704 315	698 372	5 872	71
Уральский федеральный округ	524 278	194 909	178 285	15 116	634 855	234 928	18 394	1654	329 369	326 481	2 859	29
Сибирский федеральный округ	634 855	234 928	214 880	18 394	316 981	113 755	104 744	688	399 927	396 648	3 231	48
Дальневосточный федеральный округ	316 981	113 755	104 744	8 323	98 007	8 399	8 394	2	203 226	201 240	1 946	40
Юго-Западные субъекты Российской Федерации	98 007	8 399	8 394	2				3	89 608	89 606	2	0

Источник: по данным Росстата. — URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 22.01.2024).

(около 250), но при этом отсутствие систематизации, унифицированного подхода и невозможность их автоматизирования [2]. При сегодняшней ставке рефинансирования на уровне 16 % МСП могут рассчитывать только на адресные государственные программы предоставления кредитных средств на особых, льготных, условиях, при которых будет возможность не только их возврата в оговоренный срок, но и минимального развития предприятий, роста производственных показателей. Необходимо сформировать направление вектора на увеличение процентной доли МСП в общем ВВП страны, который уже несколько лет подряд держится на низком уровне. По данным ФНС России, на 21.01.2024 оборот МСП от общего оборота по Российской Федерации составил 25 %, что на 22 % ниже этого показателя того же периода прошлого года [3]. Учитывая вышесказанное, стоит отметить, что МСП европейских стран, как и МСП в США, обеспечивают диверсификацию риска зависимости от крупных корпораций, производя 60 % ВВП и создавая 81 % новых рабочих мест [4]. Для сравнения доли малого и среднего бизнеса в ВВП других стран: в Китае она колеблется между 60 и 70 %, в США составляет около 60 %, в Италии — больше 70 %, в Финляндии — больше 60 % [2].

Владельцы и менеджеры малых предприятий сталкиваются с уникальными проблемами, когда дело доходит до управления рисками, в условиях санкционного давления, постоянно возрастающей неопределенности и нестабильности. В условиях ограниченности ресурсов крайне необходимым становится проведение тщательной оценки рисков, учитывающей отношения с сетями поставщиков, посредников при продаже, динамику рынка и финансовые возможности предприятия. Выявляя потенциальные риски на ранней стадии, предприятия могут заблаговременно разрабатывать стратегии их снижения и планы действий в чрезвычайных ситуациях для их устранения.

Включение управления рисками в стратегическое планирование имеет первостепенное значение, особенно для производственных микро- и малых предприятий. Это требует стратегического подхода, при котором соображения риска являются неотъемлемой частью процессов принятия решений. Интегрируя оценку рисков в стратегическое планирование, предприятия могут предвидеть проблемы, использовать возможности и эффективно распределять ресурсы для управления потенциальными рисками. Использование технологических решений, таких как аналитика данных, программное обеспечение для управления цепочками поставок и автоматизированные системы мониторинга, может повысить прозрачность, эффектив-

ность и оперативность реагирования при устранении рисков, связанных с контрактным производством [5].

Уделяя приоритетное внимание таким аспектам, как индивидуальная оценка рисков, стратегическая интеграция управления рисками, культура постоянного совершенствования и инвестиции в персонал и технологии, малые предприятия могут повысить свою устойчивость. Эти усилия не только обеспечивают эффективное снижение рисков, но и позволяют предприятиям извлекать выгоду из открывающихся возможностей и ориентироваться в динамичном ландшафте рынка [6].

### Список источников

1. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. Статистика // Федеральная налоговая служба РФ: офиц. сайт. — URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html> (дата обращения: 10.01.2024).
2. Греф назвал стыдной долю малого и среднего бизнеса в ВВП России // РБК. — URL: <https://www.rbc.ru/finances/26/05/2023/647076fa9a7947b349dae983?ysclid=lrvo0gano7k832362698> (дата обращения: 24.01.2024).
3. Статистика // МСП.РФ. — URL: <https://мсп.рф/analytics/> (дата обращения: 24.01.2024).
4. *Navisek K.* Effect of controlling on performance of small and mid-sized enterprises // Контроллинг. — 2014. — № 51. — С. 78–85.
5. *Авдошин С. М.* Информатизация бизнеса. Управление рисками. — М.: ДМК Пресс, 2017. — 176 с.
6. *Анисимова В. Ю.* Специфика иностранных инвестиций в современной российской экономике // Вестник Самарского государственного университета. — 2014. — № 8 (119). — С. 60–65.
7. *Литау Е. Я.* Информационная проблема как фактор, препятствующий эффективному развитию малых предприятий // Бизнес, менеджмент и право. — 2013. — № 1 (27). — С. 146–150. — EDN SBELWX.

### *Информация об авторе*

---

**И. В. Раковский** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: [aspa@rakovskie.ru](mailto:aspa@rakovskie.ru)

**Александр Андреевич Сутугин**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Систематизация подходов к понятию неопределенности**

**Аннотация.** Неопределенность — это часть нашей жизни, которая многие годы была предметом исследования философов, математиков, физиков. Каждый из перечисленных подходов имеет свои особенности, но ни один из них не может быть использован для целей менеджмента без должной адаптации. Цель данной статьи — проанализировать и систематизировать подходы к понятию неопределенности и сформулировать дефиницию, подходящую для целей менеджмента.

**Ключевые слова:** неопределенность, международная торговля, менеджмент.

**Aleksandr A. Sutugin**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Systematization of approaches to the concept of uncertainty**

**Abstract.** Uncertainty is a part of our common life, which is being studied by philosophers, mathematicians and physics. Each of the mentioned approaches has certain focus, but not any of them might be used for purposes of the management as it is. The aim of this article is to analyze and systematize approaches to uncertainty and formulate the definition, suitable for use in management.

**Keywords:** uncertainty, international trade, management.

Проблема неопределенности занимает человеческие умы на протяжении всей истории. Используя данный термин в обычной жизни, мы, как правило, имеем в виду его экономическое толкование. «Неопределенность — осознание недостатка знаний о текущих событиях или о будущих возможностях» [1, с. 327].

Существуют также и формализованные определения. Согласно ГОСТ 34100.3–2017, неопределенность — это «выражение того факта, что для данной измеряемой величины и для данного результата измерения существует не одно, а бесконечное множество значений, рассеянных вокруг результата измерения, которые согласуются со всеми наблюдениями и исходными данными, а также со знанием физической картины мира и которые с разной степенью уверенности могут быть приписаны измеряемой величине» [10, с. 43].

В этой связи необходимо рассмотреть известные подходы к описанию неопределенности, чтобы на их основе сформулировать значение термина неопределенности в менеджменте.

Первыми из известных нам мыслителей, кто стал размышлять над неопределенностью, были философы Древней Греции. Аристотель считал, что в основе определенного мира лежит неопределенная материя. Платон в своих трудах исследовал потенциал и небытие.

В средневековой христианской культуре неопределенность сводится к непостижимости божественной воли и божественной сущности.

К началу XIX в. сформировались два подхода к оценке неопределенности: эмпиризм и рационализм. Объединил мировоззрения эмпиристов и рационалистов Иммануил Кант. «Всякое неведение есть или неведение вещей, или неведение определения и границ нашего знания», — писал он [7, с. 17].

Многие мыслители XX и XXI вв. исследовали проблему неопределенности, и у каждого из них свой взгляд, свое определение. Глядя на ретроспективу философского подхода к проблеме неопределенности, можно с полной уверенностью сказать, что единого понятия, определения на данный момент не сформировалось.

Однако определения, данные философами, стремятся прежде всего описать границы познания для человеческого разума, его степень объективности и способность выйти за эти границы. Данный подход не может быть применен для целей менеджмента, так как не требует управляющих действий как итога анализа и поисков.

Иной подход мы наблюдаем в математике. Вся классическая наука, наука Нового времени, формировалась в рамках строгого детерминистического образа мысли, основы которого сформулировал Пьер-Симон Лаплас. Лаплас считал, что для каждого события есть причина, и установить эту причину возможно. Параллельно с дискуссиями, развернувшимися в результате публикаций Гейзенберга, австрийский математик Рихард фон Мизес в 1928 г. пишет: «Положения теории вероятностей не могут быть правильно поняты, если слову “вероятность” придается значение, свойственное ему в оби-

ходном языке; напротив, они имеют значение только для определенного, искусственно отграниченного рационального понятия вероятности» [8, с. 237]

Формирующиеся в начале XX в. новые направления науки: квантовая физика, теория вероятности, были настолько сложны для описания, что правильность их изложения и перевода на разные языки стала темой для отдельных дискуссий. Само изложение и пересказ теорий и концепций данных направлений знания порой становились источником неопределенности.

Неопределенность из теории вероятностей часто применяется для анализа ситуации, прогноза и принятия решений в менеджменте. Важно отметить, что наличие рассчитанной вероятности не снижает и не увеличивает неопределенность, так как эти явления существуют одновременно, но независимо друг от друга.

На сегодняшний день кажется, что ближе остальных подходов к математическому описанию неопределенности находится теория хаоса. Первым, кто доказал принадлежность бифуркации реальному миру, стал Альберт Либхабер. Его опыт с жидким гелием наглядно показал природу турбулентности и наличие бифуркации в данном процессе. На данном этапе развития науки и знания мы можем лишь отмечать наличие признаков хаоса, а также фрактальность, масштабируемость, бифуркацию, собирать, классифицировать и пробовать осмыслить глубинную сущность этих процессов. К большому сожалению, применять данные, собранные в рамках изучения теории хаоса, в менеджменте на данный момент невозможно, так как объем исследований пока недостаточный и отсутствует какой-либо «мостик», связывающий теоретические выкладки о хаосе с ежедневной практикой управления бизнесом.

В отличие от философского, математический подход к неопределенности строго формализован и описан в формулах, что позволяет использовать математические методы при принятии управленческих решений в условиях неопределенности. Главным же недостатком математического подхода с точки зрения менеджмента в целом является то, что он основан на статистических данных прошлых периодов. Следуя математическому подходу, невозможно учесть ожидания, прогнозы, обещания, а также условия недостаточной и/или асимметричной информации.

Параллельно с философами и математиками вопросами неопределенности занимались физики. Принцип неопределенности Гейзенберга, который, в его обобщенной формулировке, устанавливает, что чем точнее измеряется одна из двух сопряженных перемен-

ных, тем менее точно можно измерить значение второй переменной. Это один из основополагающих постулатов квантовой механики [4, с. 23–45].

Последующие исследования подтвердили гениальность и революционность изложенных в пяти статьях идей немецкого ученого. Позднее Стивен Хокинг сказал: «Принцип неопределенности означал конец мечтам Лапласа о научной теории, которая давала бы полностью детерминированную модель Вселенной» [11, с. 35].

В отличие от менеджмента, где большинство показателей абсолютны и измеримы, квантовая физика имеет дело с объектами, обладающими двойственной природой (корпускулярно-волновая теория), или с объектами, чье существование крайне сложно доказать и не менее сложно объяснить. Поэтому физический подход вряд ли может быть нами использован в полном объеме, хотя принцип неопределенности Хайзенберга совершенно точно работает и в бизнесе.

Рассмотрев философский, математический и физический подходы к понятию неопределенности, мы можем дать следующую дефиницию неопределенности в менеджменте. Неопределенность в менеджменте — это совокупность факторов, характер, сила и длительность воздействия которых не могут быть оценены в момент принятия управленческого решения, а само решение принимается в условиях непознаваемого мира на основе статистического анализа архивных и моделирования прогнозных данных, искаженных субъективным восприятием составителя и принципом неопределенности Хайзенберга, последствия же принятых решений будут развиваться в рамках эффекта бабочки.

#### Список источников

1. Экономика: толковый англо-русский словарь: пер. с англ. / Дж. Блэк. — A Dictionary of Economics / John Black. — М.: Весь Мир, 2000. — 832 с.
2. *Бриллюэн Л.* Научная неопределенность и информация: пер. с англ. — М.: Мир, 1966. — 271 с.
3. *Гайденко П. П.* Эволюция понятия науки (становление и развитие первых научных программ). — М.: Наука, 1980 — 566 с.
4. *Гейзенберг В.* Развитие интерпретации квантовой теории [Дневник] // Нильс Бор и развитие физики / ред. В. Паули. — М.: ИЛ, 1958. — С. 23-45.
5. *Глик Д.* Хаос. Создание новой науки / пер. с англ. М. Нахмасона и Е. Барашковой. — М.: АСТ: CORPUS, 2021. — 416 с. — (Книги Политеха).

6. *Жюлиа Д.* Философский словарь: пер. с фр. — М.: Международные отношения, 2000. — 537 с.
7. *Кант И.* Критика чистого разума. — М.: Эксмо, 2006. — 174 с.
8. *Мизес Р.* Вероятность и статистика: пер. с нем. / под ред. и с предисл. А. Я. Хинчина. — М.: Красный пролетарий, 1930. — 270 с.
9. Научная неопределенность и информация: пер. с англ. / под ред. и с послесл. И. В. Кузнецова. — Изд. 2-е, стереотип. — М.: Ком-Книга, 2006. — 272 с.
10. ГОСТ 34100.3–2017. Неопределенность измерения. Ч. 3. Руководство по выражению неопределенности измерения. — М.: ФГУП «Стандартинформ», 2018. — 105 с.
11. *Хокинг С.* Краткая история времени от большого взрыва до черных дыр. — СПб.: Амфора, 2001. — 268 с.
12. *Чодрон П.* Искусство жить в эпоху неопределенности и перемен. — М.: Ганга, 2016. — 224 с.
13. *Шеллинг Ф.* Сочинения: в 2 т. Т. 1. — М.: Мысль, 1987. — 184 с.

### *Информация об авторе*

---

**А. А. Сутугин** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: sutugin@gmail.com, SPIN-код: 1964-9736

**Тимур Ринатович Торпищев**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Идентификация складских рисков современных маркетплейсов**

**Аннотация.** В статье рассматривается вопрос значимости управления складскими рисками современных маркетплейсов. Определяются основные функции складской логистики, идентифицируются риски. Особое внимание уделяется безопасности рабочей силы, управлению запасами, пожарной безопасности, кибербезопасности, а также рискам, связанным с надзорно-регуляторной деятельностью государства. Указывается на участвовавшие случаи чрезвычайных ситуаций на складах крупнейших маркетплейсов России и приводится оценка их ущерба. Исследование подчеркивает необходимость принятия мер для минимизации рисков и повышения эффективности работы складов торговых площадок.

**Ключевые слова:** складская логистика, маркетплейс, риски складской логистики, цифровая экономика, риск-менеджмент.

**Timur R. Torpischev**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
National Research University Higher School of Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Identification of warehouse risks of modern marketplaces**

**Abstract.** The article discusses the importance of managing warehouse risks in modern marketplaces. The main functions of warehouse logistics are determined and risks are identified. Particular attention is paid to workforce safety, inventory management, fire safety, cybersecurity, as well as risks associated with government oversight and regulatory activities. The increasing number of cases of emergency situations in the warehouses of the largest marketplaces in Russia

is pointed out and an assessment of their damage is provided. The study highlights the need to take action to minimize risks and improve the efficiency of retail warehouses.

**Keywords:** warehouse logistics, marketplace, risks of warehouse logistics, digital economy, risk management.

В современном быстро меняющемся мире электронной коммерции маркетплейсы изменили подход к совершению покупок через предложение удобных и эффективных сервисов. За интуитивно понятным интерфейсом приложения, широкой сетью ПВЗ и массовыми рекламными акциями скрывается важнейший компонент маркетплейсов — склады. Несмотря на кажущуюся простоту основных функций, работа складского комплекса также сопряжена с рядом различных рисков. В статье идентифицируются складские риски маркетплейсов и подчеркивается важность управления ими.

Особую актуальность данной тематики добавляют участившиеся случаи чрезвычайных ситуаций на складах крупнейших российских маркетплейсов. Так, 13 января 2024 г. произошел пожар на складе *Wildberries* в пос. Шушары г. Санкт-Петербурга [4], аналогично 3 августа 2022 г. произошло возгорание на складе *Ozon* в Московской области [3]. В обоих случаях ущерб оценивается в 10–11 млрд рублей, а уничтоженные товары в основном принадлежат продавцам маркетплейсов.

Перед идентификацией рисков необходимо определить функции складской логистики, порождающие их [5]:

- приемка, учет, размещение товара;
- ответственное хранение;
- обработка товаров;
- управление запасами;
- сортировка;
- маркировка;
- сборка и упаковка товаров;
- выдача товаров.

Выделим основные складские риски:

1. *Безопасность рабочей силы.* Одной из основных проблем на складах является безопасность рабочей силы. Из-за большого объема заказов, которые необходимо выполнить, работники часто сталкиваются с нехваткой времени, что приводит к повышенному риску несчастных случаев. Надлежащее обучение, четкие протоколы безопасности и регулярное техническое обслуживание оборудования

имеют решающее значение для минимизации травматизма на рабочем месте. Особое внимание к благополучию сотрудников может снизить риски и повысить общую производительность.

2. *Управление запасами.* Точное управление запасами имеет решающее значение для эффективной работы склада. Отслеживание огромного количества продуктов может быть сложной задачей, что приводит к расхождениям в запасах, дефициту или затовариванию. Внедрение передовых систем управления запасами, использование сканирования штрихкодов и проведение регулярных аудитов помогают снизить риски, связанные с неточностями инвентаризации.

3. *Пожарная опасность.* Склады со значительным количеством хранящихся товаров подвержены опасности пожара. Электрические неисправности, неправильное хранение легковоспламеняющихся материалов или неадекватные системы пожаротушения могут привести к разрушительным пожарам. Регулярные проверки, работающие системы пожарной безопасности и эффективные планы реагирования на чрезвычайные ситуации имеют важное значение для снижения риска возникновения пожаров.

4. *Угрозы кибербезопасности.* В эпоху цифровизации складские операции все больше полагаются на технологии и взаимосвязанные системы. Однако это подвергает склады угрозам кибербезопасности. Атаки вредоносных программ, утечки данных или системные сбои могут нарушить работу, поставить под угрозу конфиденциальную информацию и привести к значительным финансовым потерям. Надежные меры кибербезопасности, регулярные обновления системы и обучение сотрудников имеют решающее значение для защиты складских операций.

5. *Сбои в цепочке поставок.* Склады торговых площадок зависят от надежной цепочки поставок для получения и доставки продукции. Сбои, вызванные стихийными бедствиями, забастовками или проблемами с транспортом, могут оказать серьезное влияние на работу склада. Реализация планов действий в чрезвычайных ситуациях, диверсификация поставщиков рабочей силы и поддержание хороших отношений с партнерами по логистике являются эффективными стратегиями снижения рисков в цепочке поставок.

6. *Утрата (хищение) имущества.* Складские риски утраты (кражи) имущества торговой площадки — это потенциальные опасности или угрозы, которые могут привести к несанкционированному выносу или исчезновению предметов, хранящихся на складе, принадлежащем торговой площадке или продавцу маркетплейса. Чтобы снизить эти риски, торговые площадки должны внедрять надежные

меры безопасности, проводить регулярные проверки, инвестировать в системы наблюдения, обеспечивать строгий контроль доступа, обучать сотрудников предотвращению краж и осуществлять тщательную проверку анкетных данных в процессе найма и аутсорсинга [2].

7. *Контрольно-надзорная деятельность государства*. Чрезмерный контроль и надзор со стороны государства могут привести к бюрократической неэффективности, задержкам в складских операциях, возможности для коррупции и ограничению инновации в отрасли. В некоторых случаях контрольная и надзорная деятельность государства может быть непоследовательной или не обеспечивать должного исполнения. Данная группа рисков является скорее экзотической, в работе В. А. Кунина и И. В. Упоровой подробно анализируется риск-ориентированный подход контрольно-надзорной деятельности [1].

Таким образом, склады играют жизненно важную роль в успехе современных торговых площадок, однако их работа сопряжена с рисками, которые были явно идентифицированы в данной статье. Нахождение баланса между эффективностью и управлением рисками является ключом к успеху в мире электронной коммерции.

#### Список источников

1. *Кунин В. А., Упорова И. В.* Риск-ориентированный подход контрольно-надзорной деятельности: международный опыт и особенности применения в российских условиях // Экономика и управление. — 2019. — № 2 (160). — С. 59–68.
2. *Никитин С. И., Никифоров Е. С., Фельдшеров К. В.* Моделирование логистических процессов в условиях риска // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. — 2013. — № 1 (15). — С. 191–199.
3. Пожар на складе Ozon в Подмосковье. Фоторепортаж // РБК. — URL: <https://www.rbc.ru/photoreport/03/08/2022/62ea67799a79473d0cd49e3f> (дата обращения: 05.02.2024).
4. Пожар на складе Wildberries в Петербурге локализовали спустя три часа // Ведомости. — URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2024/02/12/1019686-amerikanskaya-rapaport-predupredila-ob-ugroze-rinku-brilliantov-iz-za-sanktsii> (дата обращения: 05.02.2024).
5. *Федотова Л.* Оценка рисков в прохождении товаров по логистической цепочке // Логистика. — 2010. — № 2. — С. 19–21.
6. *Litau E.* Information flows management as a way to overcome “Puberty challenges” of a small enterprise // ACM International Conference

Proceeding Series: 2, Barcelona, 20–22 September 2018. — Barcelona, 2018. — P. 34–38. — DOI: 10.1145/3278252.3278259. — EDN WUCDLY.

### ***Информация об авторе***

---

**Т. Р. Торпищев** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; преподаватель, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; 194100, Санкт-Петербург, Кантемировская ул., д. 3, корп. 1, лит. А, каб. 422, e-mail: timur.torp@yandex.ru

**Александр Николаевич Фомичев**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Методология социологического исследования при анализе рискованного пространства в управлении малыми предприятиями**

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности методологии социологического исследования при анализе рискованного пространства в управлении малыми предприятиями. Дается оценка влияния современной социально-экономической ситуации на деятельность предприятий, занятых в сфере малого бизнеса, характеристика элементов рискованного пространства в контексте управления хозяйствующими субъектами. В работе раскрываются отличительные черты актуального подхода к проведению социологического исследования в контексте риск-менеджмента.

**Ключевые слова:** социологическое исследование, рискованное пространство, малый бизнес, экономические трансформации, уровень восприятия риска, приемлемость риска, рискованная нагрузка, стратегическое планирование, управление рисками.

**Alexander N. Fomichev**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Methodology of sociological research in the analysis of risk space in the management of small enterprises**

**Abstract.** The article discusses the features of sociological research methodology when analyzing the risk space in the management of small enterprises. An assessment is made of the influence of the current socio-economic situation on the activities of enterprises engaged in small business, and a description of the elements of the risk space in the context of managing business entities. The work reveals the distinctive features of the current approach to conducting sociological research in the context of risk management.

**Keywords:** sociological research, risk space, small business, economic transformations, level of risk perception, risk acceptability, risk load, strategic planning, risk management.

Современная социально-экономическая ситуация характеризуется высокой зависимостью от геополитических факторов. Попытки ограничения внешнеэкономической деятельности России, введение санкций со стороны ряда стран, трансформация некоторых секторов экономики в связи с проведением специальной военной операции — условия, создающие новые вызовы и риски для отечественного предпринимательства [3, с. 517].

В условиях санкционного давления все большая роль отводится малому бизнесу. Сегодня более трети экономически активного населения заняты в этой области. Согласно статистическим данным, с сентября 2022 по сентябрь 2023 г. число россиян, работающих в сегменте малого и среднего предпринимательства, выросло на 8,5 % и составило 30,5 млн человек [2]. Вместе с тем доля малого и среднего бизнеса в общем объеме ВВП России составляет порядка 20 %.

Государственная политика в этой сфере нацелена на сохранение и рост числа малых предприятий, увеличение их доли в показателях ВВП. Разработаны меры поддержки, направленные на минимизацию рисков для малого бизнеса в условиях быстро меняющейся социально-экономической обстановки [7, с. 390–391].

При этом малый бизнес сегодня сталкивается с рядом проблем, которые увеличивают рисковую нагрузку на предприятия, могут повлечь негативные последствия для их хозяйственной деятельности вплоть до банкротства и ухода с рынка. Стремление хозяйствующих субъектов к эффективности, стабильному развитию, минимизации ущерба ставит цель сделать риски управляемыми, включить их в структуру социума с его политическими, экономическими, культурными компонентами [6, с. 344–345].

Актуальность работы подчеркивается возрастанием роли планирования и анализа рискового пространства. Активно меняющаяся социально-экономическая обстановка обуславливает применение актуальных методов социологического исследования рисков при управлении малыми предприятиями. Научная новизна исследования заключается в необходимости выработки особого подхода к анализу рисковой среды, отвечающего современным потребностям малого бизнеса. Целью работы является актуализация существующих методов социологического исследования при анализе рискового про-

странства в управлении малыми предприятиями. В исследовании использовались методы поиска, анализа и обобщения информации.

Важно отметить, что малые предприятия способны гибко реагировать на изменения и быстро перестраивать свою работу. Управление рисками становится неотъемлемой частью стратегического планирования [5, с. 20–23]. При этом для выбора подходящих методов управления и мер поддержки необходимо обратиться к анализу рискованного пространства. Оно, в свою очередь, тесно связано с контекстом риск-менеджмента и представляет собой совокупность внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на функционирование предприятия, в границах управления рисками. По сути, это характеристики рискованной среды, которые зависят от целей предприятия, особенностей его деятельности, финансовой устойчивости, репутации, влияния внешних социально-экономических процессов и др.

Любое рискованное пространство имеет три элемента: область возникновения риска, характер причин, вызывающих риск, величину возможных негативных последствий.

При конструировании методологии анализа риска необходимо учитывать внешний контекст: геополитическую, экономическую, социокультурную составляющие, а также внутренние особенности всех субъектов риска, где каждая группа обладает своим уровнем восприятия риска. На него, в свою очередь, влияют социальные характеристики индивидов, такие как социальные роли, статус, пол, возраст, доход. При этом все элементы рискованного пространства зависят от регионального компонента — тех условий, в которых функционирует предприятие. Среди них можно выделить: удаленность от промышленных центров, особенности логистических цепочек, климатические особенности местности, плотность населения, кадровую востребованность, специфику наиболее распространенных сфер труда и др.

При постановке целей и задач исследования необходимо учитывать уровень анализа риска: индивидуальный или структурно-организационный [4, с. 424]. От него зависит характеристика определяемой для исследования генеральной совокупности, в данном случае может быть сформировано две выборки в соответствии с уровнем анализа риска. Также допустимым является сценарий, при котором обе выборки войдут в генеральную совокупность.

Подход к проведению социологического исследования должен быть комплексным и сочетать в себе как качественные, так и количественные методы. Вместе с тем преобладающей следует считать

эмпирическую составляющую, с учетом существующей теоретической базы.

Разрабатывая инструментарий социологического исследования, следует придерживаться концепции, построенной на анализе социальной сущности исследуемого объекта [4, с. 422]. Особое внимание — сбору первичной социологической информации. В данном контексте предпочтительными могут быть методы опроса, интервьюирования, наблюдения, анализа документации.

При подготовке результатов исследования рискового пространства необходимо учитывать особенности восприятия причин и последствий риска всеми субъектами коммуникации: как сотрудниками, так и руководителем предприятия [1, с. 45].

Интерпретация результатов социологического исследования должна соответствовать его целям и быть адаптирована к существующим управленческим схемам, применимым для малых предприятий.

Таким образом, особенности функционирования малого бизнеса в современных условиях обуславливают формирование более актуального подхода к анализу рискового пространства. Экономические трансформации становятся источником новых форм и стратегий управления малыми предприятиями. В данном контексте все большая роль отводится влиянию внешних условий, а также уровню приемлемости риска субъектами социального взаимодействия. Вместе с тем для увеличения эффективности исследования следует ориентироваться на эмпирический характер используемых методик и возможность апробации и применения полученных результатов на практике в деятельности малых предприятий.

#### Список источников

1. *Гаврилов К. А.* Социологический подход к анализу риска // Социологический журнал. — 2007. — № 3. — С. 40–58.
2. Количество занятых в малом и среднем бизнесе превысило 30 млн человек // ФинЭкспертиза. — URL: <https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2023/mal-i-sred-biz-30-mln/> (дата обращения: 23.01.2024).
3. *Королева Е. А.* Экстерналии политики санкционного давления и ее последствия для развития российского малого и среднего бизнеса // Russian Journal of Economics and Law. — 2023. — № 17 (3). — С. 515–531.
4. *Мозговая А. В.* Риск: социологические исследования и социальная практика // Россия реформирующаяся. — 2022. — № 21. — С. 421–432.

5. *Печерица Е. В.* Анализ и оптимизация бизнес-процессов, введение совершенно новой организации бизнес-процессов и совершенствование существующих бизнес-процессов // Экономические, психологические и управленческие проблемы организаций: сб. науч. статей / Институт эргономики и социально-экономических технологий. — Тверь, 2006. — С. 20–23.
6. *Романова М. Д.* О создании методологии исследования социальной приемлемости риска // Социальные и гуманитарные науки: теория и практика. — 2020. — № 1 (4). — С. 344–349.
7. *Шейхова М. С., Сафонова С. Г.* Анализ государственной поддержки малого бизнеса в условиях санкционного давления // Московский экономический журнал. — 2023. — № 2. — С. 389–399.

### ***Информация об авторе***

---

**А. Н. Фомичев** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [schema51@mail.ru](mailto:schema51@mail.ru), ORCID id: 0009-0007-1992-4480

**Иван Юрьевич Чивирев**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Санкционный комплаенс как метод управления рисками российских компаний в современных условиях**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию перспективных направлений использования санкционного комплаенса в качестве метода управления рисками российских компаний в текущих условиях повышенной неопределенности и санкционного давления. В ходе проведения исследования были систематизированы подходы к понятию «санкционный комплаенс», обоснована целесообразность использования данной концепции (комплекса мер) в практике российских предприятий, проанализированы необходимые для интеграции санкционной комплаенс-политики условия, систематизированы ключевые мероприятия по интеграции санкционного комплаенса в деятельность российских субъектов хозяйствования.

**Ключевые слова:** санкционный комплаенс, государственное регулирование, риск-ориентированный подход, риск-менеджмент, санкционное давление.

**Ivan Yu. Chivirev**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Sanctions compliance as a method of risk management for Russian companies in the current environment**

**Abstract.** The article is devoted to the research of perspective directions of using sanctions compliance as a method of risk management of Russian companies in the current conditions of increased uncertainty and sanctions pressure. In the course of the research the approaches to the concept of “sanctions compliance” were systematized, the expediency of using this concept (a set of measures) in the practice of Russian

enterprises was substantiated, the conditions necessary for the integration of sanctions compliance policy were analyzed, the key measures for the integration of sanctions compliance in the activities of Russian business entities were systematized.

**Keywords:** sanctions compliance, state regulation, risk-oriented approach, risk management, sanctions pressure.

Термин «комплаенс» происходит от английского compliance, что в переводе означает «соответствие». В силу отсутствия обособленного нормативно-правового акта, унифицированная трактовка данного термина отсутствует. Согласно мнению А. Р. Рязановой, санкционный комплаенс представляет собой комплекс мер, направленных на идентификацию и оценку рисков, сопряженных с нарушением действующих санкционных режимов в целях обеспечения исполнения установленных законодательно норм и требований, минимизации риска возникновения правовых последствий [3, с. 267–277].

И. В. Ершова и Е. Е. Енькова рассматривают санкционный комплаенс в качестве вида комплаенс-контроля предприятий коммерческого сектора. Согласно мнению авторов, формирование системы санкционного комплаенса осуществляется одновременно с такими видами комплаенса, как антимонопольный, налоговый, антикоррупционный, трудовой и др. [2, с. 98].

Ярким примером внедрения санкционного комплаенса являются США, где в 2019 г. были приняты «Рамочные обязательства по соблюдению санкций OFAC» (от англ. “A Framework for OFAC Compliance Commitments”), устанавливающие порядок действий в части реализации программ и соблюдения правил выдвижения экономических и торговых санкций США в отношении отдельных государств, лиц и (или) групп лиц в целях реализации внешнеэкономической политики и мер национальной безопасности [7]. Для предприятий, подпадающих под юрисдикцию США, актуальным представляется применение риск-ориентированного подхода, подразумевающего разработку, интеграцию и регулярное обновление программы соблюдения санкций, отличающихся высоким уровнем вариативности и зависящих от большого числа факторов: тип производимых благ, территориальное расположение, перечень поставщиков и подрядчиков, масштаб компании, комплексность бизнес-процессов и др. [8].

Учитывая повышенную гибкость данных программ и степень их адаптивности, представляется целесообразным интегрировать дан-

ный иностранный опыт в деятельность российских компаний. В качестве условий для формирования системы санкционного комплекса выступают: беспрецедентный характер санкций, широкий спектр секторов экономики, подверженных санкциям, разработка и реализация долгосрочных мер поддержки российской экономики и снижения негативных последствий санкционных ограничений (рис. 1).

постоянная динамика и возникновение новых санкционных режимов и санкционных программ	возможность вторичных санкций и экстерриториальный характер некоторых санкционных программ	множественность и конкуренция санкционных режимов
косвенное применение санкционных мер	наличие исключений из санкционного режима	запрет схем по обходу санкционных ограничений

Рис. 1. Ключевые особенности санкционного комплаенса для российских предприятий [2, с. 100]

Представленные особенности подчеркивают важность роли санкционного комплаенса во внутриорганизационной системе контроля и управления рисками. Также следует выделить некоторые ошибочные стереотипы, касающиеся санкционного комплаенса и препятствующие его эффективной интеграции в деятельность предприятия [4]:

- 1) избыточность существующих форм комплаенса (антикоррупционный, бухгалтерский, трудовой и пр.);
- 2) актуальность санкционного комплаенса лишь для тех компаний, которые стремятся нарушать санкционные режимы;
- 3) фокус стороны государства на секторе крупного предпринимательства;
- 4) игнорирование регулирующими органами незначительных нарушений.

В целях повышения эффективности применения санкционного комплаенса российскими предприятиями необходимо учитывать два ключевых фактора: исполнение норм действующего санкционного законодательства (минимизация риска правовых последствий); учет и исполнение требований иностранных станционных законодательств (осложнения ведения финансово-хозяйственной деятельности).

Адаптированная под условия деятельности российских предприятий модель санкционного комплаенса может сочетать в себе несколько форматов [1]:

- 1) разработка внутриорганизационного акта (например, комплаенс-политика, систематизирующая ключевые риски и меры по их минимизации); подобная политика в части экономических санкций действует в ПАО «Сбербанк» [6];
- 2) формирование обособленного структурного звена — комплаенс-подразделения или выделение отдельной должности (специалист по комплаенсу);
- 3) автоматизация систем риск-менеджмента в части идентификации и классификации комплаенс-рисков (прототипами систем могут послужить «СПАРК», «Контур», «СБИС» и др.);
- 4) расширение и дополнение договоров и соглашений с поставщиками, подрядчиками, контрагентами в целях учета санкционных рисков (например, стороны предоставляют гарантию, что не состоят в перечнях недружественных государств).

На уровне государства формирование полноценного института санкционного права может включать в себя следующие мероприятия [5]:

1. Утверждение единого нормативно-правового акта, носящего декларативный характер (например, «Стратегия Российской Федерации в области санкционного регулирования» на определенный период).

2. Формирование обособленного органа исполнительной власти — службы санкционного регулирования (альтернативный вариант — выделение службы из существующих государственных органов). Ключевые компетенции данной службы представлены на рисунке 2.

3. Разработка и реализация мероприятий по повышению значимости санкционного комплаенса для российских предприятий (например, наличие системы санкционного комплаенса может рассматриваться в качестве фактора, оказывающего влияние на характер ответственности за нарушения санкционных режимов).

Таким образом, формирование института санкционного регулирования предполагает объединение усилий сторон государства и бизнеса. Со стороны предприятий возможна локализация функций санкционного регулирования (отдельное подразделение или специалист), автоматизация систем риск-менеджмента и оптимизация договорных отношений с заинтересованными сторонами. Со стороны государства в качестве потенциальных возможностей рассматривается расширение действующего законодательства, формирование специального органа исполнительной власти (служба санкционного регулирования), разработка и реализация мероприятий, направленных на повышение роли санкционного комплаенса в российских организациях.

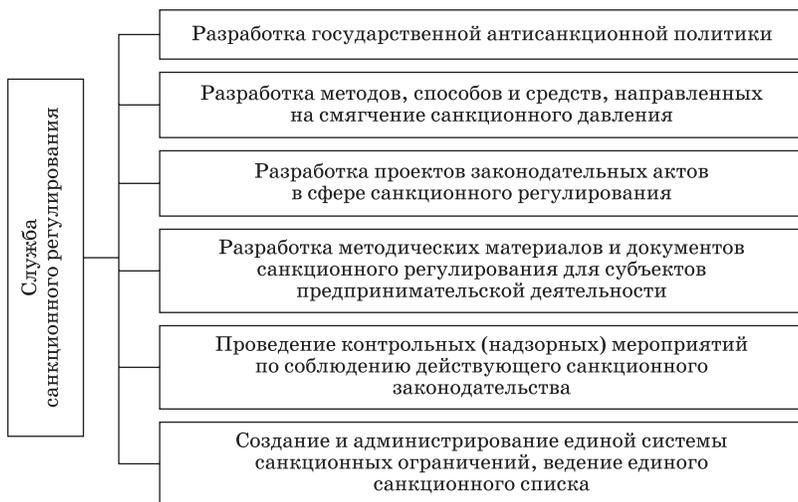


Рис. 2. Компетенции службы санкционного регулирования [5]

На основе изучения теоретико-методологических и нормативно-правовых источников было выявлено, что санкционный комплаенс, базируясь на перечне официальных регулирующих документов, способен создать условия для формирования уникальной системы риск-менеджмента предприятия, отвечающей совокупности условий, связанных с географическими, отраслевыми и прочими особенностями деятельности субъекта хозяйствования, что способно положительно сказаться на текущей деятельности российских предприятий.

#### Список источников

1. Гландин С., Иволина А. Комплаенс: вместе и врозь. Выделять ли санкционный комплаенс в отдельное подразделение? // Регламент Банк. — 2021. — URL: [https://futurebanking.ru/reglamentbank/article/6767?access\\_key=DPB1P2](https://futurebanking.ru/reglamentbank/article/6767?access_key=DPB1P2) (дата обращения: 08.02.2024).
2. Ершова И. В., Енькова Е. Е. Санкционный комплекс, или внутрифирменное управление рисками от рестрикций // Актуальные проблемы российского права. — 2022. — Т. 17. — № 8 (141). — С. 93–103. — DOI: 10.17803/1994-1471.2022.141.8.093-103
3. Рязанова А. Р., Ершова И. В. Аудит & комплаенс: закон, доктрина, практика: монография / отв. ред. И. В. Ершова. — М.: Проспект, 2022. — 304 с.

4. Тимофеев И., Хоменко М. Управление риском санкций: семь стереотипов и пять элементов // Право.ру. — 2020. — URL: <https://pravo.ru/story/221854/> (дата обращения: 08.02.2024).
5. Щербакова А. А., Канцер Ю. А. Санкционный комплаенс: теоретический и практический аспекты // Научные высказывания. — 2024. — № 1. — С. 71–75. — URL: [https://nvjournal.ru/article/SANKTsIONNYJ\\_KOMPLAENS\\_TEORETICHESKIJ\\_I\\_PRAKTICHESKIJ\\_ASPEKTU/](https://nvjournal.ru/article/SANKTsIONNYJ_KOMPLAENS_TEORETICHESKIJ_I_PRAKTICHESKIJ_ASPEKTU/) (дата обращения: 08.02.2024).
6. Экономические санкции // Сбербанк. — 2024. — URL: <https://www.sberbank.com/ru/compliance/ecs> (дата обращения: 08.02.2024).
7. A Framework for OFAC Compliance Commitments // Office of Foreign Assets Control. — 2019. — URL: <https://ofac.treasury.gov/media/16331/download?inline> (дата обращения: 08.02.2024).
8. OFAC Framework for Sanctions Compliance Programs // KPMG. — 2022. — URL: <https://kpmg.com/us/en/articles/2022/ofac-framework-sanctions-compliance.html> (дата обращения: 08.02.2024).

### ***Информация об авторе***

---

**И. Ю. Чивирев** — аспирант кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [Chivirev.i@mail.ru](mailto:Chivirev.i@mail.ru)

**Артур Мифтяхович Юлгушев**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Адаптация инструментов управления предпринимательскими рисками в условиях воздействия санкций**

**Аннотация.** В работе систематизированы ключевые санкции, введенные против российского предпринимательства. Представлен анализ влияния этих санкций на бизнес-операции и рыночные условия. Обоснована необходимость адаптации инструментов управления предпринимательскими рисками в условиях санкционного давления.

**Ключевые слова:** управление рисками, инструменты риск-менеджмента, санкционное давление, адаптация бизнеса.

**Arthur M. Yulgushev**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Adaptation of business risk management tools under the impact of sanctions**

**Abstract.** The work systematizes the key sanctions imposed against Russian entrepreneurship. An analysis of the impact of these sanctions on business operations and market conditions is presented. The need to adapt business risk management tools under conditions of sanctions pressure is substantiated.

**Keywords:** risk management, risk management tools, sanctions pressure, business adaptation.

В последние годы в отношении России были введены многочисленные санкции, каждая из которых оказала воздействие на экономику страны [1]. Ключевые санкции включают следующие меры.

Экономические санкции:

1. Запреты на экспорт и импорт:

меры, наложенные на определенные отрасли, особенно сфокусированы на оборонном секторе и высокотехнологичной промышленности. Например, запрет на поставку в Россию микроэлектроники и оборудования для нефтедобычи.

2. Санкции в области энергетики:

ограничения, затрагивающие экспорт в Россию технологий для разработки шельфовых месторождений нефти, технологий для глубоководного бурения и проекты по сжижению природного газа [2].

3. Ограничения двойного назначения:

продукция гражданского и военного применения подверглась ограничениям по экспорту/импорту, что ограничивает доступность технологий и компонентов, которые могут быть использованы для укрепления военного потенциала.

Финансовые ограничения:

1. Ограничения для банков:

исключение ключевых российских банков из системы международных платежей SWIFT, ограничение доступа к зарубежному финансированию и сокращение возможности торговать государственными облигациями на международных рынках. В том числе в 2022 г. ПАО Банк «ФК Открытие», наряду с крупнейшими коммерческими банками нашей страны, был занесен в SDN-лист, что означает блокировку долларовых активов и имущества банка со стороны США, ЕС и Канады [3].

2. Замораживание активов:

блокировка банковских счетов и других активов важных российских корпораций и государственных финансово-кредитных организаций в иностранных банках.

Торгово-экономические меры:

1. Исключение из экономических проектов:

отмена участия России в международных экономических проектах и форумах, что ведет к уменьшению возможностей для внешней торговли и инвестирования.

2. Повышение пошлин и квотирование:

введение дополнительных таможенных пошлин на российские товары и установление квот, что затрудняет экспорт российской продукции за рубеж.

Санкции, введенные против России, оказали глубокое влияние на бизнес-операции и рыночные условия в стране. Эти воздействия были многообразными и затронули различные аспекты экономической деятельности:

Непосредственное воздействие на экспорт и импорт:

Вводимые ограничения нанесли удар по торговле, приведя к сокращению объемов экспорта и импорта соответствующих товаров и технологий. Чувствительно были поражены высокотехнологичные отрасли, сырьевой сектор и оборонная индустрия. Российские предприятия испытали трудности с замещением западных технологий и комплектующих, что вынудило их искать альтернативные источники или разрабатывать собственные решения.

Доступ к финансированию и инвестициям: исключение ключевых банков из системы SWIFT и ограничения, наложенные на внешнее финансирование, увеличили затраты на капитал и ограничили доступ российского бизнеса к международным рынкам капитала. Это спровоцировало рост стоимости кредитования и создало препятствия для привлечения иностранных инвестиций.

Валютные колебания: санкции также воздействовали на стоимость и стабильность российского рубля, что усилило валютную волатильность и привело к инфляционному давлению. Девальвация рубля повысила стоимость импорта, в том числе необходимых товаров и основных ресурсов, влияя на стоимость жизни и стабильность бизнеса.

Прямое воздействие на отрасли и компании: санкции прямо коснулись ряда крупнейших компаний, в том числе тех, которые занимают ключевые позиции в экономике страны. Многие из них отметили сокращение возможностей для масштабирования деятельности, потерю зарубежных партнеров и трудности в доступе к западным технологиям.

Помехи для МСП: компании, занимающиеся экспортом продукции или имеющие зависимость от импорта комплектующих, столкнулись с преградами для бизнес-сектора. Увеличились затраты, появилась необходимость в полной или частичной переориентации на новые платформы распространения и потребность в адаптации продуктов или услуг под обновленные условия.

Изменения потребительских предпочтений:

Экономическая нестабильность и падение покупательной способности населения привели к изменению потребительской поведенческой модели, смещению фокуса с импортных товаров на локальные заменители, что повлекло за собой изменения в стратегиях маркетинга и продаж у предприятий различных отраслей [4].

Необходимы тщательный анализ и осмысление санкционных последствий для корректировки бизнес-планов и снижения угроз. Предпринимательское сообщество активно ищет новые каналы сбыта, создает заменяющие логистические системы и стремится к независимости [5].

## Инструменты управления рисками

Управление рисками — это процесс идентификации, оценки и приоритизации рисков, который следует за разработкой стратегий для их минимизации или устранения. Актуальность этого процесса особенно возрастает в условиях политико-экономической неопределенности, вызванной санкциями и другими внешними шоками. Таким образом, чтобы гарантировать гибкость и устойчивость бизнеса перед лицом новых экономических вызовов необходимо адаптировать инструментарий управления предпринимательскими рисками [6]. Адаптация, как и любой процесс в предпринимательстве, требует комплексного подхода (табл. 1).

Таблица 1

### Адаптация инструментов управления предпринимательскими рисками в условиях политико-экономической нестабильности

№	Инструмент	Адаптация
1	Инструменты, направленные на предотвращение	
1.1	Уклонение	Пересмотр стратегий и потенциальное исключение из своего портфеля проектов, которые могут привлечь санкции. Предупредительные меры могут включать в себя избегание отдельно выбранных географических зон, категорий товаров и услуг и фигурантов
1.2	Компенсация	Юридическая оснастка вариантов и условий возмещения потерь, возникших в условиях воздействия санкций
2	Инструменты нейтрализации	
2.1	Распределение	Распределение санкционных рисков между разными филиалами или дочерними компаниями для снижения ущерба организации в целом
2.2	Диверсификация	Не полагаться исключительно на те отношения и каналы, которые могут быть затронуты ограничениями. Снижение зависимости от единственного рынка или источника доходов. Разнообразие рынков сбыта и расширение ассортимента
2.3	Локализация	Географическое размещение производств или филиалов с учетом оценки вероятности санкционных ограничений
2.4	Лимитирование	Формирование ограничений на объем или качество тех или иных показателей, потенциально подверженных санкциям
2.5	Внешнее и внутреннее страхование	Идентификация надежных страховых компаний. Формирование резервов, которые будут использоваться в случае активации санкций
2.6	Хеджирование	Выбор надежных партнеров. Учет санкционного влияния при составлении договоров

Сегодня предпринимателям следует относиться к санкционной среде крайне внимательно. Рассмотренные инструменты управления рисками носят критический характер. Только быстрое адаптивное реагирование может позволить бизнесу функционировать эффективно, а иногда и просто оставаться на плаву в условиях политико-экономической нестабильности.

#### Список источников

1. Управление банковскими рисками в условиях санкционного давления / Ю. В. Коречков, В. В. Великороссов, Л. А. Леженина, В. А. Быков // Финансовая жизнь. — 2022. — № 2. — С. 84–89. — EDN XFJOBZ.
2. Бойко О. К., Езангина И. А., Хрысева А. А. Отраслевые риски предприятий трубной промышленности России: управление в условиях санкций // Управленческий учет. — 2022. — № 12-4. — С. 1012–1019. — DOI: 10.25806/uu12-420221012-1019. — EDN LRHWNQ.
3. Лаврентьев В. А., Лаврентьева Л. В. IT-технологии в системе управления операционными рисками в условиях санкций на примере коммерческого банка // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2022. — № 2 (60). — С. 26–31. — DOI: 10.47581/2022/IE.2.60.05. — EDN СТМУЛМ.
4. Кунин В. А., Пешко С. И. Финансирование устойчивого развития корпораций индустрии ритейла в условиях внешнего санкционного давления // Устойчивое развитие (ESG): финансы, экономика, промышленность: материалы Национальной науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 21 октября 2022 г. — СПб.: Центр научно-производственных технологий «Астерион», 2022. — С. 197–202. — EDN АТХGZN.
5. Рыльцов Н. Р. Управление производственными рисками предприятий в условиях санкционных ограничений // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 3. — EDN YEVMIC.
6. Омарова З. Н. Риск-менеджмент в управлении организацией: автореф. дис. ... канд. экон. наук. — СПб., 2019. — 24 с. — EDN THLZMC.

#### *Информация об авторе*

---

**А. М. Юлгушев** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: kingarthur98@mail.ru

**Максим Геннадьевич Чернышев**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Интеграция системы управления рисками в бизнес-процессы автосервиса**

**Аннотация.** Автором статьи определена система предприятий автосервиса и выделены риски, возникающие в этой системе. Рассмотрены как риски, присущие всем предприятиям, так и риски, специфичные для системы автомобильного сервиса. Автором предложена методика по интеграции системы управления рисками на предприятиях, функционирующих в сфере автосервиса, в основные бизнес-процессы.

**Ключевые слова:** управление рисками, риски, автосервис, бизнес-процессы.

**Maxim G. Chernyshev**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Integration of the risk management system into the car service business processes**

**Abstract.** The author of the article defines the system of car service enterprises and highlights the risks arising in this system. Both the risks inherent in all enterprises and the risks specific to the automotive service system are considered. The author proposes a methodology for integrating the risk management system at enterprises operating in the field of car service into the main business processes.

**Keywords:** risk management, risks, car service, business processes.

Существуют различные подходы к пониманию того, что такое «риск» в предпринимательской деятельности. В большинстве случаев понятие риска в предпринимательской деятельности связывается с воздействием неопределенности на цели и результаты их достиже-

ния для предприятия. Причем, как правило, риск воспринимается как состояние неопределенности, которое приводит к убыткам или недостижению запланированных результатов. Однако именно нахождение в состоянии неопределенности, вызванное, например, внедрением инноваций, может привести также и к незапланированным возможностям. Таким образом, постоянное уклонение от рискованных ситуаций может являться проявлением определенной стратегии предприятия, однако, на наш взгляд, определенная доля риска позволяет добиваться больших результатов. Важно разработать и внедрить такую систему управления рисками на предприятиях автосервиса, которая позволила бы оценивать и сопоставлять планируемые результаты и вероятности возникновения рисков.

Предприятия автосервиса сталкиваются с различными рисками, связанными с экономическими колебаниями, изменением цен на сырье и оборудование, а также геополитическими изменениями, которые влияют на доступность запчастей, оборудования или финансовых ресурсов. Чаще всего риск воспринимают как недостижение запланированных параметров, однако существуют различные виды рисков и различные подходы к их классификации.

Риск связан со многими аспектами деятельности предприятия системы автосервиса, включая финансовые, операционные, маркетинговые, юридические и другие риски. В автосервисе основными видами рисков являются технические, финансовые, безопасности и репутационные риски.

К системе автосервиса относятся различные предприятия, которые так или иначе связаны с изготовлением, продажей, сервисом автомобилей, а также те учреждения и организации, которые обслуживают дороги, парковки, навигацию и т. д.

Для предприятий системы автосервиса риски различны, для эффективной работы, минимизации потерь, обеспечения безопасности клиентов и сотрудников необходимо управлять рисками [3].

Одним из направлений снижения рисков, касающихся потери конкурентоспособности предприятия, является внедрение инновационных технологий не только в производственный цикл, но и в процесс управления производством или сервисным предприятием.

Результатами внедрения инновационных технологий в управление предприятиями автосервиса, в том числе, например, оптимизации производственных процессов за счет применения системы «бережливого производства» на станциях техобслуживания автомобилей, будут такие показатели, как сокращение запасов на складах; количество сотрудников, прошедших обучение работе в условиях

системы «бережливого производства»; повышение ликвидности активов; увеличение объема выручки; повышение рентабельности продаж.

Для сохранения организационной устойчивости и достижения конкурентоспособности предприятиям автосервиса необходимо создавать систему управления рисками через интеграцию ее в систему принятия решений, ключевые бизнес-процессы и формирование риск-ориентированной культуры.

Формирование системы управления рисками начинается с разработки политики управления рисками, которая определяет принципы и подходы организации к управлению рисками. Это включает в себя следующие этапы:

1. Определение процесса идентификации, оценки и управления рисками.
2. Назначение ответственных за управление рисками.
3. Создание планов ответа на риски.
4. Разработка процесса мониторинга и пересмотра рисков.

Важным аспектом является интеграция системы управления рисками в основные бизнес-процессы. Оценка эффективности деятельности предприятия с учетом рисков предполагает изучение действующей системы оценки эффективности деятельности предприятия автосервиса и разработку методик оценки эффективности деятельности предприятия автосервиса с учетом рисков. А также разработку системы мероприятий по управлению рисками и оценки стоимости этих мероприятий. Методику интеграции системы управления рисками на предприятиях автосервиса можно представить в виде схемы на рисунке 1.

Внедрение цифровых технологий в систему управления рисками позволяет автоматизировать процесс идентификации и оценки рисков, в том числе проводить мониторинг рисков в режиме реального времени, а также проводить сложные аналитические расчеты для оценки влияния рисков.

Создание культуры управления рисками в организации также является важной частью системы управления рисками. Это включает в себя обучение сотрудников принципам управления рисками, повышение прозрачности и открытости в отношении рисков.

Управление рисками должно быть интегрировано во все аспекты бизнес-планирования, включая финансовое планирование, стратегическое планирование и планирование операций. Это поможет обеспечить то, что риски правильно учтены при принятии бизнес-решений.



Рис. 1. Интеграция системы управления рисками в бизнес-процессы предприятий автосервиса

Источник: разработано автором.

Рынок и бизнес-среда постоянно меняются, поэтому система управления рисками должна регулярно обновляться и адаптироваться, чтобы оставаться эффективной. Это включает в себя периодический пересмотр и изменение процессов управления рисками, а также постоянное повышение квалификации сотрудников в области управления рисками. Для того чтобы обеспечить эффективное управление рисками, сотрудникам автосервиса необходимо иметь соответствующие навыки и знания. Что предполагает обучение основам управления рисками, обучение специфическим методам и инструментам управления рисками, а также обучение коммуникативным навыкам.

Система управления рисками должна быть динамичной и постоянно обновляться, чтобы отражать изменения в бизнес-среде. Это предполагает постоянный мониторинг и анализ рисков, а также пересмотр и обновление планов реагирования на риски. Планы

должны быть четкими, конкретными и легко понятными всему персоналу. После разработки системы управления рисками и планов реагирования на риски следующим шагом является их внедрение. Это может включать в себя обучение персонала, внедрение необходимых изменений в бизнес-процессы и установку соответствующего программного обеспечения.

Подготовка резервных планов помогает гарантировать, что автосервис сможет продолжить работу даже в случае непредвиденных событий или изменений внешней среды.

Проведение регулярного аудита системы управления рисками помогает оценить ее эффективность и идентифицировать области для улучшения. Аудит может включать в себя проверку соблюдения политик и процедур управления рисками, оценку эффективности планов реагирования на риски и проверку наличия и актуальности необходимых обучающих программ.

Одним из способов снижения финансовых рисков является их страхование. Это может включать в себя страхование от ответственности, страхование имущества, страхование от прерывания бизнеса и другие виды страхования, которые соответствуют специфике работы автосервиса.

Горизонтальное и вертикальное интегрирование с поставщиками, заказчиками и клиентами также позволяет снизить ряд рисков. Это направление интеграции может включать в себя партнерства не только с поставщиками, другими автосервисами, но и с образовательными организациями. Такое сотрудничество и партнерство на основе обмена опытом, ресурсами и информацией могут помочь снизить риски. Взаимодействие с внешними стейкхолдерами, такими как поставщики, клиенты и регуляторы, может включать в себя обмен информацией о рисках, координацию действий по управлению рисками и совместную работу по разработке стратегий управления рисками.

Управление рисками на предприятии автосервиса должно учитывать специфику отрасли (управление рисками, связанными с обслуживанием и ремонтом автомобилей, управление запасами автозапчастей, управление рисками, связанными с безопасностью, и т. д.). Однако важной составляющей системы управления рисками является также учет региональных особенностей, в том числе учет климатических условий, особенностей местного законодательства, культурных особенностей и т. д.

Таким образом, эффективное управление рисками на предприятиях автосервиса требует создания гибкой, адаптивной и всесторон-

ней системы, которая способна справляться с широким спектром потенциальных рисков. Это позволит предприятиям автосервиса не только снизить вероятность неблагоприятных событий, но и лучше использовать возможности, которые могут возникнуть в результате изменения рыночных факторов, влияющих на систему автосервиса.

В целом, на основе проведенного анализа можно сделать следующий вывод, что формирование системы управления рисками в организациях автосервиса требует комплексного подхода, включающего идентификацию и анализ рисков, разработку стратегий реагирования и мониторинга, а также внедрение культуры управления рисками. Только тогда организация сможет эффективно справляться с рисками и обеспечивать свое устойчивое развитие.

### Список источников

1. *Кунин В. А., Михайловский Д. А.* Концептуальные основы управления рисками торговых предпринимательских структур в условиях неопределенности и воздействия повышенных внешних рисков // *Экономические науки*. — 2021. — № 195. — С. 93–100.
2. *Мозокина С. Л., Чернышев М. Г.* Управление рисками инвестиционных проектов предприятий сферы услуг // *Известия СПбГЭУ*. — 2022. — № 5 (137). — С. 50–55.
3. Risk Management in Auto Service // *The Balance Small Business*. — URL: <https://www.thebalancesmb.com/risk-management-in-auto-service-393394> (дата обращения: 15.12.2023).
4. Risk Management in Automotive Industry // *Trianz*. — URL: <https://www.trianz.com/insights/risk-management-in-automotive-industry> (дата обращения: 15.12.2023).
5. Key Risks Faced by Auto Repair Shops // *VerifiBill*. — URL: <https://verifiabill.com/5-key-risks-faced-by-auto-repair-shops/> (дата обращения: 15.12.2023).

### *Информация об авторе*

---

**М. Г. Чернышев** — аспирант кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [ivanovii@yandex.ru](mailto:ivanovii@yandex.ru)

**Сергей Александрович Большаков**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики*

**Татьяна Николаевна Кошелева**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербургский государственный  
университет гражданской авиации  
имени Главного маршала авиации А. А. Новикова  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Риски автомобильного рынка Российской Федерации в период санкций**

**Аннотация.** В данной статье рассмотрено текущее состояние автомобильного рынка РФ, даны оценки изменениям рынка в период за 2022–2023 гг., приведены перспективные планы развития отрасли с учетом введения в 2022 г. антироссийских санкций. Приведены тенденции изменения участников рынка — зарубежных и отечественных автоконцернов, а также стратегии их развития. Также приведены риски на текущий и перспективные моменты индустрии продаж и обслуживания автотранспорта.

**Ключевые слова:** автомобильный рынок РФ, перспективы автомобильного рынка России, антироссийские санкции, падение автомобильного рынка РФ.

**Sergei A. Bolshakov**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics*

**Tatiana N. Kosheleva**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg State University of Civil Aviation  
named after Chief Marshal of Aviation A. A. Novikov  
St. Petersburg, Russia*

## Risks of the Russian automotive market during the period of sanctions

**Abstract.** This article considers the current state of the automobile market of the Russian Federation, gives estimates of market changes in the period 2022–2023 years, provides perspective plans for the development of the industry in view of the introduction of anti-Russian sanctions in 2022. The tendencies of change of market participants — foreign and domestic autoconcerns, as well as strategies of their development are presented. Also the risks on current and prospective moments of the automotive sales and servicing industry are given.

**Keywords:** Russian automobile market, prospects of Russian automobile market, anti-Russian sanctions, fall of Russian automobile market.

На сегодняшний день происходит перенастройка всех процессов мировой экономики. И Россия как часть мировой экономики не может оставаться в стороне как один из ключевых ее участников. 2022 г. показал, как за пару месяцев экономическая ситуация в конкретной отрасли может измениться до неузнаваемости и практически полностью переформатировать состав участников отрасли. В связи с этим следует подробно рассмотреть фундаментальные изменения автомобильного рынка России в период введения западных санкций.

Подводя итоги изменения автомобильного рынка России за 2023 г., следует отметить, что в наступившем 2024 г. рынок новых машин в России ждет автомобильная экспансия с китайским акцентом. Если в начале 2023 г. доля новых автомобилей из Китая на рынке составляла 36 %, то в декабре 2023 г. — уже 61 %, данное распределение представлено в таблице 1. Очевидно, что и в 2024 г. доля авто из Китая продолжит увеличиваться.

Доля отечественного автопрома на рынке за прошлый год упала с 40 до 30 %. Все остальные бренды (Корея, Япония, Европа и США) — меньше 9 % [2]. Но если у отечественных автозаводов есть резерв для рывка, то у мировых автобрендов дела на российском рынке идут плохо — остатки складов реализованы, параллельный импорт не работает, а санкции пока никто не торопится снимать.

Учитывая, что в ушедшем году восстановление российского рынка происходило с рекордным темпом (+68 %) [2], можно закономерно ожидать существенного снижения роста продаж в 2024 г. относительно 2023 г. Прогноз продаж на 2024 г. представлен в таблице 2.

Таблица 1

**Динамика распределения доли рынка новых автомобилей  
в Российской Федерации, %**

Страна происхождения	2022 г.	февраль 2023 г.	декабрь 2023 г.
Китай	19,4	36,4	61,3
РФ	29,4	40,4	30,2
Европа	18,3	6,1	3,0
Япония	12,1	6,0	3,0
Корея	19,3	10,1	2,0
США	1,5	1,0	0,5

Источник: составлено авторами на основе [2].

Таблица 2

**Сценарии прогноза продаж на 2024 г.**

Факт продаж 2023 г.	Прогноз продаж 2024 г.		
	Негативный	Базовый	Оптимистичный
1 045 тыс. шт.	950 тыс. шт.	1 300 тыс. шт.	1 500 тыс. шт.

Источник: составлено авторами на основе [4].

По базовому (наиболее вероятному) сценарию рынок может вырасти примерно на 19–20 % и достичь объема около 1,3 млн автомобилей [4].

В случае благоприятных экономических и геополитических условий объем рынка может увеличиться до 1,5 млн машин за 2024 г. [4]. Вероятно, период адаптации к этим условиям может занять еще 2–3 года. Ожидать стабилизации цен, а уж тем более их снижения в 2024 г., конечно, не имеет смысла.

В прошлом году проникновение на рынок РФ автобрендов из Китая шло ударными темпами, на рынок России за 2023 г. пришли чуть менее 20 новых марок. Это те автозаводы, которые открыли в России официальные представительства, зарегистрировали правообладание товарным знаком, сформировали склады запчастей, сформировали штат и приступили к формированию дилерских сетей. Если добавить к этому количеству те китайские бренды, которые были в России до 2022 г., то общее количество представленных в России «китайцев» достигает 35. Помимо официально представленных в России китайских автобрендов, активно развивается парал-

лельный импорт (в основном электромобилей), и если добавить этот канал, то общее количество представленных официально и неофициально китайских марок достигает 60. Количество моделей, официально представленных Китаем только в прошлом, 2023 г., составляет порядка 100 единиц, а общее количество моделей — не одну сотню. Как и в предыдущие два года, китайские автобренды продолжают тренд на расширение модельной гаммы и вход новых игроков рынка — за январь 2024 г. в Российской Федерации открылись еще два представительства автозаводов из Поднебесной.

Рассматривая стратегии китайских автобрендов в 2023 г., можно отметить следующие особенности. В начале прошлого, 2023 г. многие китайские автобренды неожиданно подняли цены. «Китайцы» проанализировали, что беспрепятственному захвату и монополизации рынка претят большие стоки складов, оставшиеся у дилеров европейских, корейских и японских марок. На фоне растущих цен на китайские автомобили и только начинающего работать канала параллельного импорта данные стоки были достаточно быстро проданы в I полугодии 2023 г., и «китайцы» получили свободный и емкий рынок, на котором единственным конкурентом мог являться только АвтоВАЗ и УАЗ. Во II полугодии 2023 г., одновременно с иссяканием запасов европейских, японских и корейских марок, «китайцы» начали постепенно повышать цены и расширять ассортимент [4].

На основе проведенного анализа выделим следующие группы факторов, касающихся рисков автобизнеса в России в 2024 г.

Первая группа факторов — риски неопределенности в стране, мире, экономической, политической и военной ситуации. Риски, связанные с государством, большинство участников автобизнеса не представляют. Теоретически существует риск геополитического напряжения отношений с Китаем и обрушения рынка России. Вторая группа факторов затрагивает спрос (есть ли покупатели?). В текущей ситуации участники рынка столкнулись со значительным падением трафика в дилерские центры и, как следствие, продаж. Третья группа объединяет факторы, связанные с самим товаром (есть ли что продавать?). У всех продавцов сейчас переизбыток товарных нераспроданных автомобилей, хотя весь 2023 г. существовал дефицит. Четвертая группа — внутренние риски продавцов (дилеров), связанные с управлением, клиентами, персоналом, ИТ-инфраструктурой. Это самые главные риски — то, на что нужно обратить внимание. Пятая группа — многообразие китайских автомобильных брендов. Точно так же, как и в случае с параллельным импортом, многие дилеры принялись массово брать их в портфель, не просчитывая

должным образом экономику этого бизнеса. Шестая группа — новые конкуренты и риски потери дилером своего УТП (уникального торгового предложения). В условиях ухода с рынка крупных европейских и японских марок дилерские центры активизируются в отношении оказания услуг сервиса и обслуживания [5].

#### Список источников

1. Обзор рынка новых легковых автомобилей в России // Аналитическое агентство «АВТОСТАТ». — URL: <https://www.autostat.ru/research/0/532/> (дата обращения: 06.02.2024).
2. Большой автопрогноз на 2024 год // Комсомольская правда. — 2024. — 20 января. — URL: <https://www.kp.ru/daily/27556.5/4880659/> (дата обращения: 06.02.2024).
3. На российском авторынке в 2023 году появилось 19 новых китайских марок // Аналитическое агентство «АВТОСТАТ». — URL: <https://www.autostat.ru/news/56593/> (дата обращения: 06.02.2024).
4. Что ждет российский авторынок в следующем году: прогноз Авто.ру // Auto.ru. — URL: <https://auto.ru/mag/article/chto-zhdyot-rossiyskiy-avtorynok-v-sleduyushchem-godu-prognoz-avtoru/> (дата обращения: 06.02.2024).
5. Григорьева Т. Какие риски нужно сегодня учитывать автодилерам? // Бизнес-портал «Континент Сибирь Online». — URL: <https://ksonline.ru/474424/kakie-riski-nuzhno-segodnya-uchityvat-avtodileram/> (дата обращения: 06.02.2024).

#### *Информация об авторах*

---

**С. А. Большаков** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: sb78rus@mail.ru;

**Т. Н. Кошелева** — доктор экономических наук, доцент; профессор кафедры управления социально-экономическими системами Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а; заведующий кафедрой № 2 Санкт-Петербургского государственного университета гражданской авиации имени Главного маршала авиации А. А. Новикова; 190000, Санкт-Петербург, ул. Пилотов, д. 38; e-mail: toozool@mail.ru, ORCID id: 0000-0003-2336-9532

**Александр Евгеньевич Павлов**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Недостатки бюрократических принципов организации управления предприятием в условиях неопределенности**

**Аннотация.** Статья посвящена теоретическому исследованию недостатков бюрократического типа организационной структуры в условиях неопределенности мировой экономики. В исследовании ученых (К. Маркс, Г. Хэмел, М. Занини) обозначены негативные черты бюрократической модели управления, такие как отсутствие гибкости к внешним неопределенным ситуациям, медленная перестройка бизнес-процессов в ответ на современные реалии, отсутствие мотивации к развитию инновационного потенциала. Возникающая бюрократизация процессов затрудняет работу с неопределенностью. Это объясняется тем, что XXI в. характеризуется появлением прогрессивных противодействующих сил бюрократии, таких как цифровые технологии, искусственный интеллект и гибкие управленческие практики. Результаты данного исследования доказывают, что в ситуациях постоянного кризиса следует отдавать предпочтение другим типам организационной структуры, исключая принципы бюрократической модели.

**Ключевые слова:** бюрократия, экономический рост, управление, организационная структура, неопределенность.

**Alexander E. Pavlov**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Disadvantages of bureaucratic principles of enterprise management organization in conditions of uncertainty**

**Abstract.** The article is devoted to the theoretical study of the shortcomings of the bureaucratic type of organizational structure in the conditions of uncertainty of the global economy. The study of scientists

(K. Marx, G. Hamel, M. Zanini) identifies negative features of the bureaucratic management model, such as lack of flexibility to external uncertain situations, slow restructuring of business processes in response to modern realities, lack of motivation to develop innovative potential. The resulting bureaucratization of processes makes it difficult to work with uncertainty. This is because the 21st century is characterized by the emergence of progressive counteracting forces of bureaucracy, such as digital technologies, artificial intelligence and flexible management practices. The results of this study prove that in situations of constant crisis, preference should be given to other types of organizational structure, excluding the principles of the bureaucratic model.

**Keywords:** bureaucracy, economic growth, management, organizational structure, uncertainty.

В настоящее время экономические процессы все больше переходят в цифровую форму, а искусственный интеллект играет все более важную роль для получения конкурентных преимуществ. Поэтому организации должны применять эффективные стратегии развития и гибко реагировать на внешние воздействия.

В XXI в. управление, основанное на достижениях результатов деятельности, стало особенно важным для организаций. Этому есть несколько причин. Во-первых, стремительное развитие науки и техники сделало деятельность компаний все более интенсивной и масштабной. Во-вторых, использование цифровых технологий способствует развитию высокотехнологичных отраслей и повышению конкурентоспособности организаций.

В этих условиях сохранение принципов управления, основанных на бюрократической структуре организации, приводит к снижению эффективности работы и неизбежному росту затрат. Эти затраты относятся как к финансовым показателям, так и к рабочему времени, которое тратится на деятельность, не способствующую инновациям.

Изучение данной проблемы актуально, так как бюрократическая форма управления в современных условиях теряет свою эффективность и больше не является драйвером экономического роста. Расширение внутренних и внешних связей растущих организаций приводит к перегрузке коммуникационных каналов, увеличению управленческого аппарата и отчуждению сотрудников от результативной деятельности.

В рамках системного подхода предприятия рассматриваются как системы с входящими и выходящими потоками и структурой управ-

ления [1]. Организационная структура понимается как набор элементов [2].

Создание эффективной организационной структуры и системы управления имеет особое значение для функционирования и принятия управленческих решений на предприятии, так как на нее влияют факторы нестабильности внешней и внутренней среды [3]. Очевидно, что структура корпоративного управления эволюционирует в ответ на усложнение управленческих вопросов, формирующихся под влиянием особенностей стратегического развития предприятия.

Эффективная организационная структура — ключевой элемент успеха бизнеса в современных условиях. Она позволяет привлекать и удерживать таланты, создавать работоспособную иерархию и адаптироваться к изменениям во внешней среде.

Теория менеджмента различает два типа организационных структур: бюрократические и адаптивные.

Бюрократические структуры хорошо работают в относительно стабильной среде, где изменения происходят медленно и относительно стабильно. Однако они имеют ряд недостатков, таких как чрезмерная централизация полномочий, отсутствие делегирования и жесткий контроль за соблюдением требований. Это может привести к неэффективности, ограничить рост и даже поставить под угрозу выживание организации [4].

Критика бюрократической модели управления была высказана Карлом Марксом [5], который считал ее паразитическим организмом, не способным эффективно работать на благо общества. Он указывал на формализм при принятии решений и неспособность решать реальные проблемы. Эти недостатки были подтверждены современными исследованиями, которые показывают, что производительность и инновации сильно страдают там, где существуют многоуровневые бюрократические структуры.

Бюрократические структуры могут быть эффективными в стабильных условиях, но они должны быть адаптированы к изменяющейся среде. Адаптивные структуры, такие как проектные, матричные и сетевые, могут обеспечить большую гибкость и инновационную активность, но требуют более гибкого управления и контроля.

Современные исследователи, такие как Гэри Хэмел и Микеле Занини, отмечают, что наличие нескольких уровней управления в организациях экономического сотрудничества и развития является причиной ежегодных потерь в размере 9 трлн долларов, что составляет около 11 % мирового ВВП [6]. В последние годы число

сотрудников на руководящих и других управленческих должностях в американских компаниях значительно увеличилось, в то время как занятость на неруководящих должностях выросла незначительно.

Австралийское подразделение компании *Deloitte* [7] отмечает, что сотрудники тратят значительное количество времени на соблюдение бюрократических внутренних правил своих компаний. Для сотрудников среднего и высшего звена это время может составлять до девяти часов в неделю, которые можно было бы использовать для инновационных исследований. Это указывает на необходимость более гибкой и адаптивной организационной структуры, которая позволит организациям эффективно реагировать на изменения во внешней среде и создавать конкурентные преимущества.

Исследования [8], проведенные на примере Российской Федерации, показывают, что низкая производительность труда связана с бюрократическим качеством управления.

Проведенное исследование не ставило своей целью предложить завершенную модель эффективного управления и пути перехода к этой модели. В рамках данной статьи сконцентрированы основные недостатки бюрократической модели, сформированные еще как исследователями XX в., так и современниками.

Современная система управления характеризуется влиянием устаревших управленческих технологий, низкой степенью информатизации. Бюрократический подход к организационным структурам не справляется с высокой степенью нестабильности, с которой мы сталкиваемся сегодня.

Вместо этого организации должны быть гибкими, чтобы реагировать на изменения в бизнесе. Они должны быть организованы как сеть сетей, которые могут быть быстро реконфигурированы. Использование цифровых технологий и новых типов конкурентных преимуществ также может способствовать экономическому развитию.

#### Список источников

1. *Пригожин А. И.* Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003. — 863 с.
2. *Жаворонков Д. В.* Организационные структуры управления: учеб. пособие. — Краснодар: КГУ, 2020. — 100 с.
3. *Лылова Е. В.* Современные типы организационных структур и возможности их адаптации в сфере государственного управления // Вестник РУДН. Серия: Государственное и муниципальное управление. — 2018. — № 3. — 305 с.

4. *Humphrey W.* Managing the software process. — Boston, MA: Addison Wesley Professional, 1989. — 512 p.
5. *Маркс К., Энгельс Ф.* Сочинения. Т. 1. Издание второе. — М.: Издательство политической литературы, 1955–1974.
6. *Hamel G. and Zanini M.* Assessment: Do You Know How Bureaucratic Your Organization Is? // Harvard Business Review. — URL: <https://hbr.org/2017/05/assessment-do-you-know-how-bureaucratic-your-organization-is> (дата обращения: 03.12.2023).
7. Get out of your own way Unleashing productivity // Deloitte. — URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Building%20Lucky%20Country/deloitte-au-btlc-get-out-your-own-way-230217.pdf> (дата обращения: 03.12.2023).
8. *Капелюк З. А.* Сравнительный анализ производительности труда в России и странах мира // Потребительская кооперация. — 2018. — № 60. — 59–63 с.

### ***Информация об авторе***

---

**А. Е. Павлов** — аспирант кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [pavlov.alexander00@mail.ru](mailto:pavlov.alexander00@mail.ru)

# Социальные аспекты управленческой деятельности: общие проблемы, современные тенденции и тренды

УДК 338.43:631.1

Сайёра Насимовна Хамраева

Наргиза Акрамовна Очилова

*Каршинский инженерно-экономический институт*

*Карши, Узбекистан*

## Анализ инновационного потенциала малых форм хозяйствования в сельском хозяйстве Узбекистана

**Аннотация.** В условиях глобализации обеспечение продовольственной безопасности населения в мировом сообществе на основе устойчивого развития сельского хозяйства требует от отрасли быть гибкой к внешней изменяющейся среде, быть эффективной в различных инновациях и научно-техническом развитии. В частности, особое внимание уделяется научным исследованиям, направленным на решение таких проблем, как организация вертикального сельскохозяйственного производства на небольших земельных участках, создание в земледелии устойчивых к болезням и конкурентоспособных сортов и гибридов, внедрение ресурсосберегающих высокоэффективных инновационных технологий. В данной статье на основе опроса изучена производственная и инновационная деятельность дехканских хозяйств и владельцев приусадебных участков, действующих в Кашкадарьинской области. На основе монографических исследований усовершенствован методический подход к оценке инновационного потенциала владельцев приусадебных земель и дехканских хозяйств с учетом особенностей организации производства, согласно которым обоснованы уровни инновационного потенциала «высокий», «средний» и «низкий».

**Ключевые слова:** дехканские хозяйства, владельцы приусадебных участков, инновации, инновационный потенциал, инновационный индекс.

Sayyora N. Khamraeva  
Nargiza A. Ochilova  
*Karshi Engineering and Economic Institute*  
*Karshi, Uzbekistan*

## **Analysis of innovation potential of small forms of economy in agriculture of Uzbekistan**

**Abstract.** In the context of globalization, ensuring food security of the population in the world community based on sustainable development of agriculture requires the industry to be flexible to the external changing environment, to be effective in various innovations and scientific and technological development. In particular, special attention is paid to scientific research aimed at solving such problems as the organization of vertical agricultural production on small plots of land, the creation of disease-resistant and competitive varieties and hybrids in agriculture, and the introduction of resource-saving, highly efficient innovative technologies. In this article, based on a survey, the production and innovation activities of dekhkan farms and owners of household plots operating in the Kashkadarya region are studied. Based on monographic research, a methodological approach to assessing the innovative potential of owners of household plots and dekhkan farms has been improved, taking into account the peculiarities of the organization of production, according to which the levels of innovative potential are justified as “high”, “medium” and “low”.

**Keywords:** dekhkan farms, owners of personal plots, innovation, innovative potential, innovation index.

Аграрный сектор Кашкадарьинской области, в отличие от сельского хозяйства других регионов, имеет свои сложные и изменчивые природно-климатические условия. Одним из важных стратегических направлений экономико-структурной политики является комплексное повышение эффективности регионального сельскохозяйственного производства в рамках реализуемых в Узбекистане аграрных реформ. В рамках данного направления, помимо того, что он является одним из основных источников дохода сельского населения, удовлетворения потребностей населения страны и потребностей перерабатывающих предприятий в сельскохозяйственной продукции, он выступает важным фактором социальной стабильности и экономического роста.

В целях сокращения бедности и увеличения доходов населения в Узбекистане в результате реализации мер, принятых в рамках ряда государственных программ, увеличилось количество дехканских хозяйств и приусадебных землевладельцев, а также расширились объемы производства и продажи сельскохозяйственной продукции в стране. В частности, по состоянию на 1 января 2023 г. количество дехканских хозяйств и приусадебных землевладельцев в республике достигло 5 548,9 тыс. единиц, а общая площадь выделенных им пахотных земель составила 495,6 тыс. га.<sup>1</sup>

Согласно проведенным исследованиям, в 2022 г. по сравнению с 2010 г. количество дехканских хозяйств увеличилось на 16,2 %, а площадь закрепленных за ними земель увеличилась на 5,1 %. В 2010 г. число занятых в них составляло 1 432,5 тыс. человек, а к 2022 г. этот показатель достиг 1 641,7 тыс. человек, т. е. наблюдается рост на 14,6 %. Определено, что доля дехканских хозяйств в общей численности занятых в сельском хозяйстве в 2022 г. составляла 38 %, что на 6 % больше, чем в 2010 г. По сравнению с хозяйствами всех категорий средняя урожайность в дехканских хозяйствах в 2022 г. была выше по овощам на 44,1 ц/га, по картофелю на 1,2 ц/га, по бахчевым культурам на 17,4 ц/га, по фруктам на 37,1 ц/га, по винограду на 67,2 ц/га.

Изучение опыта зарубежных стран показывает, что во многих странах (в России, Белоруссии, Молдавии, на Украине) существует понятие «личное подсобное хозяйство» со схожим правовым статусом, а также были приняты специальные единые законы, направленные на регулирование экономической деятельности. Важно отметить, что в этих законах производство и реализация продукции в личном подсобном хозяйстве не считаются предпринимательской деятельностью.

Согласно анализу, в США на долю мелких сельхозпроизводителей приходится 75 % сахарной свеклы, 98 % фруктов, 80 % овощей и 28 % картофеля, а в Германии, России и Японии в производстве плодов и овощей доля этих хозяйств составляет 80–90 % (табл. 1).

В ходе исследования было проведено анкетирование 200 дехкан и землевладельцев с целью выявления существующих проблем производства сельскохозяйственной продукции в дехканских хозяйствах и приусадебных землях населения. По результатам опроса было выявлено, что всего 20 % респондентов используют инновационные методы в производственном процессе.

---

<sup>1</sup> Сведения Агентства статистики при Президенте Республики Узбекистан. — URL: <https://stat.uz/ru/> (дата обращения: 22.01.2024).

Таблица 1

**Доля малых хозяйствующих субъектов в сельском хозяйстве  
некоторых зарубежных стран в 2021 г.**

Доля мелких дехканских хозяйств в США, %					
	Пшеница	Свекла	Фрукты	Овощи	Картошка
Мелкие сельхозпроизводители	1,2	75	98	80	28
Другие хозяйства	98,8	25	2	20	72
Доля мелких дехканских хозяйств в Германии, %					
Мелкие сельхозпроизводители	2	35	88	90	—
Другие хозяйства	98	65	12	10	—
Доля мелких крестьянских (дехканских) хозяйств в России, %					
Мелкие сельхозпроизводители	—	60	98	95	40
Другие хозяйства	100	40	2	5	60
Доля мелких приусадебных хозяйств в Японии, %					
Мелкие сельхозпроизводители	40,2	—	90,2	82	49
Другие хозяйства	59,8	—	9,8	18	51

Источник: Food and Agriculture Organization Corporate Statistical Database // Dev.abcdef.wik. — URL: [https://dev.abcdef.wiki/wiki/Food\\_and\\_Agriculture\\_Organization\\_Corporate\\_Statistical\\_Database](https://dev.abcdef.wiki/wiki/Food_and_Agriculture_Organization_Corporate_Statistical_Database) (дата обращения: 22.01.2024).

Инновации являются основой модернизации сельскохозяйственного производства, повышения конкурентоспособности продукции и экспортного потенциала хозяйства. Поэтому правильно выбранное направление инноваций позволит не только повысить экономические показатели дехканских и приусадебных хозяйств, но и увеличить их долю в аграрном секторе. Кроме того, в результате этого повысится опыт хозяйств в производстве сельскохозяйственной продукции и квалификация рабочих, увеличатся их личные средства, а также укрепится сотрудничество с научно-исследовательскими институтами, земельными службами и другими научными центрами, международными аграрными организациями.

По данным монографических исследований, проведенных в приусадебном хозяйстве «Н. Кадыров» Нишанского района, проанализированы показатели экономической эффективности внедрения

традиционного и вертикального производства бахчевых культур (табл. 2). По результатам анализа установлено, что экономическая эффективность выращивания бахчевых культур инновационным методом высока, при этом подсчитано, что уровень рентабельности в 5 раз выше, чем при традиционном методе.

Таблица 2

**Экономическая эффективность традиционного и инновационного производства бахчевой продукции в приусадебном хозяйстве «Н. Кадыров» Нишанского района (2022 г.)**

№	Показатели	Единица измерения	Традиционным способом	Инновационным способом (вертикальное производство)	Разница, +/-
1	Посевная площадь	в сотках	8	7	-1
2	Всего затраты, включая:	млн сум	28,12	17,05	-11,07
	Затраты за 1 сотку	млн сум / сотках	3,52	2,4	-1,12
2.1	В процессе посадки	млн сум	9,21	5,1	-4,11
2.2	В процессе полива	млн сум	11,4	7,85	-3,55
2.3	Из-за потерь в процессе сбора	млн сум	7,51	—	—
2.4	Затраты, связанные с внедрением инновационных технологий	млн сум	—	4,1	—
3	Полученный доход	млн сум	39,75	52,14	12,39
4	Чистая прибыль	млн сум	11,63	35,09	23,46
5	Рентабельность	%	41,4	205,8	164,4
6	Дополнительная чистая прибыль, полученная за счет внедрения инновационной технологии	млн сум	—	23,46	23,46
7	Коэффициент экономической эффективности инновационной технологии	—	—	5,7	—
8	Срок возмещения инновационных технологий	месяц	—	2	—

Источник: составлено авторами на основе монографических исследований.

В ходе исследования из числа дехкан и землевладельцев, принявших участие в опросе, были отобраны 60 респондентов, использующих инновационные технологии, для оценки их инновационного потенциала был определен «Индекс инновационного развития». В ходе исследования инновационный потенциал дехкан и приусадебных землевладельцев оценивался по следующим критериям:

- образовательный и квалификационный уровень владельцев дехканских и подсобных земель и членов их семей;
- состояние использования новой сельскохозяйственной техники и оборудования в производственной деятельности;
- внедрение различных инновационных технологий в производство;
- состояние использования компьютерной техники и информационных технологий в хозяйстве;
- оценка уровня товарного вида производства продукции, процесса переработки и рентабельности.

При определении общего индекса инновационного потенциала каждый показатель корректировался по «весовому коэффициенту» и рассчитывалась сумма пяти индикаторов. При этом сумма инновационных показателей ( $\sum II_i$ ) по каждому показателю определяется по следующей формуле:

$$\sum II_i = II_1 \times k_1 + II_2 \times k_2 + II_3 \times k_3 + \dots + II_n \times k_n, \quad (1)$$

где  $II_1, II_2, II_n$  — показатели в составе индикаторов инноваций;

$k_1, k_2, k_n$  — показатель определения коэффициента весомости.

По описанной выше методике для опрошенных респондентов были определены инновационные показатели хозяйств (табл. 3).

В целях выделения влияния каждого из указанных показателей на индекс инновационного потенциала, а также для оптимизации, полученных результатов анкетирования и определения среднего показателя инновационного потенциала исследуемых хозяйств, был разработан ряд поправочных коэффициентов. Индекс инновационного потенциала ( $ISI$ ) предлагалось определять для каждого из обследованных хозяйств по следующей формуле:

$$ISI = \sum_{i=1}^5 II_i \times \alpha_i, \quad (2)$$

где  $ISI$  — индекс инновационного потенциала опрошенных респондентов;

$\alpha_i - i$  — сумма коэффициента, определяющего  $i$  типа инновационного показателя весомости.

**Инновационные показатели дехканских и приусадебных хозяйств населения (в среднем за 2017–2022 гг.)**

Регионы	Количество респондентов (60 человек)	Инновационный показатель по образованию	Показатель материально-технического обеспечения	Индикатор использования инновационных технологий	Показатель использования ИКТ	Индикатор эффективности
Шахрисабзский	12	7,47	2,18	8,14	1,30	8,75
Касбинский	4	5,78	0,98	4,55	0,43	3,06
Яккабагский	11	3,46	0,88	4,81	0,48	4,81
Дехканабадский	6	5,09	0,88	4,11	0,48	1,75
Китабский	6	3,46	1,3	3,5	0,35	3,23
Камашинский	7	3,28	0,48	2,01	0,20	2,88
Касанский	7	3,04	0,4	2,19	0,60	2,27
Нишанский	4	2,79	0,5	3,06	0,52	1,66
Миришкорский	3	2,3	0,55	1,23	0,40	2,19

Источник: рассчитано авторами на основе результатов анкетирования.

В исследовании при оценке индекса инновационного потенциала минимизирован вес таких показателей, как уровень знаний, навыков у дехкан и землевладельцев приусадебных участков, а также и членов семей или состояние сельскохозяйственной техники, а также учитывая, что показатели, характеризующие уровень производительности и рентабельности производимой продукции, внедренные инновации оказывают большое влияние на инновационный потенциал хозяйствующих субъектов, и исходя из необходимости максимизации их веса, мы предложили оптимизировать поправочные коэффициенты инновационных показателей на основе следующих значений:

$$\alpha_1 = 0,1; \alpha_2 = 0,1; \alpha_3 = 0,35; \alpha_4 = 0,1; \alpha_5 = 0,35.$$

В результате анализа методического подхода к оценке инновационного потенциала владельцев приусадебных участков и дехканских хозяйств в зависимости от почвенно-климатических условий региона и особенностей организации производства установлено, что индекс инновационного потенциала дехканских и приусадебных хозяйств, расположенных в Шахрисабзском районе, высокий и составил 27,82. Респонденты, отобранные в Шахрисабзском районе, зафиксировали самый высокий уровень диверсификации производства,

кроме того, показатели использования инновационных технологий и материально-технического обеспечения тоже высоки (рис. 1).

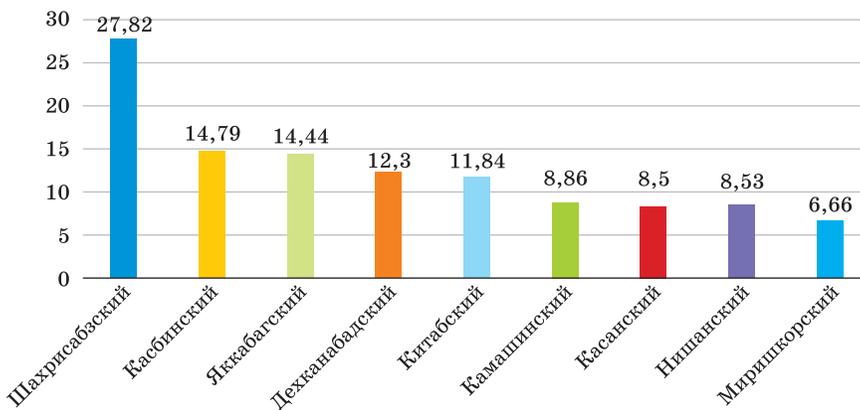


Рис. 1. Индекс инновационного потенциала хозяйств по регионам (2017–2022 гг. в среднем)

Источник: разработано авторами на основе исследований.

Согласно предложенной методике экстраполяции полученных результатов на региональные уровни, определяемый индекс инновационного потенциала отражал взаимосвязь инновационного развития. Согласно ему, хозяйства с низким инновационным потенциалом (Миришкорский район) со значением индекса инновационного потенциала, не превышающим 7,05, субъекты со средним инновационным потенциалом от 7,05 до 13,7 (Нишанский, Касанский, Камашинский, Китабский и Дехканабадский районы) и с индексом инновационного потенциала более 13,7 имеют хозяйства с высоким инновационным потенциалом (Шахрисабзский, Касбинский и Яккабагский районы (табл. 4)).

Согласно анализам, полученным в результате группировки хозяйств ИПП по регионам, **хозяйства с высоким инновационным потенциалом** в основном специализируются на производстве винограда и плодоовощной продукции и уделяют внимание не только выращиванию, но и переработке произведенной продукции, т. е. уровень диверсификации производства продукции высокий.

**Хозяйства со средним инновационным потенциалом** использовали в производственном процессе ресурсосберегающие технологии и эффективные агротехнические мероприятия. Например, респонденты Дехканабадского района обратили внимание на обновление

**Группировка хозяйств  
по показателю индекса инновационного потенциала**

Показатели	Индекс инновационного потенциала ( <i>ISI</i> )	Регионы
Хозяйства с высоким инновационным потенциалом	$ISI \geq \text{больше, чем } 13,7$	Шахрисабзский, Касбинский, Яккабагский
Хозяйства со средним инновационным потенциалом	$7,05 < ISI < 13,7$	Нишанский, Касанский, Камашинский, Китабский, Дехканабадский
Хозяйства с низким инновационным потенциалом	$ISI \leq 7,05$	Миришкорский

Источник: разработано авторами на основе исследований.

состава почвы, чтобы добиться высокой продуктивности продукции богарного земледелия.

**В регион с низким инновационным потенциалом вошел только Миришкорский район.** Несмотря на то, что этот регион расположен близко к центру, имеет хорошее техническое обеспечение и кадровое обеспечение, показатель инновационного потенциала показал низкие показатели. В качестве причин этого можно назвать следующие:

- поскольку большинство ДХ и ЛПУ, действующих в регионе, занимаются животноводством, внедрению инновационных технологий в сфере сельского хозяйства уделяется мало внимания;
- сельскохозяйственное производство не диверсифицировано;
- в связи с тем, что в данную группу включен только Миришкорский район, статистические и аналитические оценки показателей не могут отвечать требованиям репрезентативности и, следовательно, не могут считаться достаточно объективными с точки зрения описания тех или иных тенденций развития.

**Список источников**

1. *Khamraeva S. N., Ochilova N. A.* Analysis of factors to increase the efficiency of the use of peasant farms and the land of the field // E3S Web of Conferences. — 2023. — Vol. 392. — Article number 01048. — DOI: 10.1051/e3sconf/202339201048 RSE-II-2023

2. Food and Agriculture Organization Corporate Statistical Database // Dev.abcdef.wiki. — URL: [https://dev.abcdef.wiki/wiki/Food\\_and\\_Agriculture\\_Organization\\_Corporate\\_Statistical\\_Database](https://dev.abcdef.wiki/wiki/Food_and_Agriculture_Organization_Corporate_Statistical_Database) (дата обращения: 22.01.2024).
3. *Voloshenko K. Yu., Mikhailova A. A.* // Innovative factors and conditions of sustainable development of rural territories Innovations in the development of rural territories // Russia Received on June 21. — 2012. — P. 79–87.
4. *Kh E. R., Khamraeva S. N., Sh F. S.* Innovative development of agricultural infrastructure: problems and ways of its achievement // The phenomenon of market economy: from the origins to the present day. Partnership in the face of risk and uncertainty. — 2020. — P. 310–319.
5. *Ochilova N.* Improving the Use of Agricultural Land in Kashkadarya Region // International Journal on Economics, Finance and Sustainable Development. — 2022. — Vol. 4. — No. 3. — P. 49–54.
6. *Priegnitz U.* Understanding seed potato selection practices in Uganda // Joint PhD thesis, University College Cork, Ireland, and Wageningen University, Wageningen, Netherlands. — 2019.
7. *Бобок А.* Развивать малые формы хозяйствования // АПК: Экономика, управление. — 2008. — № 9. — С. 36–38.
8. *Калугина З. И., Антонова Т. П.* Личное подсобное хозяйство сельского населения: проблемы и перспективы. — Новосибирск: Наука, 1984. — 187 с.
9. *Samiyeva G. T.* The Main Tasks Of Farms And Dekhkan Farms In Ensuring Productive Security In Uzbekistan // Journal of Contemporary Issues in Business and Government. — 2021. — Vol. 27. — Iss. 1. — P. 3897–3902.
10. *Смешко О. Г.* Устойчивое развитие: региональный аспект глобальной повестки // Экономика и управление. — 2020. — Т. 26. — № 2 (172). — С. 118–127. — DOI: 10.35854/1998-1627-2020-2-118-127. — EDN UXFLXW.
11. *Пронская О. Н., Фомин О. С., Жилияков Д. И.* Перспективы развития личных подсобных хозяйств и иных малых форм хозяйствования на селе // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2020. — № 5. — С. 230–239.
12. *Старкова О. Я.* Развитие малых форм хозяйствования в сельском хозяйстве // Аграрный вестник Урала. — 2021. — № 07 (210). — С. 93–100.

## *Информация об авторах*

---

**С. Н. Хамраева** — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой инновационной экономики; 180100, Узбекистан, г. Карши, ул. Мустакиллик, 225, e-mail: xamrayevasayyora@gmail.com, ORCID id: 0000-0001-6516-5226;

**Н. А. Очилова** — ассистент кафедры инновационной экономики; 180100, Узбекистан, г. Карши, ул. Мустакиллик, 225, e-mail: xamrayevasayyora@gmail.com

**Дмитрий Валерьевич Круглов**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики*

**Елена Николаевна Амельченко**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики*  
*Санкт-Петербургский университет Государственной  
противопожарной службы Министерства Российской Федерации  
по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям  
и ликвидации последствий стихийных бедствий  
имени Героя Российской Федерации генерала армии Е. Н. Зиничева*  
*Санкт-Петербург, Россия*

## **Особенности женского предпринимательского труда в России**

**Аннотация.** В статье проводится анализ трактовки «женское предпринимательство». Рассматриваются факторы, которые усложняют работу женщин в карьере предпринимателя. Предпринимательство слабого пола оказывает большое влияние на экономическое развитие как региона, так и страны в целом. К сожалению, потенциал слабого пола реализуется не в полной мере. Проведенное исследование показывает, что в процессе создания рациональной стратегии женщины отличаются осторожностью и рискованностью. В нашей стране складывается особый тип женщин-предпринимателей, отличающийся профессионализмом в области ведения бизнеса.

**Ключевые слова:** предпринимательство, женское предпринимательство, бизнес, занятость, управление.

**Dmitrii V. Kruglov**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics*

**Elena N. Amelchenko**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics*  
*St. Petersburg University of the State Fire Service  
of the Ministry of Civil Defense, Emergencies and Disaster Relief  
named after Hero of the Russian Federation Army General E. N. Zinichev*  
*St. Petersburg, Russia*

## Features of women's entrepreneurial work in Russia

**Abstract.** The article analyzes the interpretation of “women's entrepreneurship”. The factors that make it difficult for women to work in the career of an entrepreneur are considered. Entrepreneurship of the weaker sex has a great impact on the economic development of both the region and the country as a whole. Unfortunately, the potential of the weaker sex is not fully realized. The conducted research shows that women are characterized by caution and risk-taking in the process of creating a rational strategy. In our country, a special type of women entrepreneurs is emerging, characterized by professionalism in the field of business management.

**Keywords:** entrepreneurship, women's entrepreneurship, business, employment, management.

Примерно с середины 90-х гг. прошлого века наметились сдвиги позиций женщин на рынке труда. В советский период лица женского пола составляли половину занятого населения страны. Если во времена СССР женщины трудились полный рабочий день и пользовались определенными льготами, то с началом реформ ситуация резко изменилась. Сегодня женщины составляют 48,8 % занятого населения в России. По стандартам МОТ (Международной организации труда) это очень большая цифра. Если рассматривать такой индекс, как WBI (деловой активности женщин), то в 2023 г. он достиг значения 73,7 п. п. Это максимум за последние 10 лет. В 2021 г. уровень благоприятствования деловой и социальной среды для женщин находился на уровне 71,1 п. п., а в 2022 г. был на отметке 69,8 п. п. Несмотря на защиту со стороны действующего законодательства, положение этой категории занятых нельзя считать устойчивым.

По мнению специалистов, женщины на рынке труда не менее конкурентоспособны, чем мужчины. Основными конкурентными преимуществами служат психофизиологические особенности и роль в семье и обществе. Равные условия в конкурентной борьбе обусловлены общими факторами.

В настоящее время на рынке труда женщина не уступает мужчине по предпринимательским способностям. За последние 10 лет все большее количество женщин готовы заниматься бизнесом. Очень быстро именно слабая половина человечества открывает бизнес в индустрии красоты, детские клубы, а также различные магазины одежды и обуви. Женщины очень энергичны, уверены в своих силах и поэтому готовы к реализации своих амбиций.

Они много уделяют внимания социальным проектам. Если рассматривать такую сферу, как образование, то доля в 90 % занята женщинами. Еще одним немаловажным аспектом является отпуск по уходу за ребенком. В этот период молодые мамы сталкиваются с выбором: выходить на прежнюю работу или открыть свое дело.

Исследователи в области предпринимательства отмечают, что женщины чаще принимают рациональные решения и способны создавать благоприятную обстановку в коллективе. Более того, они скрупулезно подходят к распределению денежных средств.

К сожалению, существует ряд барьеров на пути развития предпринимательства среди женщин. Ключевое препятствие — это инвестиции для открытия бизнеса. Следующим фактором является отсутствие базовых знаний ведения предпринимательства. Потенциал женщин способствует благоприятному социально-экономическому развитию как на микро-, так и на макроуровне. В основном, слабый пол ориентирует свой бизнес на улучшение качества жизни, а именно: социальная помощь, отдых, пошив одежды и т. д.

По данным движения женщин от партии «Единая Россия», около 70 % женщин, занимающихся предпринимательской деятельностью, реализуют себя в социальной сфере [1]. Около 5,9 млн МСП (малых и средних предприятий) принадлежат слабому полу. Это почти 40 % все субъектов малого и среднего предпринимательства.

Также в России прослеживается общая тенденция роста числа хозяйствующих субъектов, где руководителем является женщина. Также слабый пол часто занимает должности государственных служащих. За последние 10 лет проблемами женского предпринимательства занимались такие отечественные исследователи, как К. Д. Федорчук, А. Е. Колобова, Е. В. Луганская [2; 3; 4].

Результаты их исследований подтверждают, что в женском предпринимательстве остаются проблемы, которые нужно будет решать в ближайшие годы.

Для предпринимательства с «женским лицом» сегодня необходимо:

- развитие как на региональном, так и национальном уровнях;
- разработка программ государственной поддержки бизнесвумен;
- совершенствование государственной политики в данной области.

Возможность ведения предпринимательской деятельности именно слабым полом обусловлена тем, что женщины своей коммуникативностью и ориентацией на клиента могут получить преимущество перед мужчинами. Сами женщины, занимающиеся бизнесом,

считают своими основными качествами: умение рисковать, стремление к лидерству и уверенность. Следующим положительным качеством у слабого пола является то, что они менее склонны к связям с преступным миром и к коррупции.

Оценивая женщин в конфликтной ситуации, можно констатировать, что в процессе управления коллективом они больше склонны к социальному партнерству. Еще одним немаловажным аспектом является то, что деятельность женщин в бизнесе сопряжена с риском. Особое место здесь отводится стратегиям, которые использует слабый пол для минимизации риска.

Исследования показали, что число бизнесвумен, которые придерживаются тезиса, что стратегия риска способствует выживанию в сегодняшних условиях, составляет 70 %. Таким образом, можно констатировать, что утверждение «женщины не выдерживают риска и менее приспособлены к ведению предпринимательства» не имеет под собой оснований [5]. Благодаря своей интуиции женщины быстро привыкают к рискованным решениям. Это помогает стать женщинам более зрелыми.

Таким образом, проведенное исследование показывает, что в процессе создания рациональной стратегии женщины отличаются осторожностью и рискованностью. В нашей стране складывается особый тип женщин-предпринимателей, которые отличаются от женщин 1990-х гг. своим профессионализмом в области ведения бизнеса.

### Список источников

1. 70 % женщин-предпринимательниц в России развивают бизнес социальной направленности // Forbes. — URL: <https://www.forbes.ru/forbes-woman/489151-70-zensin-predprinimatel-nic-v-rossii-razvivaut-biznes-social-noj-napravlennosti> (дата обращения: 01.02.2024).
2. Федорчук К. Д. Особенности государственной поддержки женского предпринимательства в России: барьеры и возможности // Экономика и управление. — 2022. — № 4. — С. 404–413. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-gosudarstvennoy-podderzhki-zhenskogo-predprinimatelstva-v-rossii-bariery-i-vozmozhnosti> (дата обращения: 01.02.2024).
3. Колобова А. Е. Женщины-предпринимательницы среднего и старшего возраста: штрихи к портрету // Женщина в российском обществе. — 2016. — № 1 (78). — С. 51–59. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zhenschiny-predprinimatelnitsy-srednego-i-starshego-vozrasta-shtrihi-k-portretu> (дата обращения: 01.02.2024).

4. *Луганская Е. В.* Обзор гендерных исследований в менеджменте // Бизнес-образование в экономике знаний. — 2019. — № 1 (12). — С. 52–57. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-gendernyh-issledovaniy-v-menedzhmente> (дата обращения: 01.02.2024).
5. *Чирикова А. Е.* Женщина — топ менеджер в России: в ожидании краха «стеклянного потолка». — Рязань, 2003 // Рязанский гендерный центр. — URL: <http://www.gendercent.ryazan.ru> (дата обращения: 01.02.2024).

### *Информация об авторах*

---

**Д. В. Круглов** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [kdvspb@list.ru](mailto:kdvspb@list.ru), ORCID id: 0000-0001-6850-5927;

**Е. Н. Амелеченко** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления социально-экономическими системами Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а; доцент кафедры управления и экономики Санкт-Петербургского университета Государственной противопожарной службы Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий имени Героя Российской Федерации генерала армии Е. Н. Зиничева; 196105, Санкт-Петербург, Московский пр., д. 149, e-mail: [knaugna@yandex.ru](mailto:knaugna@yandex.ru), ORCID id: 0000-0001-5308-8518

**Анна Александровна Курочкина**  
*Санкт-Петербургский политехнический  
университет Петра Великого*

**Артем Ашотович Погосян**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Методы повышения мотивации персонала в различных сферах трудовой деятельности**

**Аннотация.** В статье рассмотрены методы мотивации в образовательных организациях, в органах государственного управления, в здравоохранении. Даны предложения по повышению мотивации в данных сферах трудовой деятельности, предложены возможные способы роста удовлетворенности персонала с учетом особенностей профессиональной деятельности.

**Ключевые слова:** мотивация, трудовая деятельность, образовательные организации, персонал.

**Anna A. Kurochkina**  
*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University*

**Artem A. Poghosyan**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Methods of increasing the motivation of personnel in various areas of work**

**Abstract.** The article considers methods of motivation in educational organizations, in public administration, in healthcare. Proposals were given to increase motivation in these areas of work, possible ways to increase staff satisfaction taking into account the peculiarities of professional activity.

**Keywords:** motivation, labor activity, educational organizations, personnel.

Управление мотивацией персонала требует внимания как к личностным, так и к профессиональным характеристикам каждого сотрудника. Так, например, работа педагогов включает в себя не только ежедневное преподавание, но и воспитание учащихся, а также внесение значительного вклада в образовательное развитие общества в целом. Поэтому мотивация педагогов является важной задачей [1], помимо постоянного совершенствования своих профессиональных знаний, подготовки содержания и методов преподавания, проверки работ учащихся, общения с их родителями, работы с администрацией школы и выполнения многих других задач для достижения своих педагогических целей. Из-за решения таких сложных задач они могут быть неудовлетворенными своей работой и столкнуться с эмоциональным выгоранием. Старение практикующих учителей, дисбаланс между высоким спросом и низкой заработной платой, низкий престиж и ограниченные возможности карьерного роста способствуют нехватке учителей. Это подтверждает важность мотивации учителей.

Мотивация преподавателей повышает их удовлетворенность работой и побуждает их более ответственно подходить к ее выполнению, что вносит значительный вклад в качество образования [2]. Мотивация является одним из источников энергии для осуществления преподавательской и учебной деятельности. По мнению сингапурских ученых, можно выделить следующие группы мотивационных факторов: мотивация студентов; мотивация для осуществления преподавательской и учебной деятельности; мотивация руководства учебного заведения; мотивация собственных убеждений.

Администрация учебного заведения должна предпринимать шаги для поддержания благоприятного климата и повышения мотивации учителей следующими возможными способами:

- удовлетворение материальных потребностей, для чего могут быть использованы такие методы мотивации, как зарплата, премии, компенсации (лечебные или оздоровительные), путевки (санатории), улучшение технического оснащения рабочего места и т. д.;
- удовлетворение социальных потребностей, которое может осуществляться такими методами мотивации, как похвала от начальства, фотографии на доске почета, признание родителей и т. д.;
- удовлетворение потребностей в личностном и профессиональном росте можно обеспечить участием в конкурсах профессионального мастерства, обучением и повышением квалификации, которые будут финансироваться организацией, и т. д.

Особый характер профессиональной деятельности сотрудников органов государственного управления обуславливает особый характер управления стимулированием персонала [3]. Трудовая деятельность государственных служащих характеризуется тем, что все делается для достижения интересов государства и нации; четкими правилами управления; строгой трудовой дисциплиной; высокой степенью ответственности чиновника за последствия принимаемых и реализуемых решений. В силу специфики сферы деятельности при мотивации персонала государственного управления необходимо учитывать следующие особенности: решения принимаются не на уровне отдельной компании, а на уровне государства; работа государственных служащих, в первую очередь, направлена на благо государства и граждан, другими словами, уровень жизни людей зависит от их эффективной работы; все основные принципы и трудовая дисциплина определены законом, что также в определенной степени ограничивает использование методов мотивации персонала.

О низкой мотивации государственных служащих на работе можно судить по следующему: сотрудники назначают дополнительные перерывы, больше говорят на личные темы во время рабочих звонков, создают иллюзию работы и т. д. Низкое качество работы из-за отсутствия мотивации приводит к снижению эффективности работы всего государственного учреждения. Это делает мотивацию персонала особенно актуальной и крайне важной.

Исследование мотивационных и демотивационных факторов у государственных служащих показало, что большинство государственных служащих считают аспект материальной мотивации наиболее важным фактором и рассматривают обеспечение своих материальных благ как главную цель своей деятельности [4]. Почти треть респондентов считают карьерный рост и профессиональное продвижение важными мотивирующими факторами.

Это показывает, что материальные стимулы, в свою очередь, значительно повышают мотивацию государственных служащих. В дополнение к должностному окладу включаются следующие стимулирующие или поощрительные денежные выплаты — ежемесячные надбавки к должностному окладу за квалификационные категории, особые условия государственной службы, выслугу лет и поощрительные выплаты, основанные на премировании. Надбавки за квалификационные категории (ранг, дипломатическое звание) стимулируют постоянный профессиональный рост сотрудников и соответствуют уровню профессиональной подготовки, необходимой для занятия государственной должности [5].

Работа практикующих врачей имеет определенную специфику и отличается особой сложностью. Во-первых, эта сложность проявляется, прежде всего, в сложности объекта их работы, которым является пациент. И, кроме того, что медицинские сотрудники должны овладеть медицинскими знаниями, чтобы лечить пациентов и спасать их жизни, им также приходится иметь дело с людьми, что создает дополнительные трудности. Кроме того, сложность работы медицинского персонала всегда сопряжена с большой социальной ответственностью, так как она непосредственно связана с безопасностью и здоровьем пациентов.

Высокая рабочая нагрузка и давление, а также неблагоприятные условия труда могут заставить медицинских сотрудников чувствовать разочарование или фрустрацию, особенно когда их потребности не учитываются и остаются неудовлетворенными [6]. Для достижения целей, которые ставятся перед медицинскими учреждениями, для повышения мотивации работников в последние годы широко используются явные стимулы. Наиболее важным из таких стимулов является повышение заработка. Разнообразные бонусы, премии, выплаты, пособия и льготы. Их цель – стимулировать сотрудников к качественному выполнению своих обязанностей, повысить их лояльность и, прежде всего, максимизировать производительность.

Медицинский персонал естественным образом мотивирован к работе, когда его профессиональная компетентность признается, он имеет хорошую репутацию, а его психологические или социальные потребности удовлетворяются. Мотивация практикующих врачей должна быть, в первую очередь, направлена на удовлетворение эмоциональных потребностей. В условиях растущей социальной конкуренции и рабочей нагрузки практикующие врачи часто испытывают большее давление, чем представители других профессий, в силу специфики своей работы.

Одним из мощнейших мотиваторов для сотрудников является зарплата. Она состоит из комбинации заработной платы, премий и надбавок. Несмотря на важность заработной платы в разработке систем мотивации персонала, на самом деле существует множество других факторов, влияющих на уровень удовлетворенности и карьерной мотивации сотрудников, таких как определенные гарантии, компенсации и льготы.

Таким образом, каждая сфера деятельности имеет свою специализацию, поэтому для людей в разных сферах деятельности используются разные методы мотивации. Поэтому для достижения максимальной эффективности мотивация должна быть адаптирована к конкретной профессиональной деятельности.

### Список источников

1. *Лукина О. В., Дегтерева В. А.* Проектная работа по разработке кадровой стратегии и кадровой политики организации: учеб. пособие. — СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022. — 151 с.
2. *Семенов Д. В.* Проблемы обеспечения трудовыми ресурсами хозяйствующих субъектов // Новая наука: от идеи к результату. — 2017. — № 1-1. — С. 142–144.
3. *Ананченкова П. И.* Человеческие ресурсы в системе обеспечения предприятия // Труд и социальные отношения. — 2015. — № 12. — С. 3–12.
4. *Жалибаев Ж., Дуйшонбиева Э. К.* Управление человеческими ресурсами в условиях рынка // Известия ВУЗов Кыргызстана. — 2017. — № 3. — С. 94–97.
5. *Бычкова А. Ф.* Управление персоналом. — Пенза: Пенз. гос. ун-т, 2015. — 309 с.
6. *Лукина О. В., Курочкина А. А., Шумихина Е. Н.* Совершенствование системы мотивации для удаленных сотрудников // Глобальный научный потенциал. — 2023. — № 3 (144). — С. 232–235.

### *Информация об авторах*

---

**А. А. Курочкина** — доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия;  
e-mail: kurochkinaanna@yandex.ru,  
ORCID id: 0000-0002-7973-5987;

**А. А. Погосян** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия;  
e-mail: pagas1994@mail.ru

**Виктор Николаевич Григорьев**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Совершенствование управления социальными системами (социальный лифт для каждого)**

**Аннотация.** Рассматриваются вопросы методологии исследования взаимосвязей и взаимообусловленности феноменов физического порядка во взаимодействии с принципами и факторами морального порядка. Человек как существо, воплощенное на физическом плане в его противостоянии условиям материальности, пространства, а главное — собственного сознания. Особенности соотношения и характер изменения желаний, разума, воли человека в воспроизводственном процессе под влиянием *камических* элементов, характеризующих его самосознание. Рассматривается соотношение феномена «бытия людей, или реального процесса их жизни» и самосознания человека в марксистском определении.

**Ключевые слова:** личность, самосознание, совершенствование, *камические* элементы, желание, разум, воля человека.

**Viktor N. Grigoriev**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Improvement of the personality self-consciousness (Social “elevator” for everyone)**

**Abstract.** The issues of methodology for studying the relationships and interdependence of the sequence of phenomena of the physical order in the movement of times, as well as in interaction with the principles and factor of the moral order, are considered. Man as a being embodied on the physical plane in his opposition to the conditions of materiality, space, and most importantly his own consciousness. Features of the correlation, refraction and improvement of human desires, mind, will in the prism of his *kami* elements, characterizing and guiding the algorithm for improving the personality self-con-

sciousness. A critical analysis of individual provisions of the Marxist theory of the relationship between the real process of people's lives and self-consciousness is provided. The interaction of invisible functional elements of the personality self-consciousness: desires, mind, will and its manifestation in real life as a condition for improving the personality self-consciousness.

**Keywords:** personality, self-consciousness, improvement, *kami* elements, human desire, mind, will.

1. Малоперспективным представляется изучение какого-либо феномена без выявления краеугольных основ его возникновения и развития в бесконечности сущего. Ведь, как известно, «для всего сущего есть лишь один источник... лишь одна жизнь, в которой весь мириад прочих жизней живет, движется и имеет бытие свое» [1, с. 22]. «...Знать это в физическом порядке, значит знать время прошлое, настоящее и грядущее в существовании последовательности феноменов; знать это в порядке моральном, значит познать, что было, есть и будет в пределах человеческого сознания» [2, с. 33].

Бесконечная тайна беспредельного космоса и природы — Человек — «в сущности своей является духом... существо вечное, неизменное и неуничтожимое. Но как существо воплощенное он во внешнем мире обретает смертность, вступая в борьбу с условиями материи, пространства и сознания», чередой проявления своих *качественных* элементов, «порождений самости и материи» [3, с. 426, 22]. Причем под влиянием своей двойственной (духовно-материальной) природы человек прежде проявляет способности своей материальной, «животной» сущности — вместилища и проводника инстинктивной «животной души», или свое «низшее “я”» и добился значительных успехов «в борьбе с условиями материи и пространства». Тогда как в противостоянии с условиями собственного *Сознания* — проводником и вместилищем его божественной сущности на физическом плане — остается на рудиментарном уровне инстинктивной «животной души», или низшего «я» в состоянии первоначальной природной грубости и непосредственности, преодоление которой является главной проблемой и задачей в управлении социальными системами в современных условиях. При этом отсутствие удовлетворительного теоретического решения проблемы сознания, позволяющего приступить к практическому ее изучению непосредственно в трудовых коллективах, — главное препятствие в деле управления социальными системами.

2. Что же практика управления социальными системами в современных условиях? Ответ мы находим в стремительно расширяющемся и набирающем силу социально ответственном инвестировании и планировании на принципиальной основе ряда международных конвенций МОТ, материалах ООН по соблюдению прав человека и иных управленческих систем ISO. А также на принципах Стокгольмской декларации от 16 июня 1972 г. на Конференции ООН по проблемам окружающей среды, ее сохранения и улучшения [4, с. 682–687]. То есть, когда каждый гражданин на планете *Земля* гарантированно получил пожизненное право на достойную жизнь: свободу, равенство и как минимум *сохранность* окружающей среды. В качестве примера может быть представлена японская стратегия — «Общество 5.0». Эта разработка, при поддержке японской ассоциации «Кэйданрен», нацелена на создание в обществе условий жизнедеятельности, комфортных всем и каждому, кто желает принимать активное участие в жизни коллектива, общества. Кроме того, как считают японские специалисты, «технологический прогресс должен быть направлен не на извлечение максимальной прибыли, а должен работать на благо общества. Если этого нет, следствием будет и экономическая, и социальная деградация» [5].

#### Список источников

1. Учение Храма. Ч. 2 / пер. с англ. Э. И. Мельник. — М.: Эксмо, 2012. — 704 с.
2. Цит. по: *Блаватская Е. П.* Тайная Доктрина: в 2 т. Т. 1. — СПб.: Кристалл, 1998. — 864 с.
3. *Блаватская Е. П.* Тайная Доктрина. Т. 3. Синтез науки, религии и философии / пер. с англ. А. П. Хейдока. — 1993. — 510 с. // Библиотека Теопедии. — URL: [\(https://ru.teopedia.org/lib/Блаватская\\_Е.П.\\_-\\_ТД\\_\(ред.21в\)](https://ru.teopedia.org/lib/Блаватская_Е.П._-_ТД_(ред.21в)) (дата обращения: 02.02.2023).
4. Действующее международное право. Т. 3. — М.: Московский независимый институт международного права, 1997. — С. 682–687.
5. Realizing Society 5.0. Keidanren. or. jp.07.2018 // Keidanren. — URL: [https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/029\\_outline.pdf](https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/029_outline.pdf) (дата обращения: 02.02.2023).

#### **Информация об авторе**

---

**В. Н. Григорьев** — кандидат экономических наук, доцент кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а; e-mail: Teosofia2006@jandex.ru

**Анатолий Иванович Мордовец**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Роль и значение коммуникации в современных технологиях управления человеческими ресурсами на промышленных предприятиях**

**Аннотация.** Статья посвящена проблеме влияния коммуникации на эффективность управления персоналом промышленного предприятия. Автор приходит к выводу, что элементы коммуникативного процесса являются одним из важнейших аспектов современных технологий управления человеческими ресурсами.

**Ключевые слова:** коммуникация, технология управления, человеческие ресурсы, человеческий капитал.

**Anatoly I. Mordovets**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **The role and importance of communication in modern technologies of human resource management in industrial enterprises**

**Abstract.** The article is devoted to the problem of the influence of communication on the efficiency of personnel management of an industrial enterprise. The author comes to the conclusion that elements of the communication process are one of the most important aspects of modern human resource management technologies.

**Keywords:** communication, management technology, human resources, human capital.

Чтобы быть конкурентоспособным, предприятие должно иметь хотя бы на одно конкурентное преимущество больше, чем его соперники.

Сегодня большинство предприятий имеют неограниченный доступ к одним и тем же промышленным технологиям, поэтому самой технологии редко бывает достаточно, чтобы стать лидером в предпринимательской деятельности. Обычно все решают люди и система управления ими.

Поскольку работники (сотрудники, персонал) являются частью промышленного предприятия, которая может обеспечить конкурентное преимущество, то технология управления человеческими ресурсами должна предусматривать комплекс мероприятий, включающий в себя привлечение, отбор, мотивацию, обучение и развитие, вознаграждение и удержание своих кадров.

Стоимость предприятия в современных условиях развития общества измеряется не только финансовыми показателями и прибылью, но и новым измерением — качеством его рабочей силы, т. е. человеческим капиталом. Чтобы сохранить и увеличить стоимость этого капитала и, как следствие, качества продукции или услуг в целом, промышленные предприятия управляют человеческими ресурсами, инвестируя в их обучение, набирая высококвалифицированный персонал, создавая системы оценки и поощрения хороших сотрудников.

Современный подход к развитию предпринимательства выделяет коммуникации как важный фактор в концепциях управления человеческими ресурсами и формирования человеческого капитала. Руководители, сотрудники и работники промышленного предприятия посвящают от 50 до 80 % рабочего времени различным формам коммуникации [1].

Основу любой коммуникации составляет человеческое общение, являющееся творческой деятельностью, поскольку люди способны влиять на окружающий мир и тем самым создавать и улучшать свою среду, которую они интерпретируют и на которую они постоянно реагируют. Общение обычно определяется как предоставление и обмен информацией, идеями и чувствами — устно, письменно или с помощью знаков. Промышленное предприятие просто не может существовать, если его различные члены не общаются друг с другом или с людьми вне предприятия.

Коммуникация является средством соединения людей внутри предприятия, т. е. соединительной тканью всех организационных частей структуры организации. Коммуникация также необходима и для внутреннего функционирования предприятия, поскольку интегрирует все функции управления. Управленческий процесс планирования, организации, руководства и контроля не может быть осуществлен без процесса коммуникации [2].

Коммуникационные процессы относятся к различным способам передачи сообщений, каналам, соединяющим людей, языкам и символическим кодам, используемым для передачи сообщений, средствам получения и хранения сообщений, правилам, обычаям, определяющим и регулирующим коммуникативные отношения и события. Тем не менее передаются не только идеи, но и многое другое (товары, услуги, информация и т. д.), поэтому коммуникативный процесс является важнейшим элементом системы управления персоналом.

Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т. е. сообщений. А самое главное в коммуникации — это передача информации, которая должна быть достоверной, проверенной, контролируемой, динамичной. При этом на каждом этапе процесса может происходить либо потеря, либо искажение части сообщения.

В процессе распространения информации одна сторона является отправителем, а другая — получателем, поэтому взаимодействие состоит в передаче и правильном понимании сообщения. Иногда сообщения понимаются частично или неправильно, что приводит к напряженности в общении, непониманию и даже конфликтам.

Цепочка коммуникации состоит из отправителя и получателя, Отправитель вкладывает идею в слова, изображения, электронное письмо, а получатель пытается понять полученное таким образом сообщение. Это включает в себя создание некоторой базы данных, и только затем разработку плана, который должен включать многовариантность в зависимости от ситуации.

Коммуникацию следует понимать и как многообразный процесс, в котором информация определенного вида сочетается с другими видами данных, что требует учета организационной структуры и корпоративной культуры [4].

Коммуникация также подразумевает принятие определенной организационной структуры, эффективного набора систем, процедур и обучения, а также личной компетентности работников и сотрудников. Следует учитывать и тот факт, что расширение бизнеса часто связано с поглощениями и что сотрудники поглощаемого предприятия чувствуют более тесную связь друг с другом, чем с теми, кто поглощает предприятие.

Секрет успеха многих организационных систем, к которым относится и коммуникационная, заключается в том, в какой степени может быть обеспечена двусторонняя или односторонняя связь.

Для учета всех факторов, влияющих на эффективность коммуникационного процесса, была разработана общая модель процесса коммуникации (рис. 1).

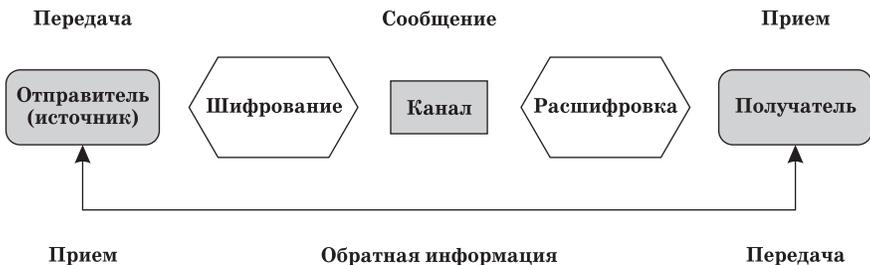


Рис. 1. Модель процесса коммуникации

Источник: составлено автором.

Проведенные исследования позволили выделить шесть основных элементов коммуникационного менеджмента в технологиях управления человеческими ресурсами:

- определение ключевых заинтересованных сторон, т. е. людей внутри и вне предприятия, с которыми (из-за их интереса к будущему предприятия) необходимо общаться;
- оценка интереса заинтересованных сторон к самому процессу изменения;
- формирование содержания коммуникации;
- определение способа общения;
- определение времени общения;
- организация обратной связи — отправитель информации узнает о реакции получателя на полученную информацию.

Коммуникация и процесс коммуникации находятся в постоянном процессе оптимизации. Современные цифровые технологии и тенденции развития социальных сетей играют здесь особую роль. Тем не менее, на наш взгляд, эффективность коммуникации зависит и от того, насколько успешно или своевременно участники коммуникации смогут разрешить четыре основных аспекта коммуникативного процесса:

- различия в восприятии;
- эмоции;
- несоответствие между вербальной и невербальной коммуникацией;
- более раннее доверие (недоверие) между собеседниками (сторонами).

Таким образом, подводя итоги, можно сделать вывод, что в современных условиях элементы коммуникативного процесса играют первостепенную роль и являются одним из важнейших аспектов технологии управления человеческими ресурсами на промышленном предприятии.

#### Список источников

1. *Алехина Е. С., Фролова Н. В.* Коммуникации в процессе управления персоналом // Современные проблемы управления социально-экономическими системами: теория, методология, практика: тр. междунар. науч.-практ. конф., Ростов-на-Дону, 29–30 мая 2017 г. / под ред. В. В. Некрасовой, А. А. Горбачевой. — Ростов н/Д.: ЮРИУФ РАНХиГС, 2017. — С. 311–317.
2. *Литау Е. Я.* Информационная проблема как фактор, препятствующий эффективному развитию малых предприятий // Бизнес, менеджмент и право. — 2013. — № 1 (27). — С. 146–150. — EDN SBELWX.
3. *Староверова К. О.* Менеджмент. Эффективность управления: учеб. пособие для вузов. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2023. — 269 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // ЭБС «Юрайт». — URL: <https://urait.ru/bcode/471203> (дата обращения: 25.01.2023).
4. *Петрова В. А.* Управление коммуникациями персонала как инструмент управления корпоративной культурой // Молодой ученый. — 2022. — № 18 (413). — С. 443–445.

#### *Информация об авторе*

---

**А. И. Мордовец** — кандидат военных наук, доцент кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: 9200362@mail.ru, ORCID id: 0000-0003-0955-3632

**Ольга Дмитриевна Угольникова**  
*Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет*

**Александр Львович Пастухов**  
*Северо-Западный институт управления —  
филиал Российской академии  
народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Влияние виртуального пространства на изменения социокультурной среды**

**Аннотация.** Виртуальная среда, наряду с широкими возможностями коммуникаций, формирует так называемую гиперкультуру, наиболее привлекательную для различных социальных групп, включая молодежь. Физическая реальность заменяется виртуальной, что несет угрозы социальной безопасности, возможности перенесения различных видов конфликтов в виртуальную среду с риском развития нежелательных и опасных сценариев. Цель статьи — указать особенности виртуального пространства. Объект исследования — виртуальная среда, киберсреда. Предмет исследования — степень и результаты влияния рассматриваемой среды на социальные группы участников коммуникаций в этой среде. Методы исследования — теоретический анализ, обобщение, моделирование.

**Ключевые слова:** виртуальная среда, киберсреда, киберсоциализация, эффект интериоризации, виртуальная идентичность, цифровое доверие.

**Olga D. Ugolnikova**  
*St. Petersburg State University of Economics*  
**Alexander L. Pastukhov**  
*Northwestern Institute of Management —  
branch of the Russian Academy  
of National Economy and Public Administration  
under the President of the Russian Federation  
St. Petersburg, Russia*

## Impact of virtual space on changes in the socio-cultural environment

**Abstract.** The virtual environment along with the wide possibilities of communications, forms the so-called hyperculture, the most attractive for various social groups, including young people. Physical reality is being replaced by virtual reality, which brings threats to social security, the possibility of transferring various types of conflicts to the virtual environment with the risk of developing undesirable and dangerous scenarios. The purpose of the article is to indicate the features of virtual space. The object of research — virtual, cyber environment. Subject of the study — the degree and results of the influence of the considered environment on social groups of participants of communications in this environment. Research methods — theoretical analysis, generalization, modeling.

**Keywords:** virtual environment, cyber environment, cybersocialization, interiorization effect, virtual identity, digital trust.

Интернет-технологии, проникшие во все сферы жизни человека, общества, государства, оказывают масштабное влияние на социокультурную среду. Она представляет многомерное пространство обитания человека, где формируются ценности, мотивы и цели деятельности, человеческий потенциал и др. Социокультурная среда отражает взаимодействие человека с миром культуры и другими людьми. К настоящему времени сформировалось особое пространство, виртуальная среда, в условиях которой реализуются разнообразные виды деятельности, включая образование, медицину, услуги социальных служб, взаимодействие бизнес-структур, научных коллективов и др.

Управление и регулирование виртуальной среды представляет свои сложности и проблемы. Одна из них, общая и явная проблема — виртуальная среда дает возможность коммуникаторам оставаться анонимными. Другая проблема потребовала самостоятельных исследований и обобщений. Проанализируем ее подробнее.

Развитие современных информационных технологий, распространение сети Интернет и все более широкое применение электронных устройств, входящих в сетевую систему взаимосвязей, в настоящее время оказывают существенное влияние не только на экономику и производственные процессы, но и на поведение человека, его привычки, интересы, представления о жизни и обществе в настоящем и будущем.

Раньше можно было сказать, что человек живет в двуединой среде: реальном (физическом) пространстве, включая социальную среду, и пространстве сознания, проявленном через мировоззрение, через рефлексию мышления. Теперь жизнь человеческого индивида в большей степени связана с виртуальной средой. Реальность для человека стала трехуровневой:

- физическая реальность (воспринимаемая человеком с помощью органов чувств и всего организма в целом);
- отраженная реальность (представления об окружающей действительности и себе в сознании человека), что является реальностью для человека в его самоосознании;
- виртуальная реальность как отражение элементов физической реальности в сетевой системе электронной коммуникации, имитирующая реальные процессы или явления, существовавшие, существующие или способные существовать в действительности (включая фантазийные — как компонент синтеза элементов отраженной реальности).

До распространения сети Интернет в США был проведен опрос молодежи о профессиях, которые они считают наиболее востребованными и перспективными в их (американском) обществе. Оказалось, что представления молодых американцев по количественным характеристикам не соответствуют реальной потребности рынка труда, отраженной в структуре трудовой занятости и количестве вакансий на рынке труда, распределенных по отдельным профессиям и профессиональным группам. Представления американцев в период исследования коррелировали с количеством демонстрируемой на телевидении принадлежности «телегероев» к определенным профессиям. Была выявлена особенность сознания человека — воспринимать виртуальную реальность через погруженность органов чувств и сознания в процесс восприятия «виртуальной» информации как части существующей реальности, отраженной объективно в ощущениях. То есть для человеческого индивида происходящее в виртуальной электронной среде является частью того, что происходит вокруг в реальном пространстве. Веселые картинки вызывают чувство радости, военные действия на экране — страх и ответную агрессию, будто человек — объект нападения в реальности.

Появление и распространение сетевых электронных технологий и систем привели к адаптации человека к новой реальности. В научном обороте появился термин «киберсоциализация». В отечественной науке это понятие впервые было определено В. А. Плешаковым, который понимает данное явление как «процесс качественных изменений струк-

туры самосознания личности и мотивационно-потребностной сферы под влиянием инфокоммуникационных технологий» [1, с. 4–26].

На Западе данная дефиниция включает «всю совокупность феноменов, связанных с приобщением человека к культуре электронной коммуникации, а также к ценностям, нормам и правилам, определяющим специфику общения в киберпространстве» [2, с. 5–20; 3].

Исследуя распределение времени современного человека, особенно молодежи, по видам и характеру деятельности с учетом пространственного распределения, М. Читоса выявил, что если больше всего времени человек уделяет домашним делам и домашней жизни и чуть меньше работе, то на третьем месте по распределению времени современный человек уделяет интернет-коммуникациям: дистанционному обучению, коммуникациям с использованием гаджетов, просмотру видеоконтента, чтению электронных книг и новостей, поиску товаров и услуг и т. д.

Виртуальная электронная среда стала источником информации, пространством обучения, общения, поиска и получения поддержки, местом принятия групповых решений [2, с. 5–20]. Киберсоциализация молодежи имеет положительные и отрицательные тенденции и проявления. Типы и уровни киберсоциализации молодежи приведены в исследовании [4].

Социализация в виртуальной электронной среде предполагает формирование определенных привычек и черт характера, адаптивных социальному поведению личности в данном пространстве. Прежде всего, это расширенное пространство дозволенного и сниженный уровень социальной ответственности (феномены, редкие в реальной жизни при их противоречиях традициям и нормам общества, законодательству; являются частью виртуальной реальности, воспринимаемой органами зрения и слуха).

Психологически это связано с эффектом интериоризации — «переноса внешних практических действий на внутренний план, который предполагает, что инструменты и условия виртуальной среды, приобретая характер знаково-символических образований, встраиваются в структуру поведения человека» [5, с. 63–69], становясь частью реальности, отраженной в его сознании, и создавая новые смыслы и желания, изменение вкусов и привычек.

Результатами такого воздействия на человека могут стать социальные конфликты различного вида и остроты. Уровень агрессии в социальных сетях превышает уровень агрессии в условиях физической реальности. В современном мире активно применяются информационные войны в социальных сетях Интернета, угрожающие без-

опасности государства. Следует широко использовать технологии мониторинга пространства социальных сетей для выявления потенциальных конфликтов, рассматриваемых как возможность расширения до информационно-войны. Еще одной угрозой назовем влияние и переформатирование идентичности целых социальных групп, в большей степени — молодежи.

В заключение укажем: для оценки степени угрозы виртуальной и киберсреды и ее влияния на формирование вышеуказанных негативных последствий был проведен опрос группы обучающейся молодежи. В качестве предложений, сформулированных в ответах интервьюированных, указано требование систематической управленческой работы по минимизации угроз виртуальной среды, включая юридические, законодательные решения.

### Список источников

1. *Плешаков В. А.* Слово Главного редактора: о киберсоциализации человека и ее организации на интернет-портале “Homo Cyberus” // Homo Cyberus: электрон. науч.-публицистический журнал. — 2016. — № 1. — С. 4–26. — URL: <http://journal.homocyberus.ru/> (дата обращения: 22.01.2024).
2. *Chitosca M. I.* The Internet as a socializing agent of the “M Generation” // Journal of Social Informatics. — 2006. — Vol. 5 (June). — P. 3–21.
3. *Delaney T., Madigan T.* Friendship and Happiness: And the Connection Between the Two. — Jefferson, North Carolina, USA: McFarland & Company, Inc., Publishers, 2017. — 296 p.
4. *Айсина Р. М., Нестерова А. А.* Киберсоциализация молодежи в информационно-коммуникационном пространстве современного мира: эффекты и риски // Социальная психология и общество. — 2019. — Т. 10. — № 4. — С. 42–57.
5. *Клементьева М. В.* Виртуальная среда как жизненное пространство современного человека // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. — 2022. — Т. 12. — № 5. — С. 63–69.

### Информация об авторах

---

**О. Д. Угольникова** — кандидат физико-математических наук, доцент, доцент кафедры безопасности населения и территорий; 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30–32, лит. А, e-mail: [olga\\_ugolnikova@mail.ru](mailto:olga_ugolnikova@mail.ru), ORCID id: 0000-0002-7944-2092;

**А. Л. Пастухов** — кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры безопасности; 199178, Санкт-Петербург, Средний пр. В. О., д. 57/43, e-mail: [alpast@yandex.ru](mailto:alpast@yandex.ru)

**Михаил Григорьевич Ялунер**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Развитие рынка публичных закупок**

**Аннотация.** В условиях сложной геополитической ситуации, применяемых в отношении Российской Федерации санкций актуальным становится вопрос ускоренного эффективного развития рынка публичных закупок для сохранения и роста уровня национальной экономики, защиты и поддержки отечественных производителей, вовлечения большого количества контрагентов, обеспечивающих качество поставляемых товаров, работ и услуг, поддерживающих уровень допустимой здоровой конкуренции. Прослеживаются два основных стратегических направления развития рынка публичных закупок — применение национального режима в системе государственных торгов и освоение современных цифровых технологий для создания торговых площадок с комфортными для бизнеса формами регистрации и функционирования.

**Ключевые слова:** публичные закупки, применение национально-го режима, электронные торговые площадки.

**Michael G. Yaluner**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Development of the public procurement market**

**Abstract.** In the context of a complex geopolitical situation and sanctions applied to the Russian Federation, the issue of accelerated effective development of the public procurement market to maintain and grow the level of the national economy, protect and support domestic producers, involve a large number of contractors ensuring the quality of supplied goods, works and services that maintain the level of acceptable healthy competition. There are two main strategic directions for the development of the public procurement market — the use of a national regime in the public tender system and the development

of modern digital technologies to create trading platforms with business-friendly forms of registration and operation.

**Keywords:** public procurement, application of the national regime, electronic trading platforms.

В настоящее время рынок публичных закупок проходит этап глубокой трансформации. Во-первых, на него влияют усиливающиеся санкции, уход с отечественного рынка иностранных компаний, являющихся ведущими производителями в своих отраслях. Во-вторых, существенное влияние оказывает эволюция системы государственных закупок, необходимость осваивания цифровых технологий, обеспечивающих прозрачность сделок, повышение уровня здоровой конкуренции и равные возможности для игроков различного масштаба бизнеса.

Российский бизнес также ощутил данное влияние, однако быстро нашел новые пути для взаимодействия — электронные торговые площадки, трансформирующиеся в режиме реального времени. Если рассматривать рынок программного обеспечения, особенно софты по автоматизации бизнес-процессов, бухгалтерии, отчетности, управления проектами и крупных закупочных процедур, то крупный бизнес создал собственные бизнес-пространства, используя внутренние ресурсы. Малому и среднему бизнесу решения по операционным системам, средствам виртуализации, системам хранения и резервирования данных стали предоставлять отечественные разработчики. Например, уже привычными стали услуги компании «1С», разрабатывающей внушительный набор программных продуктов для решения широкого круга задач, в том числе сопровождения всего закупочного процесса.

Участниками рынка публичных закупок являются три стороны — государство, финансирующее закупки и выступающее в роли заказчика, бизнес-структуры, как поставщики товаров, работ и услуг, и граждане, являющиеся потребителями данных благ. Таким образом, публичные закупки являются необходимым элементом системы расходования бюджетных средств [1, с. 335] для реализации государственных программ и повышения качества и уровня жизни граждан, важным элементом системы управления и стимулирования активности бизнеса, поддержания темпов экономического роста [2, с. 15; 5, с. 13].

Иногда даже при недостаточной эффективности финансирования государственных программ через осуществление государственных закупок результат всегда положителен. Он проявляется как в сохранении деловой активности, в стимулировании предприниматель-

ского потенциала, так и в обеспечении устойчивости регионального развития, сохранении рабочих мест, нивелировании уровня безработицы путем легализации самозанятости, стимулировании инноваций [4, с. 158]. По большому счету два термина: «государственные закупки» и «публичные закупки» — являются синонимами. Некоторые исследователи отмечают, что использование термина «государственные закупки» указывает на то, что государство является как инициатором закупок, так и субъектом, устанавливающим правила закупок, ограничения и преференции [3, с. 33].

В связи со сложной геополитической ситуацией возникла необходимость трансформации и рынка публичных закупок, основу которого составляет расширение применения национального режима в государственных закупках, способствующее ускорению алгоритма государственных закупок, обеспечению их прозрачности и поддержанию выгодной конкуренции, с одной стороны, и внедрению прогрессивных цифровых и интеллектуальных систем — с другой [6, с. 216].

Для развития национальной экономики, обеспечения ее безопасности и независимости, поддержки и защиты внутреннего рынка актуализировано применение национального режима. Национальный режим — юридическое понятие в международных экономических отношениях (правила по федеральному закону от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ (ст. 14) [7]), применимое к иностранным компаниям и физическим лицам, которые произвели свои товары, работы и (или) услуги на территории РФ или членов — государств Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Иными словами, государство может предложить к включению в пункт международного договора с другим государством права, привилегии и льготы, которые имеют отечественные производители (как юридические, так и физические лица), либо лишает международных поставщиков этих привилегий, побуждая их локализовывать производство товаров, работ, услуг на территории РФ.

Одна из мер поддержки российских производителей государством — это использование национального режима в госзакупках. В данном случае правила торгов различны для отечественных и зарубежных поставщиков. Запреты, допуск и ограничения устанавливают документы Правительства РФ. Например, постановление Правительства РФ от 16 ноября 2015 г. № 1236 «Запрет на допуск программного обеспечения» [8] говорит о том, что участнику закупки необходимо подтвердить происхождение декларацией о том, что товар есть в российском или евразийском реестре ПО. Постановление Правительства РФ от 30 апреля 2020 г. № 616 [9] устанавливает запрет на закупку иностранных промышленных товаров,

а именно — производителю нужно войти в реестр российской либо евразийской промышленной продукции. При исполнении контракта нужно подтвердить страну происхождения документами, на основании которых продукция включена в соответствующий реестр. Аналогичные ограничения введены на допуск радиоэлектронной продукции (постановление Правительства РФ от 10 июля 2019 г. № 878 [10]), на допуск продуктов пищевой промышленности (постановление Правительства РФ от 22 августа 2016 г. № 832 [11]), на допуск отдельных видов промышленных товаров (постановление Правительства РФ от 30 апреля 2020 г. № 617 [12]), на допуск медицинских изделий (постановление Правительства РФ от 5 февраля 2015 г. № 102 [13]), на допуск жизненно необходимых лекарств (постановление Правительства РФ от 30 ноября 2015 г. № 1289 [14]).

Таким образом, развитие рынка публичных закупок происходит как в направлении приоритетного применения национального режима для защиты отечественного производителя и стимулирования роста внутреннего валового продукта, так и в направлении цифровой трансформации, стимулирующей обновление модели, методов и приемов управления и регулирования государственными закупками с учетом применения цифровых технологий. Началом данной эволюции стало появление платформ электронного правительства, когда разрозненные закупки 2.0 перешли к агрегированию данных с использованием Procurement 3.0, что способствовало вовлечению в процесс малого и среднего бизнеса и сбору более широкого пула информации об участниках рынка отдельной отрасли. Современные цифровые технологии 4.0 способны повысить качественные показатели всех закупочных процессов и усилить экономический эффект от применения простых стандартных алгоритмов.

В настоящее время федеральные площадки, адаптированные под нужды государственных закупок, уже не отпугивают бизнес сложными процессами регистрации, входа и функционирования, а операторы публичных закупок стали ориентироваться на создание необходимых условий для частного бизнеса. Площадки стали наращивать новые компетенции для удовлетворения потребностей частного бизнеса, не желающего изучать законодательство и проходить сложный процесс аккредитации, по упрощенному входу на рынок электронных торгов.

#### Список источников

1. *Snider K. F., Rendon R. G. Public Procurement: Public Administration and Public Service Perspectives // Journal of Public Affairs Education. — 2012. — Vol. 18. — No. 2. — P. 327–348.*

2. *Bovis C.* The liberalisation of public procurement and its effects on the common market. — Routledge, 2020. — 243 p.
3. *Смотрицкая И. И., Черных С. И.* Общественные закупки как стратегический инструмент научно-технологического развития российской экономики // *Инновации*. — 2017. — № 4 (222). — С. 30–36.
4. *Ялунер Е. В., Гашко Д. В.* Вопросы эффективности государственных программ в развитии социально-экономической среды предпринимательства // *Наука и бизнес: пути развития*. — 2019. — № 10 (100). — С. 157–159.
5. *Ялунер Е. В.* Тенденции развития предпринимательства // *Стратегии развития предпринимательства в современных условиях: сб. тр. I междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 26–27 января 2017 г.* — СПб., 2017. — С. 12–14.
6. *Сергеева С. А.* Искусственный интеллект в сфере закупок: возможности и перспективы // *Инновации и инвестиции*. — 2022. — № 12. — С. 216–219.
7. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: федер. закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ (ред. от 14.02.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 25.03.2024) // *Справ.-правовая система «КонсультантПлюс»*. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/2c1e3551b4209a9fa5744534f7525ac7430624eb/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/2c1e3551b4209a9fa5744534f7525ac7430624eb/) (дата обращения: 19.01.2024).
8. Запрет на допуск программного обеспечения: постановление Правительства РФ от 16 ноября 2015 г. № 1236 // *Гарант.ру: информ.-правовой портал*. — URL: <https://base.garant.ru/71252170/> (дата обращения: 19.01.2024).
9. Об установлении запрета на допуск промышленных товаров, происходящих из иностранных государств, для целей осуществления закупок для государственных и муниципальных нужд, а также промышленных товаров, происходящих из иностранных государств, работ (услуг), выполняемых (оказываемых) иностранными лицами, для целей осуществления закупок для нужд обороны страны и безопасности государства: постановление Правительства РФ от 30 апреля 2020 г. № 616 // *Справ.-правовая система «КонсультантПлюс»*. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_351809/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_351809/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/) (дата обращения: 19.01.2024).
10. О мерах стимулирования производства радиоэлектронной продукции на территории Российской Федерации при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, о внесении изменений в постановление

- Правительства Российской Федерации от 16 сентября 2016 г. № 925 и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 10 июля 2019 г. № 878 (с изменениями и дополнениями) // Гарант.ру: информ.-правовой портал. — URL: <https://base.garant.ru/72301838/> (дата обращения: 19.01.2024).
11. Об ограничениях допуска отдельных видов пищевых продуктов, происходящих из иностранных государств, для целей осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд: постановление Правительства РФ от 22 августа 2016 г. № 832 // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_203892/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_203892/) (дата обращения: 19.01.2024).
  12. Об ограничениях допуска отдельных видов промышленных товаров, происходящих из иностранных государств, для целей осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд: постановление Правительства РФ от 30 апреля 2020 г. № 617 (с изменениями и дополнениями) // Гарант.ру: информ.-правовой портал. — URL: <https://base.garant.ru/73979683/> (дата обращения: 19.01.2024).
  13. Об ограничениях и условиях допуска отдельных видов медицинских изделий, происходящих из иностранных государств, для целей осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд: постановление Правительства РФ от 5 февраля 2015 г. № 102 (с изменениями и дополнениями) // Гарант.ру: информ.-правовой портал. — URL: <https://base.garant.ru/70861952/> (дата обращения: 19.01.2024).
  14. Об ограничениях и условиях допуска происходящих из иностранных государств лекарственных препаратов, включенных в перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов, для целей осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд: постановление Правительства РФ от 30 ноября 2015 г. № 1289 (с изменениями и дополнениями) // Гарант.ру: информ.-правовой портал. — URL: <https://base.garant.ru/71264810/> (дата обращения: 19.01.2024).

### *Информация об авторе*

---

**М. Г. Ялунер** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [ialuner@yandex.ru](mailto:ialuner@yandex.ru)

**Владимир Александрович Кунин**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики*

**Павел Алексеевич Кунин**  
*Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Совершенствование процесса принятия инвестиционных решений в контексте повышения инновационного потенциала хозяйствующих субъектов**

**Аннотация.** Выделяются ключевые составляющие инновационного потенциала хозяйствующих субъектов. Обосновывается необходимость принятия эффективных инвестиционных решений для его повышения. Выявляются проблемные вопросы, препятствующие решению этой задачи, даются рекомендации по решению выявленных проблем и снижению операционных рисков принятия ошибочных инвестиционных решений.

**Ключевые слова:** инвестиционные решения, инновационный потенциал, риск, бизнес-модель, предпринимательская деятельность, хозяйствующий субъект.

**Vladimir A. Kunin**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics*

**Pavel A. Kunin**  
*National Research University  
Higher School of Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Investment decision optimization in the context of increasing the overall innovative potential among firms**

**Abstract.** The key components of the innovation potential of economic entities are emphasized. The necessity of making effective investment decisions for its increase is substantiated. Authors identify the problematic issues that hinder the solution of this task and provide

recommendations for solving the identified problems and reducing operational risks of making erroneous investment decisions.

**Keywords:** investment decisions, innovative potential, risk, business model, entrepreneurship, economic entity.

Современный этап развития экономики характеризуется широким внедрением технологических инноваций в практику хозяйственной деятельности предприятий различных отраслей. При этом существенным фактором устойчивого конкурентоспособного развития предприятий наряду со стратегическим позиционированием и операционной эффективностью является их инновационный потенциал.

Понятие инновационного потенциала, определяемое, в частности, в работах [1–4], в научной литературе не имеет однозначной трактовки. Принципиально важным при формализации этого понятия является то, что инновационный потенциал должен учитывать как сегодняшний уровень инновационного развития предприятия, так и его будущие конкурентные возможности, определяемые перспективами этого развития.

Целесообразно выделить следующие ключевые составляющие инновационного потенциала:

- обеспеченность хозяйствующего субъекта интеллектуальной собственностью;
- долю инновационных продуктов в общей линейке продуктов данного субъекта.

Каждая из этих составляющих требует формализации и оценки соответствующих показателей. В частности, в исследовании [5, с. 68] предлагается оценивать эти составляющие соответственно удельными весами нематериальных активов в общей сумме внеоборотных активов и выручки от реализации инновационных продуктов в общей выручке.

Для повышения инновационного потенциала необходимо реализовывать те или иные инвестиционные проекты, ориентированные на модернизацию или реконструкцию производства, создание инновационных продуктов, внедрение современных инновационных технологий, продвижение продукции и т. п. Эффективная реализация указанных проектов сопряжена с определенными проблемами, к основным из которых следует отнести необходимость:

- выполнения триады требований современного рынка, предусматривающей сокращение времени принятия и исполнения решений и быстрый вывод продукции на рынок;

- достоверной оценки эффективности проекта с учетом внешних и внутренних рисков;
- обеспечения требуемых объемов финансирования проекта в условиях повышенных внешних рисков, санкционного давления и связанных с этими факторами высокими ставками привлечения заемного капитала;
- учета повышенных ограничений на рост привлекаемого заемного капитала в условиях высокого уровня неопределенности.

Необходимость комплексного решения указанных проблем обуславливает повышенные риски реализации проектов и сужает спектр приемлемых инвестиционных решений. Поскольку конкурентоспособное устойчивое развитие хозяйствующего субъекта невозможно без наращивания его инновационного потенциала, то возникает необходимость преодоления выявленных проблем и обеспечения принятия адекватных инвестиционных решений.

Для выполнения триады требований современного рынка, по мнению авторов, следует применять:

- бизнес-модели, ориентированные на разработку и внедрение инновационных технологий и продуктов, к которым, в частности, можно отнести технологии “stage-gate” [6, с. 159], инновационные хабы, распределенные фабрики и др.;
- цифровые технологии продвижения продуктов на рынке, ориентированные на выявление наиболее эффективных факторов продвижения (в частности, технологии интернет-продвижения, предложенные в исследовании [7, с. 597–600]), и приоритетное вложение финансовых ресурсов в задействование этих факторов.

Обеспечение достоверности оценок экономической эффективности рассматриваемых проектов важно для снижения операционных рисков ошибочных инвестиционных решений, которые могут приводить к крупным финансовым и репутационным потерям и даже к потере финансовой устойчивости и банкротству. Как показано в работе [8, с. 113], ошибки прогнозирования денежных потоков и риски реализации проекта оказывают существенное влияние на показатели экономической эффективности проектов, и прежде всего на чистый приведенный доход NPV. Особенно сильно это влияние сказывается на низкорентабельных проектах. Чувствительность индекса рентабельности инвестиций к факторам риска и ошибкам прогнозирования денежных потоков существенно меньше, чем чувствительность к этим факторам и ошибкам чистого приведенного дохода. Поэтому при оценке эффективности проектов следует пользоваться

аналитическими зависимостями и приведенными в исследовании [8, с. 112–114] рекомендациями, ориентированными на снижение рисков ошибочных инвестиционных решений. При этом при принятии инвестиционных решений следует, прежде всего, опираться на оценки индекса рентабельности инвестиций как наиболее достоверные.

Высокий уровень неопределенности накладывает требование учета рисков повышенной рыночной волатильности и связанных с ними рисков ухудшения рыночной конъюнктуры, порождающих падение выручки и экономической рентабельности предприятия-заемщика. Эти обстоятельства обуславливают необходимость мониторинга структуры капитала с обеспечением требуемого запаса по уровню собственного капитала в соответствии с рекомендациями, предложенными и обоснованными в работе [9, с. 251–254].

Резюмируя полученные в данной статье результаты, следует отметить важность и практическую значимость выполнения предложенных рекомендаций для снижения операционных рисков принятия ошибочных инвестиционных решений. Выполнение этих рекомендаций особенно актуально в условиях воздействия повышенных внешних рисков и связанного с этим фактором повышенного уровня неопределенности.

#### Список источников

1. *Васильева Е. В.* Проблемы управления инновационным развитием предприятия // Проблемы современной экономики. — 2011. — № 3 (39). — С. 363–364.
2. *Гармашова Е. П.* Развитие теории инновационных процессов // Молодой ученый. — 2011. — № 2. — Т. 1. — С. 90–94.
3. *Карапейчик И. Н.* Ресурсно-факторная концепция потенциалов: объект и методология оценки // Современный научный вестник. — 2013. — № 23 (162). — С. 11–20.
4. *Карапейчик И. Н.* Экономическая теория потенциалов: объект, предмет и понятийный аппарат // Бизнес Інформ. — 2014. — № 3. — С. 71–76. — URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf\\_2014\\_3\\_12.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2014_3_12.pdf) (дата обращения: 22.01.2024).
5. *Кунин В. А., Тарутько О. А.* Система показателей конкурентоспособности предпринимательских структур // Проблемы современной экономики. — 2018. — № 1 (65). — С. 65–68.
6. *Калко А. А.* Повышение эффективности процесса разработки и вывода на рынок наукоемкой продукции на основе технологии “Stage-Gate” // Экономика и управление: проблемы, реше-

ния. — 2023. — № 11. — Т. 7. — С. 151–163. — DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2023.11.07.019

7. *Кунин В. А., Лугерт Н. Е.* Инновационный подход к прогнозированию влияния факторов интернет-продвижения на ключевые показатели конкурентоспособности хозяйствующих субъектов // Экономика и управление. — 2022. — Т. 28. — № 6. — С. 595–605. — DOI: 10.35854/1998-1627-2022-6-595-605. — EDN KLDACB.
8. *Кунин В. А.* Оценка влияния инвестиционных рисков на ключевые показатели экономической эффективности реального инвестирования // Цифровая экономика и финансы: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 16–17 марта 2023 г. — СПб.: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2023. — С. 108–114. — EDN IYQIT.
9. *Kunin V. A., Peshko S. I.* Concept of Taking Risk-Tolerant Financial Decisions Under Elevated Uncertainty // Finance, Economics, and Industry for Sustainable Development: Proceedings of the 3rd International Scientific Conference on Sustainable Development, St. Petersburg, 21 октября 2022 г. / eds. A. Rumyantseva, H. Anyigba, E. Sintsova, N. Vasilenko. — Cham, Switzerland: Springer Nature Switzerland AG, 2023. — P. 245–260. — EDN LBDSTZ.

### ***Информация об авторах***

---

**В. А. Кунин** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры международных финансов и бухгалтерского учета; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: v.kunin50@yandex.ru, ORCID id: 0000-0002-6296-4978;

**П. А. Кунин** — магистрант Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; 190121, Санкт-Петербург, ул. Кантемировская, д. 3, к. 1, e-mail: pavelkunin@yahoo.com

**Константин Сергеевич Доркаев**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики*

**Владимир Николаевич Самогуга**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Северо-Западный институт управления —  
филиал Российской академии  
народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Организация и управление совместным предприятием**

**Аннотация.** В статье авторами рассмотрены процессы организации и управления совместным предприятием, создания его организационной структуры, механизмы управления, контроля и мониторинга деятельности совместного предприятия, управления рисками, формирования бюджета совместного предприятия.

**Ключевые слова:** совместное предприятие, организационная структура совместного предприятия, управление рисками, управление персоналом, стратегия управления совместным предприятием.

**Konstantin S. Dorkaev**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics*

**Vladimir N. Samotuga**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
Northwestern Institute of Management —  
branch of the Russian Academy  
of National Economy and Public Administration  
under the President of the Russian Federation  
St. Petersburg, Russia*

## Organization and management of a joint venture

**Abstract.** In the article, the authors consider the processes of organization and management of a joint venture, the creation of the organizational structure of a joint venture, the mechanisms of management, control and monitoring of the activities of a joint venture, risk management, and the formation of the budget of a joint venture.

**Keywords:** joint venture, joint venture organizational structure, risk management, personnel management, joint venture management strategy.

Совместное предприятие (СП) — это совместный бизнес, который создается несколькими организациями с целью осуществления общей хозяйственной деятельности. Организация и управление СП требуют от всех участников взаимодействия и единого понимания целей и задач, поставленных перед совместным проектом [1, с. 52].

Процесс организации совместного предприятия начинается с выбора партнеров. Необходимо выбрать организации, которые имеют взаимный интерес, комплиментарные компетенции и ресурсы, а также общие видение и ценности. После выбора партнеров необходимо составить бизнес-план и проработать множество технических, финансовых и юридических вопросов. Необходимо разработать механизмы управления, контроля и мониторинга деятельности совместного предприятия.

Ключевым моментом организации СП является определение целей и задач для каждого из участников. Партнеры должны составить оперативный и стратегический планы деятельности, в которых должны быть прописаны их роли, функции, обязанности и ответственность. Важно точно определить все этапы работы и сроки их выполнения. Оперативный план должен предусматривать контроль над текущей деятельностью совместного предприятия, если какие-то корректировки необходимы — их выполнение.

Важным шагом в организации СП является разработка его стратегии. Она определяет долгосрочные цели и направления развития совместного предприятия на средне- и долгосрочные перспективы. В идеале стратегия СП должна обеспечивать синергетический эффект и увеличивать конкурентоспособность компаний-участников.

В процессе разработки стратегии совместного предприятия руководство должно осуществить анализ рынка и внутренней среды пред-

приятия; определить стратегические цели и приоритеты; выделить ключевые задачи и направления деятельности; определить роли компаний-участников; составить план действий на дальнейшее развитие совместного предприятия.

Для эффективной организации и развития СП нужно также разработать процедуру контроля, которая поможет определить эффективность совместной деятельности, выявить потенциальные проблемы и риски. Она должна содержать систему связи между компаниями-участниками и механизм контроля, управления рисками, а также систему управления изменениями. Контрольные механизмы также могут включать механизмы управления общественными отношениями, чтобы необходимые сообщения и документы были распространены между партнерами.

Наконец, управление СП — это не просто управление комплексными бизнес-процессами, это талантливое и стратегическое управление людскими отношениями. В совместном предприятии равные обязательства и совместные цели должны быть обоснованы и поощрены со всеми партнерами. Только совместные предприятия, основанные на объединенных ценностях и общих целях, могут привести к истинному успеху, конкурентной выгоде и устойчивому процветанию.

Организационная структура совместного предприятия — это способ структурирования компаний-участников и их функциональных областей, чтобы максимально использовать их компетенции и ресурсы и добиться эффективной реализации бизнес-стратегии СП. Структура совместного предприятия играет ключевую роль в достижении общих целей, а также в определении ролей и задач каждого его участника [2, с. 26].

Организационная структура совместного предприятия должна подстраиваться под стратегическую ориентацию компаний-участников. Она может быть построена по функциональному принципу, по принципу бизнес-процессов, по матричному принципу или иным способом. Важно проанализировать каждый принцип и выбрать тот, который наиболее эффективен в данной ситуации.

Согласно принципу функциональности, СП может быть организовано в соответствии с функциональными областями — производством, маркетингом, продажами, главным счетом и т. д. В этом случае каждый участник СП принадлежит к определенной функциональной области. Преимущество такой структуры — это ее простота и понятность, что позволяет более эффективно управлять бизнес-процессами совместного предприятия. Однако ее недостатком мо-

жет быть отсутствие централизованного управления и координации между различными областями.

Матричная структура — это комбинация принципов функциональности и бизнес-процессов, где каждый участник СП может относиться одновременно к нескольким функциональным областям и бизнес-процессам. Такая структура позволяет улучшить координацию между функциональными областями и бизнес-процессами и улучшить планирование и контроль за СП.

Кроме того, когда несколько компаний решают создать СП, важно определить, как они будут взаимодействовать между собой. Один из распространенных вариантов — это создание управляющего комитета, где каждый участник совместного предприятия представляет своего представителя. Управляющий комитет обеспечивает регулярное планирование и координацию деятельности СП. Помимо этого, создание должности исполнительного директора совместного предприятия может улучшить процессы управления и снизить количество неопределенности.

Важно также уделить внимание процедуре управления рисками, основанной на выявлении и измерении рисков со стороны каждого участника СП. Она должна включать стандарты и процедуры, связанные с управлением рисками, а также механизмы управления изменениями, которые немедленно реагируют на нестандартные ситуации.

Кроме того, структура СП должна быть гибкой и достаточно открытой для адаптации. Внесение изменений в структуру совместного предприятия должно быть открыто и прозрачно и опираться на соглашения между участниками СП.

Итак, организационная структура СП имеет ключевое значение для достижения стратегических целей и задач, поставленных перед совместным предприятием. Она должна быть построена с учетом целей и стратегии каждого участника и позволить участникам взаимодействовать и работать в команде для достижения общих целей.

Управление деятельностью совместного предприятия — это процесс планирования, контроля и координации бизнес-процессов с целью достижения поставленных целей. Управление деятельностью СП требует совместной работы всех участников предприятия, которые должны быть направлены на реализацию общей стратегии развития предприятия.

Одним из ключевых элементов управления деятельностью СП является организация управляющей структуры. Управляющая структура должна быть построена в соответствии с принципом разделения ответственности между участниками, чтобы каждый участник

мог эффективно управлять своей функциональной областью. Также необходимо определить роли и ответственности каждого участника в управлении СП.

Одним из инструментов для управления деятельностью СП является планирование бюджета. Бюджет дает возможность управляющей структуре СП оценивать финансовые потребности СП и контролировать расходы. Он также позволяет участникам планировать дальнейшие инвестиции в развитие бизнеса.

Управление рисками является еще одним важным элементом управления деятельностью СП. Риски могут быть финансовыми, юридическими, логистическими и т. д. Важно выявлять потенциальные риски и разработать план их снижения или предотвращения. Это поможет уберечь СП от нежелательных последствий и сохранить финансовое здоровье.

Кроме того, управление производственными и логистическими процессами важно для эффективного управления деятельностью СП. Необходимо создать систему контроля за производством и логистикой, чтобы минимизировать возможные проблемы и увеличить эффективность этих процессов.

Управление персоналом является еще одним важным аспектом управления деятельностью СП. Необходимо разработать стратегию найма, обучения и развития персонала, которая будет соответствовать общей стратегии и ориентирована на достижение его краткосрочных и долгосрочных целей.

Кроме того, коммуникация между участниками СП играет решающую роль в управлении его деятельностью. Для того чтобы управлять деятельностью СП эффективно, его участники должны поддерживать открытую и честную коммуникацию между собой. Один из способов обеспечить хорошую коммуникацию — это проведение регулярных встреч для обмена информацией и совместного планирования деятельности СП.

Таким образом, управление деятельностью совместного предприятия является сложным процессом и требует совместного участия всех участников СП. Важно определить организационную структуру СП, планирование бюджета, управление рисками, управление производственными и логистическими процессами, управление персоналом и поддержание хорошей коммуникации между участниками совместного предприятия. Эффективное управление деятельностью СП поможет достичь поставленных целей и обеспечить успех предприятия.

### Список источников

1. *Бушуева Л. И.* Теоретические и практические аспекты стратегического управления организацией: учеб. пособие. — Сыктывкар: СГУ имени Питирима Сорокина, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-87661-656-2. — Текст: электронный. — URL: <https://e.lanbook.com/book/290213> (дата обращения: 11.05.2023).
2. *Джесси Р. А.* Совместное предприятие. — М.: Книга по Требованию, 2017. — 50 с.
3. *Litau E. Y.* Concept of entrepreneurship anti-ideology // Entrepreneurship and Sustainability Issues. — 2019. — Vol. 7. — No. 2. — P. 1308–1318. — DOI: 10.9770/jesi.2019.7.2(35). — EDN ABSFYR.

### *Информация об авторах*

---

**К. С. Доркаев** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [Kostean\\_ggg@mail.ru](mailto:Kostean_ggg@mail.ru);

**В. Н. Самогуга** — кандидат исторических наук, доцент, доцент кафедры управления социально-экономическими системами Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а; доцент кафедры экономики, Северо-Западный институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: [Samotuga\\_serduk@mail.ru](mailto:Samotuga_serduk@mail.ru)

**Елизавета Алексеевна Карпова**  
**Юлия Константиновна Лазарева**

**Анна Джалаловна Кяримова**  
*Санкт-Петербургский университет*  
*технологий управления и экономики*  
*Санкт-Петербург, Россия*

## **Маркетинг в стратегии антисанкционных мероприятий**

**Аннотация.** В настоящее время страны все чаще используют санкции для воздействия на свою внешнюю политику. Вместе с этим страны, которые находятся под санкциями и пострадавшие от них, используют контрсанкционные меры для уменьшения воздействия на экономику и сохранения устойчивого развития. В данном контексте маркетинг является тактическим инструментом, который помогает эффективно бороться с санкциями, одновременно снижая негативное воздействие на экономику.

**Ключевые слова:** маркетинг, санкции, компания, стратегия, экономика.

**Elizaveta A. Karpova**

**Yulia K. Lazareva**

**Anna D. Kyarimova**

*St. Petersburg University*  
*of Management Technologies and Economics*  
*St. Petersburg, Russia*

## **Marketing in the strategy of anti-sanctions measures**

**Abstract.** Currently, countries are increasingly using sanctions to influence their foreign policies. At the same time, countries affected by sanctions take counter-sanctions measures to reduce the impact on the economy and maintain sustainable development. In this context, marketing is a tactical tool that helps to effectively counter sanctions while reducing the negative impact on the economy.

**Keywords:** marketing, sanctions, company, strategy, economics.

В широком смысле маркетинг — это предпринимательская деятельность, управляющая продвижением товаров и услуг от производителей к потребителям, в том числе прогнозирование, расширение и удовлетворение спроса путем разработки, реализации и продвижения товаров и услуг [3, с. 23].

В последнее время многие страны столкнулись с неблагоприятными последствиями санкций, которые были введены в отношении них из-за экономических и политических споров. Например, это привело к снижению объема продаж, ограничению в маркетинговых кампаниях, доступа к технологиям и многому другому. При данных обстоятельствах маркетинг, являясь частью антисанкционной технологии, имеет важное значение для обеспечения финансовой стабильности и роста компании. Одной из основных задач маркетинга в рамках методов борьбы с санкциями является поиск и привлечение новых рынков и клиентов. Компании, на которые распространяются торговые и экспортные ограничения в результате санкций, должны найти альтернативные способы расширения своей деятельности.

Маркетологам необходимо регулярно заниматься проведением глубоких маркетинговых исследований для определения категории клиентов, возможно заинтересованных в продукции или услугах компании, для разработки результативного маркетингового плана, который обеспечит долгосрочный рост компании, а также привлечет новых клиентов.

Важнейшим аспектом маркетингового плана в условиях санкций является поддержание и завоевание лояльности текущих клиентов [4]. В данном контексте компаниям необходимо как следует подготовиться и адаптироваться к рынку и меняться вместе с ним. Одним из способов достижения данной цели является предложение новых товаров или услуг, которые способны адаптироваться к постоянно меняющимся требованиям клиентов. Кроме того, крайне важным и необходимым является поддержание стабильной цены, повышение качества услуг, проведение различных маркетинговых мероприятий и программ по удержанию клиентов.

Укрепление имиджа бренда — еще один важный компонент маркетинговой стратегии для операции по борьбе с санкциями. Во времена политических и экономических потрясений компании становятся более уязвимыми к негативному воздействию, а их репутация может быть подорвана. Поэтому, помимо обозначения преимуществ и ценностей бренда, маркетологам необходимо разработать успешную коммуникационную стратегию, выделяющую социальную ответственность бренда и его экономический вклад в развитие страны. Один из способов добиться этого — использовать различные медиа-

платформы (социальные сети, блоги, форумы и другие коммуникационные инструменты). Также очень важно вовлекать бренды в общественные программы и мероприятия, чтобы повысить репутацию компании и ее социальную осведомленность.

Исходя из вышенаписанного, можно прийти к следующему заключению: несмотря на финансовые и политические ограничения, антисанкционный маркетинг имеет существенное значение для сохранения экономической стабильности и роста компании. Маркетинг способствует компаниям выходить на новые рынки, завлекать новых и удерживать уже имеющихся клиентов, улучшать имидж компании. Из этого следует, что маркетинг оказывает большое влияние в противостоянии санкциям и способствует восстановлению национальной экономики.

#### Список источников

1. *Ильин А. Д., Головизнина Ю. В.* Применение маркетинга в условиях санкций // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2020. — № 7. — С. 18–28. (На русском языке).
2. *Канкулов А. М., Губачикова Д. М.* Маркетинг взаимоотношений как современная концепция маркетинга // Вектор экономики: электрон. науч. журнал. — 2020. — № 7. — С. 3–4. — URL: [http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2020/7/marketingandmanagement/Kankulov\\_Gubachikova.pdf](http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2020/7/marketingandmanagement/Kankulov_Gubachikova.pdf) (дата обращения: 23.01.2024).
3. *Цахаев Р. К., Муртузалиева Т. В.* Маркетинг: учебник. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2020. — 548 с.
4. *Шарипова М. Р., Романович В. К.* Обеспечение лояльности клиентов: привлечение клиентов // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — № 11-3 (105). — С. 165–168.

#### Информация об авторах

---

**Е. А. Карпова** — студентка Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: lizenok01@mail.ru;

**Ю. К. Лазарева** — студентка Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: lazarevajulia1@mail.ru;

**А. Д. Кяримова** — старший преподаватель кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: phd.kyarimova.ad@gmail.com

Даниил Коробко

Анатолий Иванович Мордовец

*Санкт-Петербургский университет*

*технологий управления и экономики*

*Санкт-Петербург, Россия*

## **Нейробиология в современной модели управления поведением потребителей**

**Аннотация.** Статья посвящена проблеме применения инноваций в современных моделях управления клиентами. Авторы, основываясь на результатах анализа и обобщения основных методов применения познаний о мозге в современном мире, выделили основные принципы нейробиологии, используемые в модели управления поведением потребителей и способствующие повышению эффективности маркетинговых стратегий, а также улучшению взаимодействия между компаниями и клиентами.

**Ключевые слова:** маркетинговая технология, нейробиология, нейромаркетинг, потребитель, потребительское поведение.

Daniil Korobko

Anatoly I. Mordovets

*St. Petersburg University*

*of Management Technologies and Economics*

*St. Petersburg, Russia*

## **Neurobiology in a modern model of consumer behavior management**

**Abstract.** The article is devoted to the problem of applying innovations in modern customer management models. The authors, based on the results of the analysis and generalization of the main methods of applying knowledge about the brain in the modern world, identified the basic principles of neurobiology used in the model for managing consumer behavior and helping to increase the effectiveness of marketing strategies, as well as improve the interaction between companies and customers.

**Keywords:** marketing technology, neurobiology, neuromarketing, consumer, consumer behavior.

В современном мире, где конкуренция на рынке продуктов и услуг нарастает, предприятиям необходимо находить новые технологии, методы и способы привлечения и удержания клиентов. Использование принципов нейробиологии в модели управления поведением потребителей может стать эффективным инструментом для достижения этой цели.

Все, что мы думаем, испытываем и делаем, является прямым следствием процессов, происходящих в нейронных сетях нашего мозга. В наши дни специалисты по маркетингу сокращают степень неуверенности в коммуникации с покупателями, применяя познания из области нейробиологии, чтобы более точно предсказывать предпочтения клиентов, опираясь на данные, а не на догадки.

Используя познания в области нейробиологии, эксперты научились прогнозировать действия потребителей, а иногда и влиять на их выбор. В прошлом такие методологии, как нейромаркетинг, не пользовались популярностью и казались экзотическими. Однако ситуация существенно изменилась в последнее время.

Исследования в сфере нейробиологии открыли новые возможности для специалистов в области маркетинга. Например, исследования показывают, что потребители склонны доверять своим инстинктам при совершении рискованных покупок, как, например, в малоизвестных интернет-магазинах, а рекламные объявления в социальных сетях привлекают больше внимания, чем в блогах.

Компании *Google*, *Disney* и *CBS* уже давно инвестируют в нейробиологический маркетинг. Если такие «гиганты» серьезно относятся к нейромаркетингу, есть смысл последовать их примеру [1].

Исследования показали связь между преданностью определенному торговому наименованию и изменениями в активности мозга, особенно в области, отвечающей за систему вознаграждения, связанную с принятием решений. Чтобы чувство верности к торговой марке укрепилось, мозг должен сравнить варианты, например, между брендом А и В, исходя из предполагаемых выгод, а потом проанализировать итоги для понимания верности. Это требует от мозга сохранять в памяти как успешные, так и неудачные исходы прошлых решений, что способствует точному предсказанию исходов будущих выборов в отношении торговых марок.

В качестве вознаграждения, стимулирующего преданность потенциальных покупателей, может выступать вежливый обслуживающий персонал или уменьшение стоимости товаров. Принято считать, что миндалевидное тело и полосатое тело играют ключевую роль в антиципации исходов принимаемых решений, причем спо-

способность мозга к улучшению прогнозирования увеличивается благодаря развитию обширных нейронных сетей в данных областях.

Изучение механизмов принятия решений в рамках нейробиологии представляет собой многогранную область с множественными факторами и последствиями, оказывающими воздействие на наш выбор. Понимание процессов в мозге, отвечающих за решения, может открыть путь к улучшению качества жизни и более осозанным выборам. Важность умения идентифицировать и управлять собственными чувствами не может быть недооценена, так как они существенно влияют на наши решения. Чувство перегрузки при большом количестве альтернатив может приводить к замешательству и неопределенности, однако, определив для себя важные параметры, мы можем упростить выбор и повысить его эффективность.

Большая часть нашего мышления подсознательна, т. е. совершенно недоступна прямому, сознательному самоанализу. Большая часть ежедневного мышления происходит слишком быстро и на слишком низком уровне сознания, чтобы мы понимали, о чем думаем. Большая часть мыслительного процесса происходит за сценой [2].

Нейроэкономист Пол Зак даже провел серию экспериментов, позволившую ему утверждать, что если человеку впрыснуть окситоцин в нос, то он охотнее вкладывает деньги [3].

И если ранее опросы, наблюдения, фокус-группы и другие классические методы исследования давали однобокое понимание поведенческих аспектов в теории принятия решений, то, с развитием нейробиологии, которая противопоставляется традиционным маркетинговым исследованиям, поскольку последние не смогли обеспечить требуемый уровень эффективности маркетинговых практик, вопросы этики проведения таких исследований поднимаются в научном сообществе все более часто.

Основываясь на результатах проведенных исследований, можно выделить четыре уникальных принципа применения познаний о мозге в современных маркетинговых технологиях:

1. Сила эмоционального восприятия в онлайн-торговле неопределима. Стратегия, основанная на стимулировании радостных чувств среди покупателей, может внедрить в их память бессознательную связь с брендом, которая активируется при определенных условиях. Здесь на помощь приходит исследование визуального восприятия через призму нейронауки.

Исходя из осознания, что клиенты *Starbucks* воспринимают кофе как обыденный напиток, компания начала формировать эмоциональную связь с потребителями, акцентируя внимание на концеп-

ции, которую основатель бренда Говард Шульц описывает как уют и душевность кафе *Starbucks*, создающих неповторимую атмосферу общения.

2. Особое значение вопроса ценообразования. Когда-нибудь размышляли, почему стоимость товаров часто фиксируется как 399,99 или 499,90, вместо ровных 400 или 500? Это связано с тонкостями восприятия ценников нашим мозгом, который иррационально интерпретирует эти цифры как существенно различные и предпочитает те, которые кажутся ему меньше.

3. Стремительное побуждение клиентов активно делиться своими впечатлениями о сотрудничестве с компанией. Подобные действия способствуют привлечению новой аудитории, уже настроенной в позитивном ключе благодаря рекомендациям знакомых. Позитивное мнение людей о продукте часто оказывается более весомым, чем традиционная реклама.

4. Люди на уровне подсознания отдают предпочтение различным товарам и услугам. Хотя может показаться, что всех потребителей удобно считать единым целым, на практике каждый отдельный человек по-своему воспринимает и оценивает то, с чем он сталкивается. Индивидуальные предпочтения, чувства и настроение играют ключевую роль в выборе, определяя, что будет иметь для него наибольшую ценность. Важно стратегически использовать эти различия в потребительских вкусах для разработки эффективных маркетинговых подходов.

Таким образом, подводя итоги, необходимо отметить, что знание и применение принципов нейробиологии в современных моделях управления поведением потребителей способны повысить эффективность маркетинговых стратегий и технологий, а также улучшить взаимодействие между предприятиями и потребителями.

#### Список источников

1. Как использовать нейробиологию в маркетинге: практические советы // Vc.ru. — URL: <https://vc.ru/marketing/256152-kak-ispolzovat-neyrobiologiyu-v-marketinge-prakticheskie-sovety> (дата обращения: 04.01.2024).
2. Нейромаркетинг в действии. Как проникнуть в мозг покупателя / Д. Льюис; пер. с англ. М. Мацковской. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 304 с. — ISBN 978-5-00057-332-7.
3. В потреблении мы недалеко ушли от обезьян // Коммерсант. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3739015> (дата обращения: 04.01.2024).

## *Информация об авторах*

---

**Д. Коробко** — студент Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: DanilTrollCool@mail.ru

**А. И. Мордовец** — кандидат военных наук, доцент кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: 9200362@mail.ru, ORCID id: 0000-0003-0955-3632

**Алексей Сергеевич Новичков**  
**Анатолий Иванович Мордовец**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Особенности применения технологий социально-этичного маркетинга в современной России**

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные проблемы развития социально-этичного маркетинга в России. Авторы приходят к выводу, что особое внимание российским предпринимателям необходимо сосредоточить на том, чтобы технологии социально ориентированного маркетинга имели максимально низкую вероятность разжечь конфликт в обществе и сформировать условия для появления «культуры отмены».

**Ключевые слова:** предпринимательство, социально-этичный маркетинг, технология, потребитель.

**Alexey S. Novichkov**  
**Anatoly I. Mordovets**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Features of application of social and ethical marketing technologies in modern Russia**

**Abstract.** The article examines the main problems of the development of social and ethical marketing in Russia. The authors come to the conclusion that Russian entrepreneurs need to focus special attention on ensuring that socially oriented marketing technologies have the lowest possible probability of inciting conflict in society and creating conditions for the emergence of “cancel culture”.

**Keywords:** entrepreneurship, social and ethical marketing, technology, consumer.

В классическом понимании маркетинг — это динамично развивающийся вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей покупателей посредством обмена с целью получения выгоды компанией. И с течением времени технологии маркетинга развивались и приобретали новые формы. Одна из них — социально-этичный маркетинг, который концептуально сформировался во второй половине XX в. ввиду объективных причин. Если до этого основной задачей маркетинга было удовлетворение потребностей конкретных целевых аудиторий, то теперь перед человечеством стала задача нивелировать целый ряд негативных последствий, образовавшихся ввиду антропогенного воздействия на экосистему [1].

Позднее маркетологи пришли к выводу, что, ориентируя маркетинг на удовлетворение потребностей всего общества в целом, а также помогая людям формировать правильные привычки, можно внедрять новые стратегии, которые помогут не только повысить прибыль, но и внести вклад в сохранение окружающей среды и благополучное развитие социальной сферы [2].

Не секрет, что российский рынок во многом перенимает и адаптирует опыт стран Евросоюза и США, в том числе и, особенно, в сфере маркетинга. Поэтому можно предполагать, что западные тренды так или иначе могут коснуться и отечественного рынка. Исходя из этого, отечественным предпринимателям необходимо учитывать разность культур. Так, в последние несколько лет на Западе значительное количество крупнейших бизнесов (*Adidas, Mercedes, Coca-Cola, Apple, Google, Calvin Klein* и многие другие), если не все, активно выступают в поддержку ЛГБТ-сообщества (признано в России экстремистским), феминизма, гендерного равенства и т. д., что обобщающе называют социальной справедливостью (англ. *Social Justice*). Например, в 2020 г. производитель одежды Виктория Бекхэм в честь так называемого «Месяца Гордости» выпустила серию футболок с принтом «СЛУШАЙ БЕЗ ПРЕДРАССУДКОВ» (англ. *listen without prejudice*), а сеть ресторанов быстрого питания *Burger King Corporation* в день проведения ЛГБТ-парада в Сан-Франциско сделали бургер *Proud Whopper* с надписью «ВНУТРИ МЫ ВСЕ ОДИНАКОВЫЕ», который по составу ничем не отличался от классического *Whopper*. И данные маркетинговые ходы, безусловно, увеличили доход и помогли выполнить другие задачи, стоящие перед бизнесом.

Тем не менее настолько популярный тренд имеет и обратное воздействие. Фактически тема социального равенства на Западе возведена в культ, что повлекло за собой появление такого феномена,

как «культура отмены» (от англ. cancel culture; call-out culture), вследствие чего даже небольшое несогласие или отклонение от «повестки» социальной справедливости может вызвать значительный негатив в обществе, что влечет за собой новое социальное явление — «отмену» (осуждение, травлю со стороны общества как онлайн, так и в реальном мире), которая нередко сопровождается тем, что для человека, подвергнувшегося «отмене», создаются такие условия, в которых он не в состоянии полноценно жить в социуме или взаимодействовать с ним.

Большинство россиян остаются более консервативными в сравнении с европейцами и североамериканцами. Например, 30 июня 2021 г. на сайте известной сети магазинов «ВкусВилл», в разделе, посвященном историям о покупателях, и в социальных сетях появилась скандальная фотография. На ней была представлена семья, состоящая из четырех женщин: пара лесбиянок, сестра одной из девушек и ее мать. Однако, в отличие от западного потребителя, российская аудитория не оценила данный маркетинговый ход, а сама сеть столкнулась с сильной критикой, вследствие чего пришлось удалить материал и извиниться перед потребителями.

Таким образом, несмотря на то что Запад является основоположником многих трендов, они не всегда имеют успех на российском рынке, и перед нами стоит задача грамотно адаптировать уже созданные и проверенные механизмы социально-этичного маркетинга с учетом опыта и особенностей культуры России.

Второе направление в социально-этичном маркетинге, на которое также следует обратить внимание, — это экологическая составляющая. По результатам исследований американской компании *Aflac*, которые были проведены в 2020 г., 92 % миллениалов, поколения, имеющего на текущий момент наибольший вес на рынке, скорее приобретут продукцию у компании, которая открыто придерживается этических принципов, чем у ее конкурентов, 82 % респондентов считают, что социально ответственные бренды успешнее компаний, которые не задумываются об экологии [3].

Так и в России более 79 % потребителей готовы переплачивать за экологически чистые продукты премиум-качества [4].

Можно предположить, что направленность социально-этической составляющей предпринимательства в Российской Федерации на защиту окружающей среды является почти беспроигрышным вариантом.

Во-первых, данная проблема действительно является актуальной и требующей решения.

Во-вторых, можно наблюдать консолидацию общества вокруг этих вопросов. Все больше и больше людей осознают важность защиты окружающей среды, использования переработанной продукции и т. д. Поэтому социальный конфликт в данном вопросе маловероятен.

В-третьих, потребители, осознавая важность проблемы, действительно готовы переплачивать за экологические продукты. Кроме того, компании, которые действительно стремятся к решению экологических задач, имеют большую лояльность аудитории, что, в свою очередь, создает предпосылки для перехода на маркетинг нового уровня — «маркетинг взаимодействия» [1].

Большинство крупных компаний в России либо уже имеют маркетинговые стратегии в данном направлении, либо постепенно переходят к ним. Но это создает и следующую проблему — в условиях конкурентной борьбы забота об окружающей среде становится формальностью, которой нельзя пренебрегать, чтобы оставаться конкурентоспособным. Поэтому бизнес вынужден искать новые ниши, чтобы завладеть конкурентным преимуществом.

Таким образом, в заключение необходимо подчеркнуть, что, несмотря на то что маркетинг в России во многом перенимает опыт западных стран, российский рынок имеет свои особенности ввиду разности культур. Отечественному бизнесу предстоит проделать много работы, учитывая опыт западных стран, чтобы объединить два аспекта социально-этичного маркетинга: искреннее желание позаботиться об обществе и научиться извлекать из этого пользу.

Следовательно, современные социально-этичные маркетинговые технологии должны отражать искреннее стремление предпринимателей не только повысить свою прибыль, но и удовлетворить потребности общества в целом, улучшить социальную и экологическую среду.

#### Список источников

1. Федосенко А. А., Хан Р. С. Социально-этичный маркетинг как этап развития современного бизнеса // Актуальные проблемы науки и техники. 2022: материалы Всерос. (национальной) науч.-практ. конф., Ростов-на-Дону, 16–18 марта 2022 г. / отв. ред. Н. А. Шевченко. — Ростов н/Д.: ДГТУ, 2022. — С. 399–400.
2. Полянский Д. С. Специфика использования инструментов социально-этичного маркетинга на социальных объектах // Обеспечение экономической безопасности России в современных условиях: сб. науч. тр. ВНК, Москва, 09 декабря 2021 г. — М.: Московский университет МВД России им. В. Я. Кикотя, 2022. — С. 131–135.

3. *Мишина Ю. С.* Концептуальные особенности и перспективы развития социально-этического маркетинга // Устойчивое развитие: исследования, инновации, трансформация: материалы XVIII Междунар. конгресса с элементами научной школы для молодых ученых, Москва, 08–09 апреля 2022 г. / отв. ред. выпуска: А. В. Семёнов, П. Н. Кравченко. Т. 1. — М.: Московский университет им. С. Ю. Витте, 2022. — С. 880–890.
4. *Тарелкина Н. А.* Социально-этичный маркетинг как инструмент конкурентной борьбы // Актуальные вопросы развития современного общества, экономики и профессионального образования: материалы XIX Междунар. молодежной науч.-практ. конф., г. Екатеринбург, 23 марта 2022 г. / ФГАОУ ВО «Российский государственный профессионально-педагогический университет», Институт гуманитарного и социально-экономического образования. — Екатеринбург: РГПУ, 2022. — С. 99–101.

### *Информация об авторах*

---

**А. С. Новичков** — студент Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: lexnovichok@gmail.com;

**А. И. Мордовец** — кандидат военных наук, доцент кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: 9200362@mail.ru, ORCID id: 0000-0003-0955-3632

**Владимир Сергеевич Алымов**

**Научный руководитель — Татьяна Александровна Борисова**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Роль управления внутренними коммуникациями в сфере общественного питания**

**Аннотация.** В данной статье рассматривается роль внутренних коммуникаций в отрасли общественного питания. Охарактеризована правовая база, посредством которой осуществляются коммуникационные процессы в ресторанном бизнесе. Проводится теоретический анализ понятия «внутренние коммуникации». Отдельное внимание уделяется коммуникационному аудиту.

**Ключевые слова:** внутренние коммуникации, управление, управление коммуникациями, ресторанный бизнес.

**Vladimir S. Alymov**

**Scientific adviser — Tatiana A. Borisova**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **The role of internal communications management in the catering industry**

**Abstract.** This article examines the role of internal communications in the food service industry. The legal framework through which communication processes are carried out in the restaurant business is characterized. A theoretical analysis of the concept of “internal communications” is carried out. Special attention is paid to communication audits.

**Keywords:** internal communications, management, communications management, restaurant business.

Общественное питание является неотъемлемой частью системы потребительских услуг и выполняет ряд отличительных от всего рынка задач. Важно отметить, что без реализации коммуникационных функций полноценный успех ресторанного проекта просто невозможен, так как сейчас взаимодействие между организацией и потребителем фактически приравнивается к товару.

Правовая база, на основе которой осуществляются коммуникационные процессы в ресторанном бизнесе, включает в себя несколько стандартов (ГОСТ 30389–2013, ГОСТ 31985–2013, ГОСТ Р 51705.1–2001 и др.), а также закон РФ «О защите прав потребителей». В вышеперечисленных документах зафиксирован перечень всех услуг, которые предоставляет организация общественного питания, основные типы предприятий (ресторан, бар, кафе и др.) и возможный досуг. Объединяя все написанное в вышеуказанных документах, можно сделать вывод, что главная цель любого заведения общественного питания — обеспечивать население в потреблении пищи. Отдельно следует выделить развлекательную программу в самом ресторане, которая может состоять из музыкантов, артистов, караоке и т. д.

Коммуникационная политика представляет собой систему действий, направленных на создание долговременных и прочных связей между организацией и целевыми аудиториями [1]. Формирование результативной системы внутренних коммуникаций является важной составляющей во всем управлении предприятия. Американский экономист и теоретик М. Мескон в своем учебнике «Основы менеджмента» описал исследование, в рамках которого было выявлено, что 73 % руководителей из США, 63 % из Англии и 85 % из Японии считают внутреннюю коммуникацию главным барьером при достижении эффективности их организаций [2].

В своих научных трудах внутреннюю коммуникацию описывали такие авторы, как В. С. Волкова, Е. А. Петрова, О. А. Пешкова, Н. Н. Григорьева, М. Седова, В. А. Мельма и т. д. Авторы М. С. Байнова и Н. А. Тимошкина отмечают, что внутриорганизационные коммуникации оказывают сильное влияние на вовлеченность сотрудников, их удовлетворенность, а также на принятие важных решений в самой организации [3; 4]. Н. В. Болдырёва выделяет возможность осуществлять коммуникации в разных формах: устно, письменно, конкретно, условно, индивидуально и массово [5].

Организация внутренней коммуникации в сфере общественно-го питания является одним из ключевых этапов в развитии ресторана. На сегодняшний день в отрасли ресторанного бизнеса про-

исходит жесткая конкуренция относительно всего рынка. Можно увидеть, что креативный подход, новые модели и нестандартность делают управление продуктивным и успешным, а компания может привлечь и удержать высококлассных современных специалистов и вовлекать всех сотрудников в рабочий процесс, применяя их идеи и предложения на практике.

Руководители все чаще нанимают к себе в компанию специалистов по аудиту внутренних коммуникаций в организации. Коммуникационный аудит представляет собой комплексный анализ всех информационных потоков, циркулирующих в коммуникационной системе компании. На основе опросов руководителей, анкетирования сотрудников, исследования бесед в группах и общего наблюдения за персоналом на ивент-мероприятиях делается оценка внутренних коммуникаций в компании. Эффективность аудита зависит от дальнейших внутриорганизационных действий.

Таким образом, можно сделать вывод, что результатом хорошо налаженной внутренней коммуникации становится сохранение количественного и качественного состава кадров, благоприятная атмосфера в коллективе, мотивированность и вовлеченность сотрудников, привлекательные с экономической и безопасной точек зрения условия труда, а также потенциал всего ресторанного персонала. Все это отражается на эффективности ресторана, в частности на уважении и доверии со стороны клиентов.

#### Список источников

1. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Дж. Сандерс. — 5-е европейское изд. — М.: Вильямс, 2017. — 752 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебник / [пер. с англ. М. А. Майорова и др.]; под общ. ред. Л. И. Евенко; Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. — М.: Дело, 2002. — 704 с.
3. Байнова М. С. Проблемы современной организации закупок в российских компаниях // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. — 2019. — № 3 (23). — С. 15–25.
4. Тимошкина Н. А. Социология и психология управления: учеб. пособие. — М.: Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «МАТИ» — Российский гос. технологический ун-т им. К. Э. Циолковского, 2007. — 132 с.
5. Болдырева Н. В. Роль и значение внутренних коммуникаций в условиях современного бизнеса // Вестник евразийской науки. —

2018. — № 1. — С. 1–12. — URL: <https://esj.today/PDF/53ECVN118.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. (дата обращения: 21.01.2024).

### ***Информация об авторе***

---

**В. С. Алымов** — магистрант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [vovanalym@mail.ru](mailto:vovanalym@mail.ru)

### ***Информация о научном руководителе***

---

**Т. А. Борисова** — кандидат исторических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и государственного и муниципального управления; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [ameborisova@mail.ru](mailto:ameborisova@mail.ru), ORCID id: 0000-0002-8932-4970

**Вячеслав Вячеславович Беиль**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Методологические подходы к управлению проектами**

**Аннотация.** Статья посвящена управлению проектами в современных компаниях и организациях. В ходе исследования выявлено, что управление проектами стало ключевым элементом успешной реализации задач и достижения поставленных целей в различных областях бизнеса. Разнообразие методологий управления проектами подчеркивает их применимость не только в разработке программного обеспечения, но и в управлении практически любым проектом. Полученные результаты могут быть полезными для исследователей, практиков и законодателей, работающих в области проектного менеджмента и информационных технологий.

**Ключевые слова:** методология разработки программного обеспечения, управление проектами, Agile, каскадная модель, способы применения.

**Vyacheslav V. Beil**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Methodological approaches to project management**

**Abstract.** The article is devoted to project management in modern companies and organizations. In the course of the study, it is revealed that project management has become a key element of successful realization of tasks and achievement of goals in various areas of business. The variety of project management methodologies and emphasizes their applicability not only in software development, but also in the management of virtually any project. The results obtained can be useful for researchers, practitioners and legislators working in the field of project management and information technology.

**Keywords:** software development methodology, project management, Agile, cascade model, ways of application.

Управление проектами — ключевой элемент успешной реализации задач и достижения поставленных целей, самые разные компании и организации используют методологии управления проектами для оптимизации процессов, повышения эффективности и улучшения коммуникации внутри команды [1].

Цель исследования — проанализировать методологии разработки программного обеспечения и предложить, как правильно выбрать методологию для управления проектом.

Объектом исследования выступают сами методологии управления проектами. Существует большое количество методологий, самые массовые и популярные стоит рассматривать не только в рамках разработки программного обеспечения, как это было изначально, но и в качестве инструмента управления практически любым проектом.

Методология Agile (гибкие методы разработки) стала широко распространенной благодаря своей способности адаптироваться к изменениям в процессе разработки проекта, ключевыми принципами Agile являются итеративность, коллективная работа и активное взаимодействие с заказчиком на всех этапах проекта [2].

Методология Waterfall (каскадная модель) предполагает линейный порядок выполнения этапов проекта, от начала до конца, обычно подходит для проектов с четко определенными требованиями и небольшим количеством изменений в процессе [3].

Управление проектами давно перестало быть просто методологией для разработки программного обеспечения, современные инструменты управления проектами, как *Trello*, *Jira* и *Microsoft Project*, предоставляют эффективные средства для планирования, отслеживания и контроля за выполнением проектов [4].

Для наглядности стоит рассмотреть модель проекта, который не относится к сфере информационных технологий. С недавнего времени даже в b2b сегменте воздушных компрессоров имеет место быть проектный менеджер [5].

Рассмотрим это на примере проекта строительства офисного здания:

1. Определение требований. Может включать в себя планирование площади и другие ключевые параметры, превосходит взаимодействие с заказчиком для получения всех необходимых деталей.

2. Проектирование. На основе определенных требований начинается проектирование здания, разрабатываются архитектурные чертежи, инженерные решения, водоснабжение и т. д. Все завершается разработкой полного комплекта документации.

3. Реализация. Строительство начинается после завершения проектирования, эта фаза включает в себя физическое строительство здания согласно утвержденным чертежам и проектной документации, и каждая подфаза, такая как фундамент, каркас, кровля и т. д., выполняется последовательно и поэтапно.

4. Тестирование. После завершения строительства проводятся тестирования всех систем и подсистем, электропроводки, вентиляции и пр. Важнейшим аспектом является проверка соответствия объекта требованиям заказчика и проектной документации.

5. Внедрение. В данном контексте внедрение означает передачу объекта заказчику или владельцу, когда происходит финальная передача всех документов и ключей, а также полное завершение строительства.

6. Эксплуатация и обслуживание. Здание готово к использованию, и начинается его эксплуатация, обеспечивается регулярное обслуживание и техническая поддержка.

Преимущества применения методологии Waterfall в данном случае заключаются в том, что четкие этапы проекта предполагают линейный порядок выполнения работ, что может быть удобным при работе с определенными типами строительных проектов.

Главная проблема — на этапе зарождения проекта правильно выбрать методологию, т. е. первоначальная задача заключается в том, чтобы правильно расставить приоритеты, каталогизировать задачи и только потом выстраивать работу по выбранному подходу.

Начинать стоит с определения конечного результата, и только в тот момент, когда станет ясно, что для реализации потребуются обширная команда и разнообразные экспертизы, тогда рекомендуется выбрать методологию, отличающуюся гибкостью.

В случае четко определенного конечного результата выбор падет на Waterfall. Стоит не забывать о нескольких дополнительных факторах:

- Бюджет.
- Сроки.
- Объем и сложность.
- Ожидания заказчика.
- Тип проекта и индустрия.

Методология управления проектом определяет, как создается рабочий план, который указывает команде, что нужно делать и в какой последовательности, однако, чтобы команда могла успешно реализовать этот план, ей необходимо уметь его интерпретировать.

Организационная структура и опыт существенно воздействуют на выбор методологии, так, некоторые из них подходят исключительно для крупных компаний с четко определенной иерархией, в то время как другие эффективны в небольших командах.

Например, если ранее был использован Agile и возникли трудности с соблюдением сроков, это может указывать на неправильный выбор методологии.

При анализе организации важно учитывать:

- опыт работы с различными методологиями;
- размер компании;
- доступные ресурсы, включая внешние (фрилансеры, подрядчики и др.).

При принятии решения о методологии управления проектами уделите внимание следующим аспектам:

#### 1. Вовлеченность заинтересованных сторон.

Некоторые методологии предполагают постоянное взаимодействие с заинтересованными сторонами на различных этапах проекта, Agile подразумевает регулярную обратную связь, ведь если стейкхолдеры не могут активно участвовать в проекте, то стоит выбрать методологию, не требующую постоянного внимания со стороны заинтересованных сторон.

#### 2. Требования заинтересованных сторон.

Понять, как организовано взаимодействие с заинтересованными сторонами, какие требования они предъявляют к руководителю проекта.

Инструменты управления проектами редко универсальны для всех методологий, обычно они разрабатываются с учетом определенных подходов. Правильный выбор инструмента существенно облегчит выполнение проекта для вас и вашей команды, а также сделает управление проектными процессами более прозрачным [6].

Не стоит забывать, каждая методология имеет свои преимущества и недостатки. Вышеперечисленные сильные стороны, конечно, помогают, но не стоит забывать о проблеме неопытности руководительских звеньев.

Один из отличных примеров, когда сотрудник с огромным техническим багажом знаний попадает на роль проектного менеджера и полностью теряется в работе. Отсутствие коммуникации между рядовыми сотрудниками также ставит под угрозу конечный результат, например, недавние увольнения в компании *Blizzard* прошли из-за ошибки одного из сотрудников при разработке автоматического сервиса для отслеживания эффективности работы [7]. Продукт нуж-

дался в тестировании, но кто-то предпочел проигнорировать один из важнейших шагов.

А если вспомнить методологию Scrum, то одним из ключевых факторов является гибкость. Это стало одним из главнейших достижений *Larian studio*, компания выбрала нестандартный подход к разработке, выпустив свой продукт, на этапе разработки для любого желающего, каждый мог поддержать развитие проекта, купив доступ, тем самым увеличивая его бюджет [8]. Также огромное количество людей получило возможность сразу дать создателям обратную связь.

Идеально, чтобы методология, которую вы выбираете, была совместима с вашим комплектом инструментов. Тогда вы будете готовы к необходимости изучения новых программ и обучения вашей команды.

### Список источников

1. *Балашов А. И.* Управление проектами. — М.: Юрайт, 2023. — 383 с.
2. Agile // Atlassian. — URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile> (дата обращения: 05.01.2024).
3. Waterfall // QA evolution. — URL: <https://qaevolution.ru/metodologiya-menedzhment/waterfall/> (дата обращения: 07.01.2024).
4. Jira // Atlassian. — URL: <https://www.atlassian.com/ru/software/jira> (дата обращения: 07.01.2024).
5. О компании // Энергодеталь. — URL: <https://energo-detal.ru/about/> (дата обращения: 09.01.2024).
6. Методы и инструменты для успешного управления проектами // 4D Коммуникационное агентство. — URL: [https://4dru.com/blog/default/view?slug=metodu\\_i\\_instrumentu\\_dlya-uspeshnogo-upravleniya-proektami](https://4dru.com/blog/default/view?slug=metodu_i_instrumentu_dlya-uspeshnogo-upravleniya-proektami) (дата обращения: 09.01.2024).
7. Microsoft сокращает 1900 сотрудников Activision Blizzard // Хабр. — URL: <https://habr.com/ru/news/789050/> (дата обращения: 09.01.2024).
8. Support // Larian. — URL: <https://larian.com/support> (дата обращения: 15.01.2024).

### **Информация об авторе**

---

**В. В. Бейль** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: [nekimol1999@gmail.com](mailto:nekimol1999@gmail.com)

**Андрей Евгеньевич Вологин**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Исторический опыт формирования в России организационной культуры: 20–30-е гг. XX в.**

**Аннотация.** В 20–30-е гг. прошлого века в Советском Союзе активно развивались концепции организационной культуры, что определялось проводившейся в стране форсированной индустриализацией и культурной революцией. Происходило формирование «нового человека» — как просвещенного и сознательного творца «нового мира». В основе советской версии научной организации труда были принципы социальной инженерии, которые формировались в ходе советской культурной революции. Успешное формирование НОТ являлось одним из важнейших условий успеха не только индустриализации, но и, в целом, конкурентоспособности и глобальной привлекательности всей советской системы, пребывавшей в идеологической конфронтации с либерально-капиталистической версией исторического развития.

**Ключевые слова:** научная организация труда, социальная инженерия, организационная культура, трудовой коллектив, система.

**Andrey E. Vologin**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **The historical experience of the formation of organizational culture in Russia: the 20–30s of the twentieth century**

**Abstract.** In the 20–30s of the last century, the concepts of organizational culture were actively developing in the Soviet Union, which was determined by the forced industrialization and cultural revolution carried out in the country. The formation of a “new man” was taking place — as an enlightened and conscious creator of the “new world”.

The Soviet version of the scientific organization of labor was based on the principles of social engineering, which were formed during the Soviet cultural revolution. The successful formation of NOTES was one of the most important conditions for the success of not only industrialization, but also, in general, the competitiveness and global attractiveness of the entire Soviet system, which was in ideological confrontation with the liberal-capitalist version of historical development.

**Keywords:** scientific organization of labor, social engineering, organizational culture, labor collective, system.

Повышение внимания к организационной культуре и организационному поведению происходит на рубеже XIX–XX вв. в наиболее развитых странах, что может быть объяснено возрастанием значения как экономической сферы в индустриальную эпоху, так и роли технологий социальной инженерии. О важности социальной инженерии впервые заговорили в контексте теории юриспруденции и в соответствии с представлениями о дисциплинарном обществе. Одним из первых теоретиков социальной инженерии был американский юрист и правовед Натан Роско Паунд, который в работе «Прагматизм» обосновывал органическую человеческую потребность в праве и правопорядке как естественном стремлении к предсказуемости и контролируемости многообразия необходимых человеку общественных связей. Однако само понятие социальной инженерии возникло в конце XIX в. как раз в среде промышленников, которым было необходимо рационально организовать производственный процесс. Научные концепции в сфере социальной инженерии, таким образом, отражали потребность в управлении людьми посредством манипуляции их сознанием, прежде всего воздействуя на присущее человеку как таковому чувство здравого смысла.

Согласно одной из точек зрения, понятие «организационная культура» впервые появилось в Советском Союзе как раз в начале советской индустриализации, которая сопровождалась и была бы невозможна без культурной революции, одним из важнейших направлений которой было формирование новой антропологии, «нового человека». Советская модернизация подразумевала создание в России конкурентоспособного общества, опиравшегося на метанарративы эпохи Просвещения и Модерна, поэтому для советской эпохи в целом был характерен технократизм и вопросам научной организации труда в советской России уделялось самое пристальное внимание.

Формирование «нового человека» — как просвещенного и сознательного творца «нового мира», было одной из целей советской культурной революции, смысловым контекстом которой как раз и были экономизм, индустриализм и технократизм. В основе советской версии научной организации труда (далее — НОТ) были принципы социальной инженерии, которые формировались в ходе советской культурной революции. Успешное формирование НОТ являлось одним из важнейших условий успеха не только индустриализации, но и, в целом, конкурентоспособности и глобальной привлекательности всей советской системы, пребывавшей в жесткой идеологической конфронтации с либерально-капиталистической версией исторического развития.

Особенностями методологии социальной инженерии была опора на научность, что подразумевало под собой сугубо рациональный подход к пониманию управленческих процессов с учетом достижений физиологии, психологии, социологии. В экономическом контексте социальная инженерия включает в себя технологии по рациональной организации производственного процесса, а именно: формирование мотивации к эффективному труду, организацию рабочего времени и рабочего пространства, побуждение к инициативе и творческому подходу к делу, выстраивание рабочих коммуникаций с коллегами [1, с. 154].

Важную роль в формировании методологических подходов для НОТ в советской России имело творчество Александра Александровича Богданова (Малиновского) (1873–1928). Его главная работа «Тектология» предвосхитит ряд положений общей теории систем и будет посвящена разработке основ всеобщей организационной науки. В советской действительности Богданов состоялся как известный ученый-экспериментатор. Как ученый, Богданов выступал за активно-деятельное отношение человека и его орудия — науки к миру. Критерием исторического прогресса он считал повышение степени организованности человеческих сообществ, которая имеет классовую природу, а высшей формой социальной организации — трудовой коллектив. Сущность феномена организации в его комплексности: в уровне и специфике организации отражается уровень и специфика культуры данного класса и любой социальной общности [2, с. 360–410]. То есть организация — всегда системный феномен, который не статичен, но исторически динамичен. Это относится и к трудовому коллективу. Как и в больших организациях, например классах, в трудовых коллективах действуют интеграционные структурирующие механизмы (конъюгация, ингрессия,

иннервация. — *Прим. авт.*), которые влияют на его внутреннюю жизнедеятельность и на взаимодействие с аналогичными системами. Учет внешних факторов, под воздействием которых находится определенный коллектив, имеет большое значение для понимания и воздействия на конкретный коллектив.

Таким образом, А. А. Богдановым было предложено видение трудового коллектива как системы, функционирование которой имеет определенные закономерности. Понимая эти закономерности и их природу, можно влиять на коллектив, степень и направленность его социально-экономической активности, формирование иерархических структур внутри коллектива, горизонтальных и вертикальных связей, отбор лидеров.

Теоретиком и практиком советской версии научной организации труда был ученый и политический деятель Алексей Капитонович Гастев (1882–1939), которому приписывается ввод в научный оборот самого понятия «организационная культура», которая, в свою очередь, являлась одним из инструментов программы социальной инженерии для формирования «нового человека» — сознательного и просвещенного строителя нового справедливого общества. По сути, советская культурная революция предполагала формирование новой универсальной антропологии.

В своих теоретических работах А. К. Гастев предлагал рассматривать организационную культуру как одно из главных условий рационализации труда и повышения его производительности. При этом организационная культура мыслилась условием культуры труда человека как таковой. Организационная культура формирует труженика как свободного и сознательного творца общественно значимых ценностей.

Пожалуй, в главной своей работе «Наши задачи» А. К. Гастев так характеризовал суть собственного понимания социальной инженерии: «1) решающий фактор развития организации труда — техника и логика движения технологии, в которую включается новый тип работника; 2) современное поточно-массовое производство требует превращения каждого станка в исследовательскую лабораторию, где разворачивается “поиск всего нового, рационального, экономного”; 3) становление культуры труда определяется “методологией машинной работы с ее аналитизмом, учетом массовых величин, нормировкой”» [3, с. 5]. Российский ученый говорит о том, что объектом применения управленческих технологий социальной инженерии является «новый тип работника», который и должен быть сформирован культурной революцией. Исходя из этого, «новый тип

работника» постигает нюансы не просто технической грамотности, а премудрости машинного создания того, чего в природе нет и без машины невозможно. Далее, «новый тип работника» предполагает способность и вкус к творчеству и нестандартному мышлению настолько, что каждый станок должен превратиться в исследовательскую лабораторию» по поиску «нового, рационального, экономного», т. е. того, что будет способствовать не просто повышению эффективности производства, но и его постоянному обновлению по инициативе работника, «человека от станка» — вершителя судеб мира и стража завоеваний революции, своего рода техническая модернизация «снизу», а не по инициативе политического или хозяйственного руководства.

Рационально организованным должно быть и повышение культурного уровня российского рабочего от улучшения его быта до формирования методик внедрения новых профессиональных компетенций. При этом главной формой окультуривания Гастев считал не «агитацию», «инструктаж» и «тренаж». «В социальной области должна наступить эпоха... точных измерений, формул, чертежей, контрольных калибров, социальных нормалей... мы должны поставить проблему полной математизации психофизиологии и экономики, чтобы можно было оперировать определенными коэффициентами возбуждения, настроения, усталости, с одной стороны, прямыми и кривыми экономических стимулов, с другой» [4, с. 30].

Для внедрения и поддержания новых трудовых навыков и новой трудовой культуры на стремительно растущих и количественно, и качественно советских предприятиях Гастев предлагал опираться на новое направление в науке — социотехнику, которая бы теоретически обобщала накопленный опыт по формированию новых трудовых отношений и разрабатывала бы новые методы внедрения организационных и культурных новаций в производственный процесс.

В методах Гастева предельно механистичное восприятие сферы человеческой деятельности и самого человека объяснялось не только спецификой ценностей эпохи индустриализма, в которую вступила Россия на рубеже XIX–XX вв., потому что нечто подобное механицизму Гастева мы видим и на капиталистических предприятиях, опыт организации производств на которых учитывался и в СССР, но и чрезвычайным характером эпохи, когда история, по словам советских вождей, требовала стремительного развития, прыжка в современность, как чуть ли не единственного средства выживания страны. В этом смысле методы для совершенствования организации труда и повышения культуры трудящихся, предлагавшиеся в СССР, от-

ражали и направленность усилий советского руководства, которое, например, в лице В. И. Ленина, предпринимало «нечеловеческие усилия» для дисциплинирования общества: «Он (Ленин. — *Прим. авт.*) призывает к элементарным вещам, к труду, к дисциплине, к ответственности, к знанию и к учению, к положительному строительству... он совершает настоящие заклания над бездной. И он остановил хаотический распад России, остановил деспотическим, тираническим путем. В этом есть черта сходств с Петром» [5, с. 95].

Еще до завершения Гражданской войны, в 1920 г., в советской России был создан Центральный институт труда. Инициатором его создания выступил А. К. Гастев, и он же стал его первым руководителем. Это учреждение должно было заниматься научной проработкой различных методов по рационализации труда, оптимизации производственных отношений, культурным воспитанием рабочих, разработкой методик повышения квалификации рабочих и приобретением ими новых компетенций, формированием организационной культуры на предприятиях, анализом опыта других стран.

Отечественный исторический опыт советской поры, как и всякий исторический опыт, контекстуален. В настоящее время наша страна находится в совсем иных исторических условиях и социально-культурный облик среднестатистического россиянина совсем не соответствует облику нашего соотечественника начала прошлого века. Но учитывая результаты, которые были достигнуты в ту эпоху, и то влияние, которое советский опыт организации труда оказал на другие страны, некоторые элементы советского опыта по организации труда и формированию трудовой организационной культуры могут быть востребованы и в настоящее время.

#### Список источников

1. Харламова Т. Л. Усиление мотивации в целях повышения эффективности предпринимательской деятельности // Региональные аспекты управления, экономики и права Северо-Западного федерального округа России: межвуз. сб. науч. тр. Вып. 1. — СПб.: ВАТТ, 2006. — С. 153–156.
2. Богданов А. А. Вопросы социализма: Работы разных лет. — М.: Политиздат, 1990. — 479 с.
3. Кравченко А. И. Социальный инженеризм в эпоху советской власти // Социология. — 2017. — Вып. 1. — С. 3–21.
4. Гастев А. К. Как надо работать. — М.: Экономика, 1972. — 478 с.
5. Бердяев Н. А. Истоки и смысл русского коммунизма. — М.: Наука, 1990. — 224 с.

## *Информация об авторе*

---

**А. Е. Вологин** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [vologinandrey@mail.ru](mailto:vologinandrey@mail.ru)

**Эльмира Элданизовна Гафарова**

**Анна Джалаловна Кяримова**

*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики*

*Санкт-Петербург, Россия*

## **Содержание и структура рекламной кампании в постинформационном обществе**

**Аннотация.** В современных рыночных отношениях трудно представить успешную компанию, которая не использует рекламу в своем продвижении. В связи с большой конкуренцией на рынке товаров и услуг каждый бизнес должен рекламировать свой бренд и продукцию, используя для этого актуальные каналы продвижения. В данной статье будут рассмотрены рекламная кампания в постинформационном обществе и современные инструменты реализации рекламных кампаний.

**Ключевые слова:** реклама, рекламная кампания, постинформационное общество, маркетинг.

**Elmira E. Gafarova**

**Anna D. Kyarimova**

*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Content and structure of an advertising campaign in a post-information society**

**Abstract.** Currently, it is difficult to imagine a successful company that does not use advertising in its promotion. Due to the intense competition in the market for goods and services, every business must advertise its brand and products using current promotion channels. This article will examine advertising campaigns in the post-information society and modern tools for implementing advertising campaigns.

**Keywords:** advertising, advertising campaign, post-information society, marketing.

Рекламной кампанией можно назвать комплекс спланированных мероприятий, направленных для привлечения внимания потребителя к определенному бренду, товару или услуге. Любая рекламная кампания имеет свою идею, цель и сроки проведения. Цели могут быть следующими:

- 1) создать узнаваемость бренда — повысить доверие, улучшить репутацию, сформировать положительное впечатление о товарах/услугах или о бренде в целом;
- 2) продвинуть товар или услугу — познакомить целевую аудиторию с товаром/услугой, заинтересовать и убедить ее купить данный продукт;
- 3) изменить определенное представление потребителя о товаре или услуге — как правило, улучшить мнение потребителя о продукте и тем самым подвести его к покупке.

Для реализации рекламной кампании необходимо пройти следующие этапы:

- 1) анализ рынка — в начале кампании проводят исследование целевой аудитории, конкурентов и современных трендов;
- 2) планирование — на данном этапе выбирают каналы и инструменты для дальнейшего продвижения;
- 3) разработка рекламных креативов — создаются рекламные материалы с учетом выбранной стратегии продвижения;
- 4) запуск и мониторинг — на последнем этапе осуществляется запуск рекламной кампании, в дальнейшем анализируется ее эффективность, отклик аудитории, вносятся изменения, если они нужны.

В постинформационном обществе поток информации стал невероятно интенсивным, в связи с чем маркетологи должны использовать самые актуальные средства для привлечения новых покупателей и удержания старых. Для данных целей используются следующие инструменты: таргетированная реклама, контекстная реклама, социальные медиа, инфлюенс-маркетинг и вирусный маркетинг. Рассмотрим каждый инструмент отдельно.

Таргетированная реклама — это способ продвижения товаров или услуг в интернете за счет установления четких параметров рекламирования. Такая реклама будет показываться только тем людям, которые наиболее подходят под заданные рекламодателем критерии. Преимуществом таргетированной рекламы является возможность обращаться непосредственно к определенной аудитории и персонализировать рекламные материалы.

Контекстная реклама — это вид рекламы, которая подразумевает показ объявлений в зависимости от контекста запроса, который пользователь вводил в интернете. Такой вид рекламы помогает привлечь уже заинтересованную аудиторию на сайт, где пользователь должен будет сделать целевое действие, например сделать заказ, записаться на консультацию, заказать обратный звонок и т. п.

Используя социальные медиа, компания может коммуницировать со своей аудиторией, получать обратную связь, проводить различные ивенты, акции и опросы. Данный инструмент помогает компании поддерживать репутацию, быть на слуху у своей аудитории, помогает сформировать эмпатию к бренду и считается одним из самых значимых методов продвижения в интернете. К социальным медиа относятся: социальные сети, блоги, новостные порталы, форумы, видеохостинги, энциклопедии в свободном доступе и прочие подобные ресурсы.

Инфлюенс-маркетинг помогает компании продвигать себя и свою продукцию через инфлюенсеров (лидеров мнений). К лидерам мнений можно отнести знаменитых людей, например актеров, ведущих, а также экспертов в определенной области, например врачей, экономистов, политиков и т. п., которые ведут свои социальные сети и к чьему мнению прислушиваются люди. Такой маркетинг позволяет выйти напрямую через лидера мнений на целевую аудиторию, максимально заинтересованную в товаре/услуге.

Вирусный маркетинг подразумевает под собой контент, которым люди будут охотно делиться, пересылая его друг другу в интернете, как «вирус». Такой вид рекламы, как правило, требует минимального участия со стороны рекламодателя, имеет большой охват и позволяет существенно сэкономить деньги. Цель такого маркетинга состоит в том, чтобы вызвать у аудитории сильный эмоциональный отклик и заинтересованность на конкретную информацию, чтобы люди сами начали активно ее распространять. Пользоваться данным инструментом надо с осторожностью, так как можно вызвать отрицательный эффект со стороны аудитории и ухудшить репутацию.

Рекламная кампания в постинформационном обществе должна быть информативной и актуальной, обладать способностью быстро адаптироваться к изменениям рынка и предпочтениям аудитории, чтобы быть с ней «на одной волне». Такая реклама должна быть интуитивно понятной, простой, лаконичной. Важно не только привлечь новую аудиторию, но и удержать ее, предложив ей по-настоящему ценный товар или услугу, за счет использования самых актуальных способов рекламирования.

## Список источников

1. Слепцов Д. В., Кютина И. И. Факторы повышения эффективности рекламной кампании в сети интернет. — Текст: электронный // Актуальные проблемы современной гуманитарной науки: материалы IX Национальной науч.-практ. конф., Брянск, 20 апреля 2022 г. — Брянск: Брянский государственный университет имени академика И. Г. Петровского, 2022. — С. 92–96 // НЭБ eLIBRARY. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?edn=fautcs> (дата обращения: 22.01.2024).
2. Кузьменко К. А. Вирусный маркетинг, как инновация для современных компаний // Актуальные проблемы экономико-правового развития России и регионов. — Красноярск: ООО «Научно-инновационный центр», 2019. — С. 328–323. — URL: <http://nkras.ru/books/arhiv/2019/aprpr2019.pdf> (дата обращения: 22.01.2024).
3. Иневатова О. А., Ремзов А. С. Рекламный маркетинг. Путь к успешной рекламной кампании // Тенденции развития науки и образования. — 2021. — № 70-3. — С. 138–143.
4. Руданина А. Ю. Инфлюенс-маркетинг: влияние лидеров мнений на потребителя // Вуз и реальный бизнес: материалы XIV Всерос. науч.-практ. конф. студ. (г. Пермь, 15 апреля — 20 мая 2021 г.). — Пермь, 2021. — С. 64–69.
5. Усанова Е. А., Береговая И. Б. Роль таргетированной рекламы в интернет-маркетинге // Научные исследования XXI века. — 2020. — № 1 (3). — С. 163–166.

## Информация об авторах

---

**Э. Э. Гафарова** — студентка Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: [elmiragafarova24@gmail.com](mailto:elmiragafarova24@gmail.com);

**А. Д. Кяримова** — старший преподаватель кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [phd.kyarimova.ad@gmail.com](mailto:phd.kyarimova.ad@gmail.com)

**Виссам Васим Исмаил**

**Елена Васильевна Печерица**

*Санкт-Петербургский университет*

*технологий управления и экономики*

*Санкт-Петербург, Россия*

## **Социальное управление и устойчивое развитие в нефтегазовой отрасли России**

**Аннотация.** В статье рассматриваются методы и практика социального управления и устойчивого развития в ведущих российских нефтегазовых компаниях, включая «Газпром» и «Роснефть». Особое внимание уделяется изучению их новейших технологий, социальных инициатив, этических норм и природоохранных мероприятий. Выводы показывают, что интеграция устойчивых практик в бизнес-стратегии не только способствует оздоровлению окружающей среды, но и содействует социальному и экономическому прогрессу. Интересно то, что данная статья представляет собой подробное изучение преобладающих стратегий социального управления в нефтегазовой отрасли в России, освещающая способы, которыми эти корпорации вносят вклад в устойчивое развитие.

**Ключевые слова:** социальное управление, устойчивое развитие, нефтегазовая отрасль, корпоративная социальная ответственность, экологические инициативы, инновационные технологии, экономическое развитие.

**Wissam W. Ismail**

**Elena V. Pecheritsa**

*St. Petersburg University*

*of Management Technologies and Economics*

*St. Petersburg, Russia*

## **Social Management and Sustainable Development in the Russian Oil and Gas Industry**

**Abstract.** The article examines the methods and practices of social management and sustainable development in leading Russian oil and gas companies, including Gazprom and Rosneft. Particular attention

is paid to the study of their latest technologies, social initiatives, ethical norms and environmental protection measures. The findings show that the integration of sustainable practices into business strategies not only contributes to environmental improvement, but also promotes social and economic progress. Interestingly, this article provides a detailed examination of the prevailing social management strategies in the oil and gas industry in Russia, highlighting the ways in which these corporations contribute to sustainable development.

**Keywords:** social management, sustainable development, oil and gas industry, corporate social responsibility, environmental initiatives, innovative technologies, economic development.

Перед лицом растущего внимания к социальной ответственности и экологическим проблемам крупнейшие игроки российского нефтегазового сектора, такие как «Газпром» и «Роснефть», пересматривают свои подходы к управлению и производству, чтобы привести их в соответствие с принципами социального управления и устойчивого развития.

Цель данного исследования — оценить современный ландшафт социального управления и устойчивого развития в российском нефтегазовом секторе, выявить основные стратегии и практики, применяемые ведущими компаниями в нефтегазовой отрасли страны.

В нефтегазовой отрасли согласование действий и деятельности компании с общественными и экологическими потребностями имеет решающее значение. Это предполагает интеграцию социальных, экономических и экологических инициатив в корпоративную стратегию, способствующую инновациям и росту. В основе такого подхода лежит корпоративная социальная ответственность, когда социальные и экологические цели становятся частью бизнес-операций.

Адаптация к меняющимся мировым экологическим стандартам имеет большое значение. Это включает в себя инвестиции в новые технологии для получения более чистой энергии и более эффективной переработки углеводородов [1]. Взаимодействие с различными заинтересованными сторонами, такими как правительства, неправительственные организации и местные сообщества, является жизненно важным для разработки эффективных и ответственных стратегий устойчивого развития [2].

Активное внедрение практик устойчивого развития в таких компаниях, как «Газпром» и «Роснефть», происходит на фоне таких проблем, как изменение климата, ужесточение экологических норм

и растущие требования общественности и инвесторов к устойчивому развитию. Для решения этих проблем они реализуют программы, направленные на снижение воздействия на окружающую среду, улучшение условий труда и поддержку местных сообществ [3; 4]. Подробное описание этих мероприятий представлено в таблице 1.

Таблица 1

**Устойчивые методы ведения бизнеса нефтегазовых компаний**

Показатель	Газпром	Роснефть
Углеродные выбросы	Снижение на 20 % к 2030 г.	Планы по достижению углеродной нейтральности к 2050 г.
Инвестиции в местные сообщества	Развитие социальной инфраструктуры, поддержка образования	Программы поддержки здравоохранения, культурные инициативы
Экологические проекты	Развитие возобновляемых источников энергии, проекты по охране природы	Программы по восстановлению экосистем, сокращение водопользования
Инновации и технологии	Внедрение передовых технологий для снижения выбросов	Разработка новых методов добычи и переработки
Участие в международных инициативах	Активное участие в глобальных экологических программах	Сотрудничество с международными организациями по устойчивому развитию

Источник: составлено самостоятельно на основе источников: [3; 4] и внутренних отчетов компаний «Газпром» и «Роснефть».

Данные, представленные в таблице 1, наглядно демонстрируют активную деятельность обеих компаний по сокращению выбросов углекислого газа и внедрению экологически чистых практик. «Роснефть» уделяет особое внимание сохранению природной среды обитания и минимизации использования водных ресурсов, в то время как «Газпром» ставит во главу угла развитие альтернативной энергетики. Очевидная приверженность устойчивому развитию как на местном, так и на мировом уровне проявляется в участии этих компаний в глобальных проектах и внедрении передовых технологий.

Для содействия устойчивому развитию российские нефтегазовые компании-гиганты, такие как «Газпром» и «Роснефть», используют различные стратегии и инструменты социального управления:

- **Экологические инициативы:** «Газпром» активно направляет ресурсы на проект по использованию ветровой и солнечной

энергии, а также других возобновляемых источников, стремясь сократить выбросы углекислого газа и увеличить использование экологически чистой энергии [3]. В то же время «Роснефть» уделяет особое внимание восстановлению экосистем и сохранению водных ресурсов, применяя передовые технологии для очистки сточных вод и рекультивации земель [4].

- **Социальные программы:** активно участвуя в развитии местных сообществ и социальной инфраструктуры, эти компании вносят значительный вклад. «Роснефть», в свою очередь, делает акцент на реформе здравоохранения и культурных инициативах [5], в то время как «Газпром» — на образовательных проектах, включая строительство школ и детских садов [6].
- **Корпоративная этика и прозрачность:** регулярное раскрытие информации о социальных инициативах, воздействии на окружающую среду и практике управления рисками укрепляет доверие инвесторов и общественности.
- **Инновации и технологии:** обе компании используют новейшие и передовые технологии для повышения производительности и снижения загрязнения окружающей среды. «Роснефть», к примеру, разрабатывает передовые технологии в области добычи и переработки нефти, направление на минимизацию вреда окружающей среде, а также повышение безопасности [7; 8].
- **Управление рисками:** комплексные системы управления рисками позволяют компаниям эффективно оценивать и отслеживать социальные, производственные и экологические риски, тем самым смягчая негативные последствия, и оперативно устранить потенциальные угрозы до того, как они нанесут ущерб [9; 10].

Лидеры нефтегазовой отрасли — «Газпром» и «Роснефть» — включают в свои бизнес-планы социальные, экономические и экологические факторы. Используя передовые технологии, они ставят перед собой такие задачи, как сокращение выбросов углекислого газа, поддержка местных сообществ и улучшение условий труда. Подобные проекты улучшают качество жизни, работы и окружающей среды, что повышает их рейтинг и авторитет на международной арене.

Результат показывает, что социальный менеджмент играет важнейшую роль в устойчивом развитии этих компаний, что способствует прогрессу в социальной, экономической и экологической сферах.

### Список источников

1. *Фоменко А. С.* Концепция устойчивого развития нефтегазового сектора как одна из подсистем ноономики // Экономика науки. — 2020. — Т. 6. — № 4. — С. 278–286. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44395869> (дата обращения: 21.12.2023).
2. *Корчагина С. А.* Проблемы устойчивого развития в нефтегазовой отрасли: актуальность, перспективы // Вестник евразийской науки. — Т. 14. — № 3. — 2022. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49480234> (дата обращения: 21.12.2023).
3. *Ермакова М.* Какие разработки двигают нефтегазовую отрасль вперед // Ведомости. — 2023. — 8 февраля. — URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2023/02/08/961921-razrabotki-dvigayut> (дата обращения: 24.12.2023).
4. *Ромохов К. С.* Элементы концепции устойчивого развития в деятельности нефтегазовых компаний // Московский экономический журнал. — 2020. — № 1. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42441139> (дата обращения: 27.12.2023).
5. *Кичигин Ю. А.* Решение проблем устойчивого развития в нефтегазовой логистике // Neftegaz.RU. — 2023. — № 7. — Июль. — URL: <https://neftegaz.ru/science/transportation/786444-stremlenie-k-ustoychivomu-razvitiyu-reshenie-problem-ustoychivogo-razvitiya-v-neftegazovoy-logistike/> (дата обращения: 30.12.2023).
6. *Котыгина Е. Е.* Выпускная квалификационная работа «Устойчивое развитие нефтегазовых компаний: понятие, условия и факторы». — 2020 // CORE. — URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/475639976.pdf> (дата обращения: 04.01.2024).
7. *Alagoz E.* Sustainable Development in the Oil and Gas Sector: Considering Economic, Environmental and Social Aspects. — 2023. — August // ResearchGate. — URL: [https://www.researchgate.net/publication/373395076\\_Sustainable\\_Development\\_in\\_the\\_Oil\\_and\\_Gas\\_Sector\\_Considering\\_Economic\\_Environmental\\_and\\_Social\\_Aspects](https://www.researchgate.net/publication/373395076_Sustainable_Development_in_the_Oil_and_Gas_Sector_Considering_Economic_Environmental_and_Social_Aspects) (дата обращения: 16.01.2024).
8. Applications of AI in oil and gas projects towards sustainable development: a systematic literature review / Waqar Ahsan, Othman Idris, Shafiq Nasir, Mansoor Muhammad // Artificial Intelligence Review. — 2023. — Vol. 56 (11). — URL: [https://www.researchgate.net/publication/369452727\\_Applications\\_of\\_AI\\_in\\_oil\\_and\\_gas\\_projects\\_towards\\_sustainable\\_development\\_a\\_systematic\\_literature\\_review](https://www.researchgate.net/publication/369452727_Applications_of_AI_in_oil_and_gas_projects_towards_sustainable_development_a_systematic_literature_review) (дата обращения: 16.01.2024).
9. *Glover P.* ERE1.8 Redeploying existing oil and gas technology to benefit the development of sustainable energy resources. — 2024. —

January // ResearchGate. — URL: [https://www.researchgate.net/publication/377220312\\_ERE18\\_Redeploying\\_existing\\_oil\\_and\\_gas\\_technology\\_to\\_benefit\\_the\\_development\\_of\\_sustainable\\_energy\\_resources](https://www.researchgate.net/publication/377220312_ERE18_Redeploying_existing_oil_and_gas_technology_to_benefit_the_development_of_sustainable_energy_resources) (дата обращения: 16.01.2024).

10. *Doni F., Corvino A. and Bianchi Martini S.* Corporate governance model, stakeholder engagement and social issues evidence from European oil and gas industry // *Social Responsibility Journal*. — 2022. — 29 March. — URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SRJ-08-2020-0336/full/html> (дата обращения: 16.01.2024).

### ***Информация об авторах***

---

**В. В. Исмаил** — аспирант кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [ismail.activity@gmail.com](mailto:ismail.activity@gmail.com), ORCID id: 0009-0004-8509-5308;

**Е. В. Печерица** — кандидат социологических наук, доцент, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [helene8@yandex.ru](mailto:helene8@yandex.ru), ORCID id: 0000-0002-1963-4471

**Игорь Киселев**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

### **Эйджизм на современном рынке труда: угрозы и возможности**

**Аннотация.** Данная статья описывает особенности реализации бизнес-стратегии для компаний, чей бизнес представлен более чем в одном федеральном округе Российской Федерации, с учетом взаимосвязи демографических особенностей регионов и желаемых требований компании к персоналу на различных территориях присутствия. Выводы и рекомендации основаны на результатах практической реализации стратегии компаниями, использовавшими эти критерии при формировании своих стратегий по привлечению и удержанию персонала.

**Ключевые слова:** бизнес-стратегия, эффективное планирование, людские ресурсы, эйджизм, турбулентная среда, рынок труда Российской Федерации.

**Igor Kiselev**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

### **Ageism in the modern labor market: threats and opportunities**

**Abstract.** This article describes the features of implementing a business strategy for companies whose business is represented in more than one Federal District of the Russian Federation, taking into account the relationship between the demographic characteristics of the regions and the company's desired personnel requirements in various territories of presence. Conclusions and recommendations are based on the results of the practical implementation of the strategy by companies that used these criteria when forming their strategies for attracting and retaining personnel.

**Keywords:** business strategy, effective planning, human resources, ageing, turbulent environment, labor market of the Russian Federation.

Практически любая бизнес-стратегия компании не может быть фактически реализована без обеспечения ее таким важнейшим ресурсом, как персонал. Реализация политики по работе с персоналом относится к стратегическим целям бизнеса и включает в себя следующие как экономические, так и социальные параметры:

- оптимизация затрат на персонал, для обеспечения конкурентоспособности компании на рынке;
- разработка и реализация программ мотивации персонала;
- обеспечение соблюдения законодательства в области труда и защиты прав сотрудников.

Также формирование высокооплачиваемых рабочих мест относится к приоритетным задачам Правительства РФ. Как сказал Президент РФ В. В. Путин во время выступления 16 июня 2023 г. на ПМЭФ-2023: «...только там, где труд достойно оплачивается, будут работать профессиональные квалифицированные кадры, будет производиться действительно качественная продукция, будет расти спрос и меняться его структура. Только в этом случае возможно “по-настоящему суверенное” развитие страны, а также технологическое и экономическое лидерство» [1].

Федеральная служба государственной статистики приводит следующие данные по составу населения РФ, которые представлены в таблице 1.

По данным таблицы 1 видно, что в настоящее время каждый седьмой россиянин, т. е. 16,0 % (на начало 2021 г. — 15,8 %) жителей страны, находится в возрасте 65 лет и более. При этом необходимо учитывать, что, согласно международным критериям, население считается старым, если доля людей в возрасте 65 лет и более во всем населении превышает 7 %.

Средний возраст жителей страны составляет 40,5 лет. Каждый четвертый житель России (35,0 млн человек на 1 января 2022 г.) — в пенсионном возрасте.

Численность населения трудоспособного возраста на начало 2022 г. составила 83,2 млн человек [2, с. 4–5].

Предложенный Росстатом прогноз показывает тренд на сокращение численности населения РФ: к 2030 г. по сравнению с 2023 г. это сокращение составит 3 192,3 тыс. человек [3].

**Численность населения Российской Федерации по полу  
и основным возрастным группам**

	Все население, тыс. человек	в том числе в возрасте:			Удельный вес возрастных групп в общей численности населения, в процентах		
		моложе трудосп.	трудосп.	старше трудосп.	моложе трудосп.	трудосп.	старше трудосп.
<b>Все население</b>							
мужчины и женщины	145 557,5	27 317,6	83 226,8	35 013,1	18,8	57,2	24,0
мужчины	67 654,2	14 030,2	43 300,9	10 323,1	20,7	64,0	15,3
женщины	77 903,3	13 287,4	39 925,9	24 690,0	17,1	51,3	31,6
<b>Городское население</b>							
мужчины и женщины	108 896,3	20 087,8	63 036,2	25 772,3	18,4	57,9	23,7
мужчины	49 882,6	10 314,3	32 202,4	7 365,9	20,7	64,6	14,7
женщины	59 013,7	9 773,5	30 833,8	18 406,4	16,6	52,2	31,2
<b>Сельское население</b>							
мужчины и женщины	36 661,2	7 229,8	20 190,6	9 240,8	19,7	55,1	25,2
мужчины	17 771,6	3 715,9	11 098,5	2 957,2	20,9	62,5	16,6
женщины	18 889,6	3 513,9	9 092,1	6 283,6	18,6	48,1	33,3

Источник: [2, с. 22].

До недавнего времени подавляющее большинство компаний делало ставку на привлечение сотрудников молодого возраста; так, если среди кандидатов в возрасте 18–23 лет доля получивших хотя бы одно предложение о собеседовании составляет 85 %, то в категории 31–45 лет этот показатель падает до 71 %, а для 56–60 лет — до 55 %. При этом кандидаты, которые не указывают в резюме свой возраст, получают приглашения на собеседование в два раза чаще кандидатов старше 45 лет [4].

**Методы и материалы.** Источниками данных послужили внутренние отчеты дирекции по работе с персоналом компании «полного цикла» (внешнеэкономическая деятельность, собственное производство и продажи, филиальная структура), представленной в трех федеральных округах Российской Федерации.

В исследовании приводится оценка влияния предлагаемого автором метода пересмотра принципов привлечения и удержания персонала для категорий:

- квалифицированный массперсонал;
- управленческий персонал младшего звена для категории «производство», как наиболее проблемные категории с точки зрения подбора и удержания.

В исследовании применялись методы: ретроспективный анализ и сравнительный анализ.

**Результаты.** Был предложен метод комплексного подхода к принципам привлечения и работы с персоналом, включающий в себя:

- 1) анализ демографической и гендерной структуры населения с учетом ограничений, при которых работа в компании будет непривлекательна в силу удаленности от места проживания;
- 2) анализ функционала, для оценки его выполнения категориями населения, такими как лица старше 45 лет, женщинами.

Данный анализ учитывал следующие факторы:

- возможная производительность труда с учетом возрастных и гендерных особенностей;
  - привлекательность с точки зрения оплаты труда традиционно «мужских» видов выполняемых работ для возможных кандидатов женского пола;
  - ценностные ориентиры (декларируемая корпоративная культура компании), на которые опирается данная целевая аудитория при выборе работодателя;
- 3) дополнительный анализ уровня безработицы в регионах присутствия компании, которые были выбраны для тестирования предложенной методики:

Московская область: уровень безработицы — 3,2 %, среднее время поиска работы — 3,3 мес.;

Новосибирская область: уровень безработицы — 4,4 %, среднее время поиска работы — 4,9 мес.;

Российская Федерация: уровень безработицы — 3,7 %, среднее время поиска работы — 6,0 мес. [6].

Из приведенных выше данных можно сделать вывод, что срок поиска работы в данных регионах менее среднестатистического, что характеризует их как «рынок сотрудника», т. е. рынок с высоким уровнем конкуренции компаний-работодателей за персонал.

По итогам анализа были пересмотрены:

- нормы производительности и графика работы (возможность выбирать для сотрудника из режимов работы 5/2 и 2/2);
- модели оплаты труда на основе анализа статистических данных рынка труда с принятым решением закрепить компенсационную модель формата «медиана + 20 %» с возможностью ежеквартальной коррекции.

Для Московской области при расчете был принят корректирующий коэффициент 0,9 от данных заработной платы г. Москва. Рассмотрим уровень зарплаты по целевой категории персонала:

Москва, зарплатный диапазон, Net, fix, руб. в месяц:

I квартал 2023 г. 60 000–65 000, II квартал 2023 г. 65 000–70 000, III квартал 2023 г. 70 000–100 000, IV квартал 2023 г. 100 000–140 000, среднерыночная зарплата в 2023 г. 90 000;

Новосибирск, зарплатный диапазон, Net, fix, руб. в месяц:

I квартал 2023 г. 45 000–50 000, II квартал 2023 г. 50 000–53 000, III квартал 2023 г. 53 000–75 000, IV квартал 2023 г. 75 000–105 000, среднерыночная зарплата в 2023 г. 70 000 [7].

Приведенные данные показывают устойчивый рост заработной платы, вызванный дефицитом персонала.

Кроме коррекции зарплатных моделей было принято решение о коррекции ценностного предложения (так называемая «корпоративная культура») для ее соответствия ожиданиям целевой группе персонала, а именно:

1. Включение в корпоративную культуру ценностей «стабильность» и «прозрачность» как ключевых мотиваторов сотрудников категории 41–50 [5] и доведение этих ценностей до потенциальных кандидатов на этапе собеседования.

2. Открытие на производстве краткосрочной программы первичного оплачиваемого работодателем обучения на профессию, с гарантированным трудоустройством в случае успешной сдачи аттестации.

3. Введение надбавок за наставничество и успешное прохождение испытательного срока подчиненными для менеджмента.

4. Изменение КПЭ сотрудников дирекции по работе с персоналом с показателя «скорость закрытия вакансий» (нормативы по категориям) на «текучесть персонала» (нормативы по категориям).

Данная методология подтвердила свою эффективность по итогу анализа ключевых HR и экономических метрик (табл. 2).

Таблица 2

**Эффективность применения комплексного подхода  
к принципам привлечения персонала**

	До применения метода	По итогам применения
Текучесть персонала категории «квалифицированный массперсонал», % в год	48 %	26 %
Текучесть персонала категории «квалифицированный массперсонал» в период испытательного срока, % в год	37 %	14 %
Исполнение бюджета на привлечение персонала категории «квалифицированный массперсонал»	превышение на 18,4 % от утвержденного бюджета	превышение на 6,8 % от утвержденного бюджета
Временная приостановка работы, вызванная отсутствием персонала	7,2 % от планового рабочего времени	1,4 % от планового рабочего времени
Процент работ, оплачиваемых сверхурочно	17,60 %	4,80 %
Процент закрытия позиций категории «управленческий состав младшего звена» внутренними кандидатами	25 %	74 %

Источник: внутренняя отчетность компании.

По данным таблицы 2 видно, что предлагаемый метод демонстрирует максимальную экономическую эффективность и практический результат, направленный на купирование рисков компании, вызванных текучестью и неукomплектованностью персонала ключевых для компании категорий.

**Заключение.** Результаты исследования демонстрируют необходимость комплексного, многофакторного подхода по работе с методологией привлечения, развития и удержания персонала. Кроме того, взаимодействие с компаниями, применяющими данную методику, будет полезно представителям региональных властей, в чью

зону ответственности входит организация обеспечения занятости населения. Отдельно стоит отметить, что принятая в компании модель оплаты труда позволяет повысить объем собираемых с регионов налогов, что способствует повышению устойчивости экономической политики регионов.

#### Список источников

1. Путин призвал создать в России «экономику высоких зарплат» // РБК. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/16/06/2023/648c67719a7947220d0dca48> (дата обращения: 04.02.2024).
2. Численность населения Российской Федерации по полу и возрасту: стат. бюллетень / Федеральная служба государственной статистики (РОССТАТ). — М., 2022. — 443 с.
3. Росстат оценил динамику численности населения России к 2030 году // РБК. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/11/10/2023/6523d6669a7947fbf1552967> (дата обращения: 05.02.2024).
4. Возрастные изменения труда // Коммерсантъ. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5204328> (дата обращения: 04.02.2024).
5. Прохорова М. В. Возрастные особенности мотивации трудовой деятельности работников коммерческих организаций // Акмеология. — 2016. — Вып. 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/voznrastnye-osobennosti-motivatsii-trudovoy-deyatelnosti-rabotnikov-kommercheskih-organizatsiy> (дата обращения: 05.02.2024).
6. Рейтинг российских регионов по уровню безработицы // РИА Новости. — URL: <https://ria.ru/20230227/bezrabortitsa-1853624257.html> (дата обращения: 03.02.2024).
7. Исследовательский центр портала Superjob.ru // Superjob.ru. — URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114452/master-proizvodstvennogo-uchastka/> (дата обращения: 05.02.2024).

#### *Информация об авторе*

---

**И. Киселев** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [igor.s.kiselev@gmail.com](mailto:igor.s.kiselev@gmail.com)

**Алексей Викторович Кулик**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Развитие внутрифирменного предпринимательства как социальный аспект управленческой деятельности**

**Аннотация.** В данной статье описана сущность понятия внутрифирменного предпринимательства как важнейшего направления управленческой деятельности предприятий, создающего прочный фундамент в создании социальной инфраструктуры компаний и развитии кадрового потенциала организаций, а также рассмотрена методология основных действий по формированию и внедрению системы внутрифирменного предпринимательства в компании. Научная новизна задачи по описанию методологии формирования и внедрения системы внутрифирменного предпринимательства заключается в необходимости совершенствования уже имеющихся теоретических основ в области управления проектами внутрифирменного предпринимательства, выработке методологических рекомендаций по внедрению и развитию системы внутрифирменного предпринимательства и созданию единой универсальной технологии прикладного инструментария повышения эффективности управления системой внутрифирменного предпринимательства. Под объектом исследования в настоящей статье рассматриваются организации, которые внедрили системы внутрифирменного предпринимательства, а в качестве предмета исследования оцениваются организационно-экономические отношения между организациями и сотрудниками, возникающие в процессе развития внутрифирменного предпринимательства. Основная задача: разработка методологии формирования системы внутрифирменного предпринимательства как важнейшего фактора социальной инфраструктуры бизнеса в концепции устойчивого развития компаний, а также создание технологии внедрения и управления системой внутрифирменного предпринимательства в прозрачную модель функционирования современного предприятия.

**Ключевые слова:** внутрифирменное предпринимательство, развитие кадрового потенциала организации, управление предприятием.

## **Corporate entrepreneurship development as a social aspect of management activity**

**Abstract.** This article describes the essence of the concept of corporate entrepreneurship as the most important area of management activity of enterprises, creating a solid foundation in the creation of social infrastructure of companies and the development of human resources potential of organizations, and also considers the methodology of the main actions for the formation and implementation of a system of intra-company entrepreneurship in a company. For creating a system of the corporate entrepreneurship it is necessary to develop a methodology for forming a system of entrepreneurship as the most important factor in the social infrastructure of business in the concept of sustainable development of companies, as well as creating a technology for introducing and managing the system of intra-company entrepreneurship into a transparent model of the functioning of a modern enterprise.

**Keywords:** corporate entrepreneurship, human resources development in the organization, enterprise management.

В современной экономической среде предприятия придерживаются долгосрочных стратегий роста, акцентируя внимание не только на процессе максимизации извлекаемой от осуществления деятельности прибыли, но и на стратегии устойчивого развития, что позволяет компании найти точку равновесия в сохранении окружающей среды, повышении экономического потенциала и строительстве прочной социальной инфраструктуры организации.

Целью данной статьи является разработка методологии основных этапов формирования механизма внутрифирменного предпринимательства как социального аспекта управленческой деятельности организации, а также внедрение и управление системой внутрифирменного предпринимательства в прозрачной модели непрерывного функционирования современного предприятия. Фундаментальный и проработанный подход к разработке методологии формирования системы внутрифирменного предпринимательства позволит повы-

ситель эффективность работы столь сложной и комплексной системы взаимодействия бизнеса — как организационного института и поставщика капитала и сотрудников организации — как непосредственных участников проектов и поставщиков интеллектуальных ресурсов. Технологии внедрения и управления системой внутрифирменного предпринимательства позволяют не только увеличить количество проектов внутрифирменного предпринимательства, но и повысить их качество, что повысит итоговый процент успешно реализованных бизнес-инициатив [1, с. 156–160].

В условиях динамичной цифровизации экономической среды для создания технологии внедрения и управления системой внутрифирменного предпринимательства необходимо использовать доступные цифровые ресурсы, которые позволяют существенно повысить эффективность работы над проектами внутрифирменного предпринимательства. После развития методологии системы внутрифирменного предпринимательства наступает стадия внедрения системы во внутреннюю бизнес-среду организации, где важнейшими векторами деятельности является работа с персоналом по объяснению принципов внутрифирменного предпринимательства, повышению уровня экспертизы и компетенций, а также механизма оценки и отбора наиболее перспективных проектов [2, с. 86–90]. На стадии реализации бизнес-проектов внутрифирменного предпринимательства сотрудник становится ответственным за свой проект, развивает управленческие, лидерские и предпринимательские способности, а при успешном достижении плановых показателей эффективности возглавляет работающий проект. Таким образом, достигается не только укрепление социальной инфраструктуры компании, но и рост социального благополучия и уровня доходов участников проектов внутрифирменного предпринимательства, а организация получает новые решения и разработки в самые короткие и сжатые сроки, что позволяет создавать добавленную стоимость или экономию на издержках бизнеса.

Реализация системы внутрифирменного предпринимательства позволит одновременно произвести новацию теоретических основ в области управления процессами внутрифирменного предпринимательства предприятий, а также разработать необходимый практический инструментарий для прикладной функции управления проектами в области непрерывного улучшения производства и расширения продуктовой линейки компаний, строительства фундаментальной социальной инфраструктуры, направленной на развитие кадрового потенциала бизнеса [3, с. 39–44].

Методология внедрения системы внутрифирменного предпринимательства должна включать в себя следующие этапы:

1. Разработка и формирование системы внутрифирменного предпринимательства на предприятии.
2. Создание технологии внедрения и управления системой внутрифирменного предпринимательства в действующей организации.
3. Создание модели оценки и отбора перспективных проектов внутрифирменного предпринимательства.
4. Разработка механизмов повышения результативности управления проектами внутрифирменного предпринимательства.
5. Создание прозрачной системы показателей эффективности для измерения достижений проекта.
6. Разработка модели тиражирования и масштабирования успешных проектов на смежные подразделения и направления.

Значимость разработанной методологии формирования и внедрения системы внутрифирменного предпринимательства заключается в совершенствовании теоретических основ в области управления проектами внутрифирменного предпринимательства, выработке методологических рекомендаций по внедрению и развитию системы внутрифирменного предпринимательства в качестве прикладного инструментария повышения эффективности управления действующими предприятиями. С точки зрения социального аспекта внутрифирменное предпринимательство является важнейшим и ключевым направлением управленческой деятельности, способствует созданию благоприятной среды для развития творческого потенциала кадров, поощряет коллективное мышление и сотрудничество, развитие лидерских качеств среди персонала.

#### Список источников

1. *Burns Paul*. Corporate Entrepreneurship and Innovation. P. II. Building entrepreneurial architecture. — 4rd ed. — London, UK: New York, USA: Dublin, Ireland: Bloomsbury Publishing, 2020. — P. 83–226.
2. *Hisrich Robert, Kearney Claudine*. Corporate Entrepreneurship: How to Create a Thriving Entrepreneurial Spirit Throughout Your Company. — 3rd ed. — New Delhi: McGraw-Hill publishing, 2017. — 288 p.
3. *Довгань А. С.* Инновационная стратегия и экономический механизм организации производства в устойчивом развитии производственного предприятия // Менеджер. — 2020. — № 4 (94). — С. 39–44.

4. Социальное предпринимательство / Н. Н. Покровская, С. О. Снисаренко, А. Г. Абызов [и др.]. — СПб.: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2023. — 225 с. — ISBN 978-5-94047-927-7. — EDN VVZOQK.

### *Информация об авторе*

---

**А. В. Кулик** — аспирант 2-го курса Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: v8g@mail.ru

**Ксения Олеговна Лебедева**  
*Белорусский национальный технический университет*  
*Минск, Республика Беларусь*

## **Экономическое содержание термина производственной политики предприятия: постановка проблемы**

**Аннотация.** В данной статье рассматривается вариативность теоретических трактовок производственной политики предприятия, а также некоторые сложности в формировании данного экономического определения.

**Ключевые слова:** производственная политика, промышленная политика, управление производственным процессом, конкурентоспособность предприятия.

**Kseniya O. Lebedeva**  
*Belarusian National Technical University*  
*Minsk, Republic of Belarus*

## **The economic content of the term of the company's production policy: problem statement**

**Abstract.** This article examines the variability of theoretical interpretations of the company's production policy, as well as some difficulties in forming this economic definition.

**Keywords:** production policy, industrial policy, production process management, enterprise competitiveness.

В настоящее время в рамках промышленной политики государства и на уровне отдельных хозяйствующих субъектов особую актуальность приобретает разработка производственной политики промышленного предприятия как инструмента, способствующего эффективному управлению производственным процессом, как метода повышения конкурентоспособности предприятия и его продукции, как возможности комплексно, динамично и адаптивно воздействовать на производственный процесс с учетом ограниченности ресурсов.

Производственная политика — неотъемлемая, многоэлементная составляющая высокопроизводительной промышленности: она создает устойчивый каркас для принятия решений в процессе хозяйственной деятельности промышленного предприятия и определяет, каким образом необходимо решать сформированные задачи, а также формирует уникальные методы и инструменты, обеспечивающие полноту ее реализации. Производственная политика в рамках каждого предприятия имеет свой уникальный характер, однако базируется на общих принципах, обусловленных общностью целей, стоящих перед ней.

Т. В. Сергиевич отмечала: «Наиболее перспективным направлением развития экономики с точки зрения устойчивого развития является возрождение промышленности на новых технологических основах, а именно не отказ от индустрии, а переход к неоиндустриальной парадигме, основанной на внедрении в производство высоких технологий, экологичности» [1, с. 52]. Возрастающие под давлением внешней среды требования (научности, системности, инновационности, экологичности, сверхэффективности) к организации производства на промышленных предприятиях определяют необходимость наличия четко сформулированной производственной политики для каждого предприятия.

Однако, несмотря на возрастающий интерес, обусловленный смещением ракурса с идеализации сферы услуг на возобновление интереса к развитию индустриального сектора экономики, единого подхода к трактовке данного термина, а также к компонентам, его формирующим, не выработано. Можно выделить ряд сложностей, препятствующих выработке единого подхода: во-первых, отличность элементов, определяемых авторами как составляющие производственной политики; во-вторых, исследователи дают сущностно и функционально схожее определение, но используют различные термины. Как правило, в литературе встречается термин «промышленная политика» как синоним производственной политики. Вместе с тем данное понятие используется, как правило, на макроуровне и определяется как совокупность мер государственного управления и регулирования, направленных на развитие, совершенствование и инновационное изменение экономики в отдельных отраслях. В то время как термин «производственная политика» используется в отношении политики, реализуемой на уровне предприятия.

### Список источников

1. *Сергиевич Т. В.* Труд в неоиндустриальном обществе // Научно-образовательный центр «Технологии товароведческой, таможенной и криминалистической экспертизы»: сб. науч. работ / под ред. Г. Д. Дроздова. Вып. 6. — СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2015. — С. 50–55.

### *Информация об авторе*

---

**К. О. Лебедева** — аспирант кафедры экономики и права; 220076, Республика Беларусь, Минск, пр. Независимости, 148/3, e-mail: lebedevabnty@gmail.com

**Валерия Сергеевна Лобанцева**

**Анна Джалаловна Кяримова**

*Санкт-Петербургский университет*

*технологий управления и экономики*

*Санкт-Петербург, Россия*

## **Проблема конкурентоспособности нового продукта, вводимого на рынок**

**Аннотация.** В данной статье мы изучим проблему конкурентоспособности нового продукта при выводе его на рынок. В процессе разработки нового продукта большинство организаций анализируют рынок не только на предмет спроса, но и на предмет конкурентных предложений своих оппонентов.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность продукта, продукт, рынок, экономика, товар, вывод.

**Valeria S. Lobantseva**

**Anna D. Kyarimova**

*St. Petersburg University*

*of Management Technologies and Economics*

*St. Petersburg, Russia*

## **The problem of competitiveness of a new product introduced to the market**

**Abstract.** In this article we will study the problem of the competitiveness of a new product when introducing it to the market. In the process of developing a new product, most organizations analyze the market not only for demand, but also for the competitive offers of their opponents.

**Keywords:** product competitiveness, product, market, economics, product, conclusion.

Современная экономика переполнена разнообразной продукцией и услугами как премиум-сегмента, так и самого дешевого, которые, соответственно, отличаются своим качеством и набором функций.

Такая перенасыщенность рынка побуждает предпринимателей создавать продукт, превосходящий аналоги по всем параметрам или вовсе новый, не имеющий аналогов. В процессе разработки нового проекта большинство организаций анализируют рынок не только на предмет спроса, но и на предмет конкурентных предложений своих оппонентов.

Для начала определим, что такое конкурентоспособность продукта (услуги). Данное определение отображает отличие одной компании от другой по уровню удовлетворенности их клиентов производимой ими продукцией. Она определяет возможность продукта мимикрировать под постоянно меняющиеся требования рынка и достаточно продолжительное время оставаться в топе среди подобных товаров.

Существует три вида процесса вывода нового продукта на рынок [1]:

1. Первый вариант — это стартап. В данном случае продукт ранее не существовал на рынке.

2. Второй вариант — организация, которая уже действует на рынке, создает продукт к уже созданной линейке.

3. Третий вариант — организация, которая уже действует на рынке, создает новое направление или новую отдельную линейку.

И в каждом перечисленном случае производитель должен учитывать конкурентные преимущества своего продукта.

В случае со стартапом возникает ситуация, когда хорошо, что нет аналогов, т. е. и нет конкурентов, а с другой стороны, возникает целый список рисков, в том числе кража идеи, и появление конкуренции. Поэтому необходимо очень подробно анализировать рынок, в который будет вводиться новый продукт, моделировать ситуации, когда этот продукт будет иметь сильные стороны, если слабые конкурентные преимущества. Особенного внимания заслуживают риски промышленного шпионажа. Конечно, после выпуска нового продукта будут появляться аналоги, но важно учесть, что многие стартапы рассчитаны на «снятие сливок» или на то, чтобы вовсе стать монополистами, как, к примеру, это сделала компания *Microsoft* — просто завоевала рынок своим программным обеспечением (ПО) для персонального компьютера, теперь невозможно представить компьютер без операционной системы данной компании. И хотя есть аналоги, ПО данной компании является самым востребованным в мире. Поэтому, если перед запуском нового проекта конкуренты получают по нему информацию, конкурентные преимущества нового продукта и нового проекта практически нивелируются. Вот самое главное

конкурентное преимущество для нового продукта — быть первым и достаточно долго сохранять свои наработки в тайне от конкурентов.

Как уже говорилось, у нового продукта рано или поздно появятся аналоги, поэтому при создании своего проекта стоит максимально заложить те качества, которые на долгое время сделают его лидером рынка. Если это техника, то товар должен быть самым прочным к износу, например функциональным, ремонт пригодным, удобным в использовании, в производстве использовать лучшие материалы.

Также стоит делать выпуск пробной партии для теста обычными потребителями. Это позволит выявить слабые места продукта и сделать его еще конкурентоспособнее.

И все же в контексте выхода нового продукта конкурентное преимущество у него большое. В данном случае риски больше связаны с неправильным анализом потребительского спроса. Поэтому при соблюдении достаточных мер по сохранности данных и правильном анализе рынка можно достаточно успешно выпустить конкурентоспособный, не имеющий аналогов продукт.

Что касается второго варианта, то производители перед выпуском новой продукции в рамках уже существующей линейки анализируют похожие предложения своих прямых и косвенных конкурентов.

Аналізу подвергается аудитория, ее мнение о продукции конкурентов, учитываются как положительные, так и отрицательные. Это очень важно, так как на основе этих данных можно качественно подготовить свой продукт и сделать его максимально конкурентоспособным. Учесть ошибки и воспользоваться преимуществами. Этот вариант выпуска новой продукции является самым трудоемким, так как приходится учитывать множественность факторов конкурентоспособности продукта на рынке.

К таким факторам относятся [2]:

- вид производимого товара;
- емкость рынка (количество ежегодных продаж);
- легкость доступа на рынок;
- однородность рынка;
- конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке;
- конкурентоспособность отрасли;
- возможность технических новшеств в отрасли;
- конкурентоспособность региона и страны.

Третий вариант — это открытие нового направления уже в рамках действующего предприятия. В данном случае ситуация схожа с первым вариантом.

Также в конкурентоспособности продукта играет важную роль его инновационность. Вывести такой продукт будет намного легче, чем традиционные проекты. Причина этому — более глубокая проработка маркетинговой стратегии компании при выводе IT-продукта, нежели у обычной компании. Ведь в таких проектах максимально просто допустить ошибку «выжившего». Также такие продукты часто рассчитаны на эффект шоу или wow-эффект. Но если не поддержать его основными качествами, важными и нужными потребителю, то такой проект быстро сойдет с дистанции.

По итогу можно сказать, что конкурентоспособность нового продукта на рынке требует тщательного исследования данного рынка. В первую очередь необходимо определить реальных или потенциальных конкурентов. Изучить их продукцию из подобных категорий или же смоделировать возможные ситуации для своего продукта, если этот стартап не имеет аналога. Выявить сильные и слабые стороны. И довести свой продукт до максимальной конкурентоспособности на рынке. Также следует учитывать изменчивость рыночной среды, так как конкурентные преимущества в скором времени могут быть сведены к нулю.

#### Список источников

1. Вывод нового товара на рынок: риски и причины неудач // Vc.ru. — URL: <https://vc.ru/u/1045613-anna-borovaya/478408-vyvod-novogo-tovara-na-rynok-riski-i-prichiny-neudach/> (дата обращения: 03.02.2024).
2. Конкурентоспособность товара // Vc.ru. — URL: <https://vc.ru/trade/999863-konkurentosposobnost-tovara> (дата обращения: 03.02.2024).

#### *Информация об авторах*

---

**В. С. Лобанцева** — студентка Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: lobantseva2507@gmail.com;

**А. Д. Кяримова** — старший преподаватель кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: phd.kyarimova.ad@gmail.com

**Вильдан Дамирович Муллашев**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Современные тенденции проектного управления инновациями**

**Аннотация.** В статье представлены актуальные особенности инновационной деятельности в Российской Федерации в сравнении с общемировой практикой. Автором проведено исследование представленных на рынке инструментов и услуг консалтинговых фирм для формирования инновационной деятельности компаний. На этой основе сформированы рекомендации по развитию инновационной деятельности крупного бизнеса внутри Российской Федерации в условиях турбулентного геополитического процесса.

**Ключевые слова:** управление, инновации, информация, предприятие, управление инновационной деятельностью.

**Vildan D. Mullashev**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Modern tendencies project management of innovations**

**Abstract.** The article presents current differences between the innovative activities of the Russian Federation and global practice. The author conducted a study of the tools and services of consulting firms presented on the market for the formation of innovative activities of companies. On this basis, recommendations have been formed for the development of innovative activities of large businesses within the Russian Federation in the conditions of a turbulent geopolitical process.

**Keywords:** management, innovation, information, enterprise, management of innovation activities.

Сложившаяся в мире турбулентная ситуация диктует новые требования к эффективности в процессе инновационной интеграции. Прежде всего, это обусловлено скоростью переориентации рынков и партнеров в процессе инновационной деятельности. Новые возможности, возникающие в рамках процесса управления, накладывают отпечаток на особенности развития инновационной деятельности в России.

Такие особенности формируются, исходя из потребностей самого рынка в инновационных технологиях. Сегодня это актуализируется санкциями, действующими по отношению к отечественной экономике. Так, первые санкции заставили ускорить инновационные разработки и дали импульс развитию инновационной деятельности крупных компаний, а последующее развитие событий продемонстрировало целесообразность и перспективность таких действий.

К основным особенностям первого этапа деятельности в условиях санкционного противостояния можно отнести использование недостаточно развитых инструментов проектного управления, а также отсутствие их в повестке поэтапной цифровизации. Инновационная деятельность в первую очередь характеризовалась потребностью в цифровых продуктах, что, в свою очередь, привело к развитию практики проектного управления внутри команд разработчиков. Проектное управление в таком ключе выглядело как услуга, получаемая от компаний, представленных на внешнем рынке консалтинга, без экономической оценки ожидаемых эффектов внедрения. Управление инновационной деятельностью осуществлялось только на базе оценки финансово-экономических показателей.

К особенностям второго этапа можно отнести изменение государственной политики в пользу технологического лидерства. Это стало качественным стимулом развития проектного управления, которое стало внедряться на всех уровнях государства и бизнеса, что, в свою очередь, существенно увеличило количество предложений на данном рынке. Многие организации, которые внедряли проектное управление, используя продукты консалтинговых компаний, осознали необходимость внедрения собственных разработок и наращивания собственного потенциала. Это объяснялось еще и тем, что большая часть инструментов проектного управления, формирующая конкурентные преимущества только при должной зрелости менеджмента и персонала, предполагала и ускоренное организационное развитие. Следует отметить, что для субъектов среднего и малого предпринимательства внедрение проектного управления выглядит, скорее, следствием общей тенденции, в то время как крупные ком-

пании сегодня разрабатывают и используют большое количество соответствующих инструментов, постоянно совершенствуя их.

Наряду с этим, исходя из сложившейся практики второго этапа, возникает потребность в результативных подходах к оценке потенциала проектных команд, что, в свою очередь, усложняет представление об их эффективности. Нередко выходом из подобных ситуаций становится концентрация менеджмента только на количественной оценке, в частности, использовании такого индикатора, как удельное количество проектов в расчете на команду. Приходится признать, что такая практика часто порождает неуспешные проекты. Так, в ходе проводимых опросов менеджеры отечественных компаний отмечают различные барьеры при внедрении передовых производственных технологий [1, с. 115], и одним из них является использование показателей эффективности, которые не отображают эффективность кросс-функционального взаимодействия.

Исходя из этого, особенностью управления проектами в России можно назвать слабое администрирование и, соответственно, недостаточную интеграцию проекта в портфель инвестиционной программы. Ситуация решается на государственном уровне, где в рамках проектного управления выстраивается процесс синхронизации результатов разных компаний в части стратегических инициатив, с возможностью поощрения лидеров.

Следующим этапом развития проектного управления должно стать аккумулирование накопленного опыта для более качественно прогнозирование всех ресурсов проекта. Уже сейчас проводится большое количество конференций, связанных с проектным управлением, на которых происходит обсуждение результатов и представляются новые инструменты, разработанные для разных отраслей. Обмен опытом в таком случае крайне необходим для развития системы трансфера технологий. Развитие стандартов и механизмов трансфера технологий позволяет избежать рисков, связанных со сменой партнеров, а также позволит выходить на новые рынки. Включение государством прозрачных и удобных параметров измерения для общей координации работ позволит компаниям быстро найти партнеров в масштабах страны, а затем и на внешнем рынке.

Это позволяет сделать вывод о том, что на современном этапе развития государства, бизнеса и общества инновационная трансформация экономики задает вектор развития человеческой цивилизации [2, с. 390]. С учетом сформированной парадигмы управления инновационной деятельностью, проектное управление выглядит наиболее перспективным и эффективным инструментом развития.

Таким образом, внедряя новые показатели и делая их доступными с точки зрения интерпретации, можно разработать механизмы регулирования и поощрения инновационной деятельности [3, с. 107]. Это позволит запустить программы совместного развития отраслей, чтобы стимулировать отстающие отрасли либо инициировать создание новых отраслей путем развития потенциала лидеров. Такие действия соответствуют основным современным тенденциям менеджмента и бизнеса, к которым можно отнести стремление компаний быстро и качественно замещать партнеров и создавать эффективные, независимые от геополитических рисков проекты.

#### Список источников

1. Харламова Т. Л., Павлова Е. И. Анализ управленческих стратегий цифровой трансформации, обеспечивающих развитие современных организаций // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2023. — № 3-2 (141). — С. 114–120.
2. Кунин В. А. Влияние цифровой трансформации на решение проблемных вопросов разработки и реализации инновационно-инвестиционных проектов // Цифровая экономика и финансы: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 17–18 марта 2022 г. — СПб.: Центр научно-производственных технологий «Астерион», 2022. — С. 389–395.
3. Харламова Т. Л., Герасимов А. О. Инновационные подходы к управлению развитием предприятий в период цифровой трансформации // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: сб. тр. Всерос. науч.-практ. и учеб.-метод. конф.: в 4 ч. Ч. 1. — СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. — С. 103–107.
4. Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур при внедрении цифровых технологий с учетом инновационных приоритетов / В. А. Мордовец, Е. Б. Малых, А. Д. Кяримова [и др.]. — Курск: ЗАО «Университетская книга», 2023. — 92 с. — ISBN 978-5-907710-60-3. — EDN OFRJLJ.

#### *Информация об авторе*

---

**В. Д. Муллашев** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия;  
e-mail: vildan.mullashev@mail.ru

**Александр Владимирович Пучков**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Анализ факторов устойчивого развития региона в социально-экономической сфере**

**Аннотация.** В данной статье проанализированы факторы, которые окажут влияние на социально-экономическое развитие региона. Была произведена классификация факторов по различным параметрам. Сделаны выводы о необходимости взаимодействия этих факторов для формирования устойчивого развития региона.

**Ключевые слова:** регион, факторы, социально-экономическое развитие, устойчивое развитие, анализ.

**Alexander V. Puchkov**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Analysis of the factors of sustainable development of the region in the socio-economic sphere**

**Abstract.** This article analyzes the factors influencing the socio-economic development of the region. The factors were classified according to various parameters. Conclusions are drawn about the need for the interaction of these factors to form a sustainable development of the region.

**Keywords:** region, factors, socio-economic development, sustainable development, analysis.

Данная тема обширно затрагивает вопрос развития региона со стороны социально-экономического направления в условиях санкционного давления со стороны Запада.

В Российской Федерации регионы являются некими подсистемами, развитие которых оказывает существенное влияние на перспективу развития экономики в стране. В данном случае регионы будут

функционировать в правильном направлении при условии того, что они имеют все необходимые для этого ресурсы, которые можно сочетать друг с другом.

Здесь необходимо понимать, какие конкретно факторы оказывают влияние непосредственно как на развитие страны в целом, так и на развитие каждого региона по отдельности. Данная проблема поднимает вопрос повышения развитости каждого отдельного региона, что, в свою очередь, оказывает сильное воздействие на повышение региональных интересов в экономической сфере [1].

Факторы, которые оказывают влияние на развитие региона в социально-экономической отрасли региона, являются теми предпосылками, которые обуславливают само развитие ключевых процессов в экономической сфере в каждом регионе. Здесь мы можем проследить хозяйственную деятельность, которую эти факторы определяют как в количестве, так и в качестве. А также эти факторы оказывают сильное влияние на экономическую деятельность со стороны объемов и ее направленности на определение приоритетов в социальной сфере и решают задачи в экономической сфере.

Термин «стабильность» входит в понимание «устойчивого социально-экономического развития», а также является характеризующим понятием относительно ключевых показателей в социально-экономической и экологической отраслях хозяйственной деятельности.

Социальный и экономический баланс и является основой устойчивости. Также этот баланс является ключевым условием в грамотном и эффективном функционировании всей системы в целом [2].

Есть три группы, куда можно включить факторы, которые являются основополагающими в устойчивом социально-экономическом развитии. Эти группы делятся по трем характеристикам: направленность действия, характер действия и продолжительность времени этого действия.

В первой группе показателей различают внутренние и внешние факторы. К внутренним факторам относят следующие элементы: природные условия территории и как она обеспечена; природная среда и ее качество; устройство социально-экономической среды; база законодательства; производственные мощности. На основе этих внутренних факторов формируется социально-экономическое развитие в регионе. Здесь можно проследить причинно-следственную связь, которая характеризует как общество и его состояние, так и развитие самой территории [3].

Также здесь можно отнести к внутренним факторам такие показатели, как способность получать и обрабатывать информацию;

развитость каждого уровня общества; развитость технологического характера; условия, которые влияют на существование общества; различный потенциал региона касательно инноваций, ресурсов, инвестиций, кадров и производства.

Если говорить про внешние факторы, то их можно разделить на прямые и косвенные. Первые будут касаться именно развития человека, что включает в себя непосредственно здоровье, физические показатели, рождаемость, смертность. А последние заключаются во влиянии на общее, а также частное развитие человека. Здесь внешние факторы и их косвенное влияние выражается в износе фондов промышленности, а также оно может как стимулировать, так и дестимулировать влияние природных катаклизмов на развитие региона со стороны социально-экономического характера.

Совокупность факторов, которые отвечают за развитие регионов, можно разделить на две группы. Одна из них включает в себя ресурсную базу, которая, в свою очередь, определяет потенциальные возможности самого региона. Далее можно сказать, что вторая несет в себе характер регулирующий, в свою очередь, с точки зрения управления она влияет как раз на развитие региона.

Государственная политика, проводимая в рамках развития регионов и их регулирования, и ее элементы являются неотъемлемой составляющей в плане развития региона в социально-экономической области. Факторы, которые определяют политику государства в области развития региона, можно классифицировать по некоторым критериям с целью повышения максимума полезности внутренних, а также внешних факторов. Эти критерии заключаются в степени влияния государства, заинтересованности регионов с точки зрения экономики, а также конкурентной способности субъектов.

Рассматривая вторую группу, можно заявить, что на характер действия будут влиять как объективные, так и субъективные факторы. Первые будут тесно связаны с историческими предпосылками и рыночными. К ним будут относиться различные ресурсы, такие как природные, экономические, производственные, а также ресурсы кадровые и трудовые, геополитика региона и конъюнктура рынка.

Субъективные будут формироваться под влиянием общества, экономики и органов государственной власти. Сюда можно отнести нормативно-правовую базу и государственную политику, которая нацелена на социально-экономическое развитие региона.

Факторы, которые носят субъективный характер, формируются в социуме, экономической среде и государственных органах власти. Здесь имеет место быть база законов, политика, проводимая

на уровне государства и нацеленная на развитие региона по социально-экономическому аспекту.

Проведя данный анализ, можно сказать, что субъективные факторы несут большую долю воздействия на регион с точки зрения его развития, нежели объективные. Это прослеживается в том, что, помимо всех составляющих, в субъективных присутствует роль государства и его институтов, что включает в себя политическую составляющую, которая позволяет рассмотреть законодательную основу, что может обеспечить взаимосвязь всех вышеперечисленных факторов развития в регионе [4].

Рассматривая третью группу, говорим о классификации по временному признаку. Можно выделить временные и постоянные. Временные включают в себя различные конфликты, а также ситуации чрезвычайного характера, стихийные бедствия. Что касается постоянных, здесь необходимо обратить внимание на такие сложные составляющие, как капитал, научно-технический прогресс, а также механизм государственного регулирования.

Нельзя оставить без внимания и отрицательную сторону факторов, которые могут оказать крайне негативное влияние на регион и его показатели. Здесь необходимо отметить наличие факторов, которые несут в себе угрозу. Они могут иметь масштабный характер и оказывать влияние на элементы структуры социально-экономической системы региона, а также нести угрозу для экономического потенциала. В конечном итоге темпы социально-экономического развития могут значительно снизиться [5].

Анализ и классификация факторов устойчивого социально-экономического развития являются основополагающим шагом на всем этапе развития в регионе. Анализ стратегического характера рассматривает слабые и сильные стороны факторов по мере того, как они взаимодействуют с внешней средой и могут подвергнуться негативным последствиям.

Процесс взаимодействия факторов друг с другом окажет положительный эффект на развитие региона в благоприятном направлении с учетом тех показателей, которые были заданы изначально. Эти показатели касаются как материальных, так и трудовых ресурсов, обязательств перед государством и социумом, а также обеспечения длительного процесса жизнедеятельности, в зависимости от внешней среды.

Эффект синергии факторов, которые были рассмотрены, будет невозможен при разовых мероприятиях, ресурсах, которые присутствуют за пределами региона. Чтобы обеспечить устойчивое соци-

ально-экономическое развитие региона, необходимо сформировать специальный структурный компонент социально-экономической политики.

### Список источников

1. Устойчивое развитие региона: монография / Г. А. Морозова, В. А. Мальцев, К. В. Мальцев. — Н. Новгород: РАНХиГС, 2012. — 336 с.
2. Эффективность управления социально-экономическим развитием административно-территориальных образований: монография / И. В. Дуканова, Т. Н. Морозова, О. П. Суковатова; под ред. В. И. Терехина. — М.: НИЦ «Инфра-М», 2016. — 316 с.
3. *Найденова Р. И.* Формирование системы управления устойчивым развитием региона // Российское предпринимательство. — 2007. — Т. 8. — № 8. — С. 110–113.
4. *Цапиева О. К.* Устойчивое развитие региона: теоретические основы и модель // Проблемы современной экономики. — 2010. — № 2. — С. 307–311.
5. *Боссель Х.* Показатели устойчивого развития: Теория, метод, практическое использование. — Тюмень: Изд-во ИПОС СО РАН, 2013. — 123 с.
6. *Смешко О. Г.* Устойчивое развитие: региональный аспект глобальной повестки // Экономика и управление. — 2020. — Т. 26. — № 2 (172). — С. 118–127. — DOI: 10.35854/1998-1627-2020-2-118-127. — EDN UXFLXW.

### *Информация об авторе*

---

**А. В. Пучков** — аспирант 1-го года обучения по направлению подготовки 5.2 — Экономика, кафедры менеджмента и государственного и муниципального управления; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: pu4koffsasha@yandex.ru

**Анатолий Владимирович Тараканов**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

**Проблемы и перспективы  
управления объектами культурного наследия  
на основе принципов редевелопмента**

**Аннотация.** В условиях внешних вызовов необходимо усилить инвестиционную деятельность по развитию внутреннего туризма. Крупные города, региональные и областные центры имеют мощный потенциал — возможность развития объектов культурного наследия (ОКН), придание им нового функционала вместе с сохранением исторического архитектурного облика. Управление ОКН на основе принципов редевелопмента является перспективным направлением развития для предпринимателей и мощным драйвером туристической привлекательности региона. В статье рассматриваются существующие проблемы и возможные перспективы применения редевелопмента в отношении ОКН.

**Ключевые слова:** редевелопмент, объект культурного наследия, туристическая привлекательность региона, реставрационный объект.

**Anatoly V. Tarakanov**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

**Problems and prospects of management of cultural  
heritage objects based on the principles of redevelopment**

**Abstract.** In the context of external challenges, it is necessary to strengthen investment activities for the development of domestic tourism. Large cities, regional and regional centers have powerful potential — the possibility of developing cultural heritage sites (CHAs), giving them new functionality along with preserving the historical architectural appearance. Management of CHAs based on the principles of redevelopment is a promising direction of develop-

ment for entrepreneurs and a powerful driver of the tourist attractiveness of the region. The article discusses existing problems and possible prospects for the use of redevelopment in relation to development projects.

**Keywords:** redevelopment, cultural heritage site, tourist attractiveness of the region, restoration site.

В настоящее время в условиях наличия внутренних и внешних вызовов, стоящих перед нашей страной, актуальным становится вопрос развития внутреннего туризма, повышения туристической привлекательности региона и его инвестиционной привлекательности. Одним из мощных аспектов туристической привлекательности является исторический ресурс нашей страны, связанный с объектами культурного наследия (ОКН). Многие исследователи и аналитики отмечают, что благодаря развитию индустрии туризма развиваются народно-художественные промыслы, строительство, реконструкция и реставрация объектов культурного наследия на основе принципов девелопмента, связь, транспорт, сельское хозяйство, новый потенциал появляется у малых городов, история которых богата значимыми событиями [4, с. 84]. В связи с чем актуален вопрос, связанный с восстановлением и управлением ОКН на основе принципов девелопмента.

Объекты культурного наследия — это ресурс, который можно не только содержать как музеи, но и активно включать в современную туристическую жизнь городов, областей регионов, делая тем самым регион привлекательным как с инвестиционной, так и с туристической точки зрения [1]. В настоящее время такими объектами становятся не только архитектурные и усадебные памятники прошлого, но и архитектура эпохи социализма. Важно максимально тщательно и исторически достоверно относиться к их восстановлению, только тогда будет проходить капитализация стоимости. Таким образом, просто как инвестиционный реставрационный объект многие практически разрушенные или утраченные памятники истории и культуры выглядят не очень привлекательно — достоверность исторического восстановления, сложные бюрократические процедуры делают порой финансовую и организационную нагрузку невыносимой. То есть объект культурного наследия, с одной стороны, не должен использоваться в ущерб исторической ценности, а с другой — быть рентабельным объектом, который имеет дополнительную ценность своего исторического и культурного прошлого.

Инвесторы начали понимать, что в настоящее время в обществе появился некий запрос на жизнь в исторически сформированной среде для сохранения нашей национальной идентичности. Поэтому появляется возможность максимально достоверно сохранять исторический облик и при помощи девелопмента придать объекту новый функционал. Еще уцелевшая, особенно в регионах, историческая среда будет сохранена, регион привлечет инвестиции и повысит свою туристическую привлекательность. Особенно значимой данная деятельность является на фоне того, что практически 30 лет многие региональные ОКН ветшали естественным образом, на месте сплошной застройки исторических зданий появился частный сектор нового строительства, поэтому городская ткань многих малых городов в настоящее время не состоит полностью из исторических зданий. Для повышения туристической привлекательности, туристического потенциала регионов важно превращать ОКН в привлекательные для инвестиций объекты на основе принципов редевелопмента [3].

Это важно как для инвестора, региональных властей, так и для местных жителей — горожане видят, что историческую городскую среду можно изменить, наделить новым функционалом старинные здания, поучаствовать в общественном диалоге, обсуждая этот функционал, почувствовать себя причастным к истории своего города. Именно повышение туристической привлекательности территорий становится в настоящее время фактором сохранения исторической среды.

Рассмотрим роль государства в поддержке инвесторов — должно ли государство проводить политику, регулирующую всю эту систему. Номинально в России она существует, но нет ни одного успешного государственно-частного партнерства в области реставрационного инвестирования. Несомненно, инвестор, осуществивший реставрационные работы, должен становиться собственником объекта с определенными обязательствами перед государством в части исторического контроля о границах возможного перепрофилирования ОКН. Однако существует проблема так называемого поверхностного контроля, при котором границы возможного использования здания остаются размытыми, в результате чего само отреставрированное здание перестает быть исторически узнаваемым, следовательно, присущий ему функционал теряет свою историческую и туристическую ценность.

Существует множество примеров, особенно в Москве, когда здание сносили под предлогом исторической ветхости, а на его месте возводили копию, в результате чего историческая ценность здания

становится утраченной. По документам здание является объектом культурного наследия, по факту — новоделом, не обладающим никакой исторической ценностью. Таким образом, при принятии решения о реновации ОКН с целью роста туристического потенциала региона следует вводить так называемый многоступенчатый контроль как со стороны государства, так и со стороны общественности, местного населения [2, р. 155]. Таким образом, инвесторы, принимающие решения о реновации ОКН, должны иметь четкие и понятные правила игры, а в настоящее время они размыты.

В настоящее время стало появляться много интересных предложений по передаче инвестору восстанавливаемого здания в аренду с последующей номинальной арендой в 1 рубль за квадратный метр после осуществления всех работ, однако система согласования в настоящее время является запутанной и громоздкой в связи с плохо сформулированными предметами охраны и возможностью разных толкований [1].

Отметим, что при этом требования со стороны государства не должны смягчаться, предмет охраны должен быть прописан достаточно четко, с проведением надлежащих инженерных изысканий.

Следовательно, проблемы, которые сейчас наблюдаются в области охраны исторического наследия, не связаны с законодательством — они связаны с низким качеством работы государственных органов (в части качественного заполнения реестров и с тем, что фиксацией исторической застройки занимаются различные ведомства, не согласующие между собой действия, параллельно с ними ведут инициативную деятельность многочисленные общественные организации, деятельность которых также не аккумулируется в едином информационном поле) и общественных организаций, реестров — что взято под охрану, а что нет. Для общества малого и среднего бизнеса уже созданы такие информационные порталы [5, с. 81], так что общественные организации могут использовать развивающееся предпринимательское информационное поле.

Таким образом, управление объектами культурного наследия на основе принципов реновации, несмотря на имеющиеся проблемы, имеет большие перспективы и будет способствовать повышению инвестиционной и туристической привлекательности региона.

#### Список источников

1. Потомственный архитектор Алексей Гинзбург рассказал о сохранении культурного наследия. — 2017 // БезФормата. —

URL: <https://volgograd.bezformata.com/listnews/o-sohraneniikulturnogo-naslediya/60064455/> (дата обращения: 20.01.2024).

2. An educational methodology for studying culture as an organizing center in entrepreneurship development / E. V. Romanenko, E. V. Yaluner, A. S. Strinkovskaya, [et al.] // *Apuntes Universitarios*. — 2021. — Vol. 11. — No. 2. — P. 144–158.
3. Редевелопмент объектов культурного наследия. — 2024 // Экспертный центр «ИНДЕКС». — URL: <https://www.indeks.ru/otvety-na-voprosy/redevelopment-obektov-kulturnogo-naslediya.php> (дата обращения: 20.01.2024).
4. Ялунер Е. В., Тараканов А. В. Проблемы и перспективы развития внутреннего туризма // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. — 2023. — № 6-2 (144). — С. 84–89.
5. Ялунер Е. В. Развитие инфраструктуры для финансовой и организационной поддержки малого и среднего бизнеса // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. — 2016. — № 2 (98). — С. 81–84.

### ***Информация об авторе***

---

**А. В. Тараканов** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики;  
190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а,  
e-mail: tarakanov-av@mail.ru

Денис Витальевич Хомяков

Елена Васильевна Печерица

*Санкт-Петербургский университет*

*технологий управления и экономики*

*Санкт-Петербург, Россия*

**Мультикультурное влияние  
на управление социальной самоорганизацией  
в рамках информатизации предприятия**

**Аннотация.** В последние годы динамика мультикультурных взаимодействий видоизменяется, порождая новые тенденции и стандарты в развитии корпоративной этики и организационной культуры. Согласно публикации дискуссионного клуба «Валдай» [7], человеческий актив продолжает превосходить искусственный интеллект, а демографические кризисы приводят к сокращению численности ключевого персонала, что побуждает к формированию мультикультурных команд в условиях, когда ранее это было нехарактерно. Кроме того, в рамках текущей операционной парадигмы повышенное внимание уделяется эффективному управлению с использованием современных информационных технологий для повышения рентабельности существования организации и вовлеченности сотрудников.

**Ключевые слова:** ИТ-индустрия, социальная самоорганизация, сотрудничество, мультикультурализм.

Denis V. Homiakov

Elena V. Pecheritsa

*St. Petersburg University*

*of Management Technologies and Economics*

*St. Petersburg, Russia*

**Multicultural influence on the management  
of social self-organization within the framework  
of enterprise informatization**

**Abstract.** In recent years, the dynamics of multicultural interactions have been changing, giving rise to new trends and standards in the development of corporate ethics and organizational culture.

According to a publication in the Valdai Discussion Club, human assets continue to surpass artificial intelligence, and demographic crises are driving down the number of key personnel, prompting the formation of multicultural teams in contexts where this was previously uncommon. In addition, the current operational paradigm places an increased emphasis on effective management using modern information technology to improve organizational profitability and employee engagement.

**Keywords:** IT industry, social self-organization, cooperation, multiculturalism.

Цель статьи заключается в исследовании влияния мультикультурализма на управление социальной самоорганизацией в рамках информатизации предприятия. Рассматриваются роль технологий в формировании мультикультурных команд и связанные с этим вызовы.

Методология: в данной статье применяется общий обзор соответствующей профессиональной литературы в области социологии мультикультурализма и управления бизнесом, анализ конкретных примеров и на основе систематической классификации полученных результатов, поиск ценных идей с помощью дедуктивных выводов.

С развитием технологий компании все чаще сталкиваются с глобальными вызовами и межкультурным взаимодействием. Возрастает необходимость учитывать культурные различия, чтобы эффективно управлять бизнес-процессами. Издательство *Bloomberg* утверждает, что нехватка сотрудников в некоторых сферах производства привлекает в компании специалистов из Китая для налаживания сложных технологических операций [8]. Согласно исследованию Г. Хофстеде, разные культуры обладают своими уникальными особенностями и информационные технологии позволяют создавать приложения, учитывающие удобство использования для всех, а также обеспечивающие индивидуальный опыт каждого [5]. С учетом культурных норм при разработке приложений, используется опыт пользователя — UX (user experience), дизайнеры могут создавать включающие и удобные интерфейсы, соответствующие ценностям и предпочтениям различных групп пользователей, так, компания *WhatsApp* учитывала мнение интерфейса респондентов 86 стран, а *H&M* использует свой уникальный интерфейс для каждой культуры в отдельности [2].

Культурные нормы, убеждения и ценности влияют на способ восприятия технологий и взаимодействия с ними. Модель, описанная

Р. Д. Льюисом, с применением нейронных сетей помогает [3] заранее определить наилучшие сочетания отбора команды для выполнения конкретной задачи [1]. Программы анализа голоса позволяют адаптировать коммуникацию под учет культурных различий в стилях общения, невербальных сигналах и языке. Так, технология *deepfake* (*deep learning* «глубинное обучение» + *fake* «подделка») позволяет собеседникам общаться на видеоплатформах, имитируя движения губ и лицевых мышц, преобразуя речь под заданный стиль общения и лингвистический язык [9]. Календарные программы в компаниях показывают информацию о праздниках и выходных днях, учитывая различия в культурных традициях. Технологии виртуализации разрушают межкультурные барьеры, такие как коммуникационные преграды, стереотипы и предубеждения за счет использования регулируемых настроек внешнего вида и окружения [10]. Это повышает возможности таких коллективов, способствует креативности, разнообразию мнений и опыта на рабочем месте, а также конкурентоспособности. Компании, принимающие мультикультурализм, могут создать инклюзивную культуру на рабочем месте, а это, в свою очередь, способствует привлечению и удержанию разнообразных сотрудников. Существуют и некоторые недостатки [6]. В обществах, где уделяется большое внимание неприкосновенности частной жизни, люди могут проявлять скептицизм и неуверенность в отношении использования технологий, требующих обмена личной информацией. Кроме того, культурные предрассудки могут также влиять на внедрение технологий. Определенные культурные группы могут иметь предубеждения или негативные представления относительно конкретных технологий, что может создавать барьеры для их внедрения [4]. Культурное сопротивление может препятствовать внедрению новых технологий, поскольку культурные верования и традиции могут вступать в противоречие с технологическим прогрессом.

Сотрудники, представляющие различные культурные группы, могут внести важный вклад в разработку технологических инноваций, предлагая широкий спектр идей и точек зрения, что способствует поиску новых решений проблем и повышает творческий потенциал компании. В мультикультурных компаниях внутренняя самоорганизация может способствовать преодолению сопротивления и развитию необходимых навыков для эффективного использования технологий. Совместная работа позволяет гарантировать, что технология соответствует конкретным потребностям сотрудников и решает их проблемы, что, в свою очередь, повышает ее принятие и внедрение.

## Список источников

1. *Асанов А. З., Мышкина И. Ю.* Исследование возможности применения нейронных сетей при решении задачи отбора команды для реализации проекта // Проблемы управления. — 2017. — № 1. — С. 31–39. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-vozmozhnosti-primeneniya-neyronnyh-setey-pri-reshenii-zadachi-otbora-komandy-dlya-realizatsii-proekta> (дата обращения: 20.01.2024).
2. *Heimgärtner R.* Intercultural User Interface Design // Blashki K. & Isaias P. (eds.). Emerging Research and Trends in Interactivity and the Human-Computer Interface. — Hershey, USA: IGI Global, 2014. — P. 1–33. — DOI: 10.4018/978-1-4666-4623-0.ch001
3. Close Encounters of a Cultural Kind // LiveLib. — URL: <https://www.livelib.ru/book/1006812892-close-encounters-of-a-cultural-kind-richard-lyuis> (дата обращения: 20.01.2024).
4. *Голивцова Н. Н., Печерица Е. В., Лихошерстов А. В.* Интернационализация кластерных предприятий малого и среднего бизнеса // Экономический вектор. — 2023. — № 1 (32). — С. 5–12. — DOI: 10.36807/2411-7269-2023-1-32-5-12. — EDN BOCWSB.
5. *Furxhi G.* International Business and Country’s Culture Impact // European Journal of Business and Management Research. — 2021. — Vol. 6. — No. 1. — URL: <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/719> (дата обращения: 22.01.2024).
6. *Adamczyk M.* The Importance of Cultural Differences in International Business // The Central European Review of Economics and Management, WSB University in Wrocław. — 2017. — Vol. 1. — Iss. 2. — P. 151–170. — URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/229732/1/cerem-v1-i2-335.pdf> (дата обращения: 24.01.2024).
7. Африканская миграция в Россию [Online] // Валдай: Международный дискуссионный клуб. — URL: <https://ru.valdaiclub.com/a/highlights/afrikanskaya-migratsiya-v-rossiyu/> (дата обращения: 26.01.2024).
8. China’s Engineers Are Keeping Russia’s Metal Furnaces Firing // Bloomberg. — 2024. — January 28. — URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-01-28/china-s-engineers-are-keeping-russia-s-metal-furnaces-firing> (дата обращения: 18.01.2024).
9. How to Train Artificial Intelligence to Combat Deepfake Videos // The New York Times. — 2023. — February 7. — URL: <https://>

- [www.nytimes.com/2023/02/07/technology/artificial-intelligence-training-deepfake.html](http://www.nytimes.com/2023/02/07/technology/artificial-intelligence-training-deepfake.html) (дата обращения: 16.01.2024).
10. Petaluma adtech startup builds remote culture in the metaverse // North Bay Business Journal. — URL: <https://www.northbaybusinessjournal.com/article/article/petaluma-adtech-startup-builds-remote-culture-in-the-metaverse/> (дата обращения: 11.01.2024).
11. Социальное предпринимательство / Н. Н. Покровская, С. О. Снисаренко, А. Г. Абызов [и др.]. — СПб.: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2023. — 225 с. — ISBN 978-5-94047-927-7. — EDN VVZOQK.

### *Информация об авторах*

---

**Д. В. Хомяков** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [xvvmail@mail.ru](mailto:xvvmail@mail.ru), ORCID id: 0009-0006-2147-4397;

**Е. В. Печерица** — кандидат социологических наук, доцент, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [helene8@yandex.ru](mailto:helene8@yandex.ru), ORCID id: 0000-0002-1963-4471

**Антон Константинович Яковенко**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Актуальные направления управленческой деятельности в Российской Федерации**

**Аннотация.** В статье рассматриваются примеры актуальных направлений управленческой деятельности в современном российском обществе, работа по которым позволит повысить производительность труда и увеличить эффективность деятельности каждого участника социума. Современные тенденции и тренды развития управленческой деятельности подтверждают актуальность темы.

**Ключевые слова:** коллективы, управленческая деятельность, современное общество, кризисы управления.

**Anton K. Yakovenko**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Current areas of management activity in the Russian Federation**

**Abstract.** The article considers examples of current areas in management activities in modern Russian society, the work on which will increase labor productivity and increase the efficiency of the activities of each participant in society. Current trends and trends in the development of management activities confirm the relevance of the topic.

**Keywords:** collectives, management activities, modern society, management crises.

Сложность и неоднородность являются ключевыми характеристиками состояния современных обществ. Одновременно с ростом населения планеты увеличивается количество социальных преобразований, формирующих новые задачи по управлению как на государственном уровне, так и на уровне трудовых коллективов. Сове-

менные тенденции в управлении меняют базовый подход к вопросу управления. Сегодня управление — это инструмент «социального упорядочивания», тогда как первоначально управление было прикладной деятельностью [3]. Для эффективного управления необходимо вести работу по большому количеству направлений, влияющих на общество. Рассмотрим некоторые из них.

Первым направлением управленческой деятельности является введение инноваций в управленческий процесс. Российская Федерация, являясь частью глобального общества, несмотря на геополитические и экономические процессы последнего десятилетия, точно так же, как и все остальные страны, испытывает ряд проблем, связанных с управленческой деятельностью в различных сферах, таких как бизнес, политика, волонтерские организации и многие другие. Географические и демографические особенности Российской Федерации дают основания утверждать, что именно человеческий капитал становится главным стратегическим ресурсом в современном обществе, что в свою очередь, выводит проблему изучения управления на первый план [6].

Трансформация социальной системы Российской Федерации подталкивает современных управленцев к внедрению инноваций в подходах руководителей к вопросу взаимодействия с коллективами. Заметим, что изменение методов работы и организационной структуры коллектива зачастую воспринимается его участниками крайне болезненно, поскольку вторгается в ценностные ориентации и личные интересы сотрудников. Более того, преобразования в системе управления способны провоцировать возникновение у участников коллектива как межличностные, так и внутриличностные конфликты.

В современных реалиях не играет особой роли, в какой — предметной или процессуальной — плоскости рассматривается понятие «нововведение». Главным фактором в процессе управленческих преобразований является тезис о ключевой роли нововведений в процессе развития социума организации, коллектива [5].

Отношение к новшествам в управлении может варьироваться у участников коллектива от принятия и активной вовлеченности в процесс до прямого бойкотирования и противодействия даже самым незначительным инновациям.

Важной задачей для руководителей любых коллективов на данном этапе будет изучение факторов, способных повлиять на отношение коллег и подчиненных к инновациям, а также на то, к какой части спектра реакций на нововведения в управлении относится каждый участник сообщества.

Большое значение необходимо уделять не только внедрению инноваций как таковых, но и взаимодействию их со всеми участниками управленческого процесса.

Вторым направлением в управленческой деятельности является стремление к обеспечению высокого уровня безопасности личности, социума и государства в современных реалиях. Напряженная внешнеполитическая и внутрисоциальная обстановка вызывает у каждого участника общества потребность чувствовать себя защищенным от современных внешних и внутренних угроз. Ощущение безопасности на разных уровнях жизни человека благотворно влияет на состояние общества и помогает создать условия для более комфортной жизни граждан [1].

Работа по нивелированию угроз в виде терроризма, экстремизма, коррупции, падения уровня жизни, снижение показателей имущественного и социального неравенства способны существенно усилить ощущение безопасности и защищенности каждого участника общества. Поскольку социальная жизнь абсолютно всех граждан складывается из большого количества составляющих, уменьшение внимания к любой из возникающих общественных проблем способно трансформировать потенциальную угрозу безопасности в реальную [4].

Третьим направлением, на которое следует обратить внимание при рассмотрении проблем социальной управленческой деятельности, стоит отметить вопрос социальной эффективности. Понятие «социальная эффективность» подразумевает под собой совокупность большого количества социальных факторов, влияющих на качество жизни населения (такими показателями считаются индекс потребительских цен, реальные денежные доходы граждан, уровень образования и здравоохранения, качество бытового и коммунального обслуживания и др.).

Поскольку социальную эффективность справедливо рассматривать как индикатор удовлетворенности индивидом личных потребностей в обществе, базируясь на качестве и объеме социальных благ, именно социальная эффективность отражает качество управления социальными процессами и способна продемонстрировать уровень качества жизни человека и общества [2].

Современным управленцам следует помнить о динамических изменениях социальной эффективности. Наряду с потребительскими настроениями в обществе должна присутствовать и социальная польза, и социальная ответственность как результат сознательности граждан.

Работа по трем перечисленным направлениям способна оптимизировать процесс управления во всех сферах деятельности общества и пользоваться позитивными изменениями для наиболее качественного «социального упорядочивания» в современных условиях развития российского общества.

#### Список источников

1. *Бесчасная А. А.* Города 4.0: новые подходы к управлению // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. — 2019. — Т. 10. — № 2 (39). — С. 42–47.
2. *Бухонова С. М., Дорошенко Ю. А.* Количественная оценка потребительской и общественной эффективности социальных инвестиций // Экономический анализ: теория и практика. — 2006. — № 10 (67). — С. 14–22.
3. *Коваженков М. А.* Социально-философские аспекты постиндустриальной трансформации управленческой деятельности // Гуманитарные и социально-экономические науки. — 2007. — № 6 (37). — С. 27–30.
4. *Малюга С. В.* Безопасность как предмет социального управления // Известия ВУЗов. Северо-Кавказский регион. — 2010. — № 5. — С. 40–43.
5. *Манжинов Н. П.* Социальные аспекты преодоления проблем внедрения инноваций в управленческой деятельности руководителя // Проблемы правоохранительной деятельности. — 2011. — № 1. — С. 138–141.
6. *Хаматханова М. А.* Современные управленческие процессы: результаты научных исследований // Фундаментальные исследования. — 2015. — № 9-1. — С. 182–185.

#### *Информация об авторе*

---

**А. К. Яковенко** — аспирант кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: berserker86@bk.ru

**Игорь Борисович Котликов**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

**Внеоборотные активы предприятия:  
состав и особенности использования  
в современных условиях**

**Аннотация.** В статье рассматриваются состав и классификация внеоборотных активов предприятия, а также особенности учета. Автор обращает внимание на то, что ответственный подход в бухучете позволяет избежать финансовых потерь и обеспечивает надежную бухгалтерскую отчетность. В заключение автором приводятся рекомендации для повышения эффективности управления внеоборотными активами предприятия.

**Ключевые слова:** внеоборотные активы, классификация, оценка, бухгалтерский учет, отчетность, управление.

**Igor B. Kotlikov**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

**Non-current assets of the enterprise:  
composition and features of use in modern realities**

**Abstract.** The article discusses the composition and classification of non-current assets of the enterprise, as well as accounting features. The author draws attention to the fact a responsible approach in accounting allows you to avoid financial losses and ensure reliable accounting records. In conclusion the author provides recommendation for improving the efficiency of managing non-current assets of the enterprise.

**Keywords:** non-current assets, classification, evaluation, accounting, reporting, management.

В практике финансового менеджмента управление активами предприятия играет существенную роль в вопросах, связанных с текущим финансовым состоянием организации, а также со стратегическим планированием экономической деятельности. Изучение и оценка активов являются основой для оценки экономических результатов деятельности и финансовой устойчивости организации. Современные исследования показывают, что управление внеоборотными активами играет ключевую роль в создании стоимости и конкурентоспособности современных организаций.

Внеоборотные активы представляют собой долгосрочные активы, которые не могут конвертироваться в денежные средства в течение короткого периода времени, т. е. используются более 12 месяцев. Они включают в себя такие элементы, как нематериальные активы, материальные активы, а также финансовые инвестиции и вложения. Кроме этого, внеоборотные активы выступают, по сути, основой производства, так как они не используются в обороте или для постоянной продажи.

Возможный состав внеоборотных активов предприятия схематично представлен в таблице 1.

*Таблица 1*

**Состав внеоборотных активов предприятия**

№ п/п	Состав внеоборотных активов предприятия	Примеры
1.	Основные средства, а именно средства труда с длительным сроком эксплуатации, имеющие материальный вид	Здания, оборудование, транспорт, инвентарь и т. д.
2.	Нематериальные средства, участвующие в производственном процессе, долгосрочные вложения, не имеющие материальный вид	Предметы интеллектуальной собственности, программное обеспечение, товарный знак, бренд, расходы на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы, результаты исследований и разработок
3.	Долгосрочные финансовые вложения	Инвестиции на срок свыше года с целью получения прибыли в виде дивидендов или процентов, доходные вложения в материальные ценности
4.	Отложенные налоговые активы	Налоговая переплата в отчетном периоде
5.	Другие внеоборотные активы	Прочие активы, имеющие схожие признаки

Необходимо отметить, что различные типы классификации внеоборотных активов выделяются в зависимости от критериев, типология внеоборотных активов в цифровой среде представлена в работе [2].

Несмотря на то, что термин «внеоборотные активы» в бухгалтерском учете используется широко, авторами выделяются четкие критерии определения данных видов активов в деятельности хозяйствующих субъектов. Так в работе А. Д. Чаплыгиной [5] рассматриваются вопросы признания и учета внеоборотных активов корпораций, включая капитальные вложения, нематериальные активы, основные средства. Описываются процесс поступления внеоборотных активов и условия их признания в корпоративном учете и отчетности в соответствии с Федеральными стандартами бухгалтерского учета, согласно которым используются ФСБУ 06/2020 «Основные средства», 26/2020 «Капитальные вложения». Основными условиями признания таких активов являются их использование на протяжении не менее двенадцати месяцев и обеспечение экономических выгод для предприятия.

Таким образом, при бухгалтерском учете внеоборотных активов, прежде всего, следует определить срок использования основных средств, согласно системе учета, в организации и произвести включение в бухучет исходя из первоначальной стоимости, которая потом может переоцениваться с учетом амортизации и согласно расчетам справедливой стоимости, определение которой установлено Международным стандартом финансовой отчетности (IFRS). Данная статья А. Д. Чаплыгиной воспроизводит ответственный подход к процессу принятия активов к учету, что позволяет избежать ошибок и обеспечить надежную бухгалтерскую отчетность. Кроме этого, Д. С. Соловьев, проанализировав деятельность организации в работе [4], приходит к выводу, что эффективное использование внеоборотных активов способствует сокращению потребности в них на предприятии, т. е. выявляется обратная зависимость. Этот процесс осуществляется за счет улучшения механизмов повышения коэффициентов использования внеоборотных активов как во времени, так и по мощности.

Итак, финансовая стратегия управления внеоборотными активами предприятия является существенным фактором в развитии организации, обеспечивая эффективное использование основных средств и других необоротных активов [1]. Управление активами позволяет предприятию эффективно развиваться на рынке, избегая лишних финансовых потерь и повышая конкурентоспособность. Для повышения эффективности управления рекомендуется прово-

дить анализ состава активов, оптимизировать методы начисления амортизации, разрабатывать мероприятия для повышения эффективности использования активов и выбирать оптимальные источники их обновления. Эффективное управление внеоборотными активами требует ответственного учета, своевременного обновления и оптимального использования, что определяет важность финансового прогнозирования и планирования.

#### Список источников

1. Финансовая стратегия управления внеоборотными активами организации / Л. А. Абелова, Р. А. Захаркина, Н. Н. Катайкина, А. А. Маркова // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2022. — № 5 (Ч. 3). — С. 313–321.
2. Котликов И. Б. Внеоборотные активы как концепт анализа в условиях цифровизации экономики // Цифровая экономика и финансы: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 2023. — СПб.: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2023. — С. 524–527.
3. Смешко О. Г. Устойчивое развитие: региональный аспект глобальной повестки // Экономика и управление. — 2020. — Т. 26. — № 2 (172). — С. 118–127. — DOI: 10.35854/1998-1627-2020-2-118-127. — EDN UXFLXW.
4. Соловьев Д. С. Оценка эффективности управления внеоборотными активами предприятия // Актуальные вопросы публичного управления, экономики, права в условиях цифровизации: сб. науч. статей Междунар. науч.-практ. конф. Т. 2. — Курск, 2023. — С. 320–323.
5. Чаплыгина А. Д. Признание внеоборотных активов в корпоративном учете и отчетности // Современная экономика: проблемы и решения. — 2023. — № 9 (165). — С. 108–121. — DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2023/9/108-121

#### *Информация об авторе*

---

**И. Б. Котликов** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия;  
e-mail: igor.kotlikov@icloud.com

**Самвел Вазгенович Курегян**

**Юлия Викторовна Мелешко**

**Ксения Викторовна Скорая**

*Белорусский национальный технический университет  
Минск, Республика Беларусь*

**Роль малого и среднего предпринимательства  
в увеличении адаптационных возможностей  
национальной экономики**

**Аннотация.** Современные условия хозяйствования, характеризующиеся нестабильностью и изменчивостью во всех сферах жизнедеятельности общества, создают предпосылки для поиска новых возможностей по нейтрализации негативного воздействия от возможных изменений на глобальных и внутренних рынках. Малое и среднее предпринимательство, являясь базовым звеном рыночной экономики (согласно классической и неоклассической экономическим школам), играет важнейшую роль в обеспечении социальной и экономической безопасности всей национальной экономики за счет создания рабочих мест, наполнения рынка товарами и услугами, диверсификации экономики и пр. Так, необходимость определения роли малого и среднего предпринимательства в увеличении адаптационных возможностей национальной экономики обусловлена, во-первых, современными нестабильными условиями хозяйствования, а во-вторых, выявлением направлений развития малого и среднего предпринимательства для дальнейшего повышения социально-экономической устойчивости Республики Беларусь.

**Ключевые слова:** малое и среднее предпринимательство, технологическая неопределенность, социально-экономическое развитие, модернизация экономики, социально-экономическая безопасность.

**Samvel V. Kuregyan**

**Yulia V. Mialeshko**

**Ksenia V. Skoraya**

*Belarusian National Technical University  
Minsk, Republic of Belarus*

## The role of small and medium-sized businesses in increasing the adaptive capabilities of the national economy

**Abstract.** Modern economic conditions, characterized by instability and variability in all spheres of society, create the prerequisites for searching for new opportunities to neutralize the negative impact of possible changes in global and domestic markets. Small and medium-sized businesses, being the basic element of a market economy (according to the classical and neoclassical schools of economics), play a vital role in ensuring the social and economic security of the entire national economy by creating jobs, filling the market with goods and services, diversifying the economy, etc. The need to determine the role of small and medium-sized businesses in increasing the adaptive capabilities of the national economy is due, firstly, to modern unstable economic conditions, and secondly, to identify directions for the development of small and medium-sized businesses to further increase the socio-economic sustainability of the Republic of Belarus.

**Keywords:** small and medium-sized businesses, technological uncertainty, socio-economic development, economic modernization, socio-economic security.

При определении места и роли малого и среднего предпринимательства в увеличении адаптационных возможностей необходимо учитывать тот факт, что в современных условиях хозяйствования одним из факторов обеспечения социальной и экономической безопасности является повышение конкурентоспособности национальной экономики на мировой арене, которая обеспечивается, в том числе, за счет технологического лидерства. Разумеется, локомотивом научно-технического прогресса всегда были и будут крупные экономикообразующие предприятия, сила которых заключается именно в том, что они большие и, соответственно, могут концентрировать суммы, необходимые для крупных и прорывных инновационных проектов. Задача же в этом процессе малого и среднего бизнеса, по нашему мнению, заключается в том, чтобы за счет более высокой мобильности последних поддерживать целостность процессов перехода к более высоким технологическим укладам. Так, необходимо усиление роли малого и среднего предпринимательства как фактора технологической модернизации белорусской экономи-

ки за счет инновационной деятельности (например, венчурное финансирование) и субъектов хозяйствования, деятельность которых способствует поддержанию целостности процесса рассматриваемой модернизации.

Объективный характер такого усиления определяется устойчивой, наблюдаемой практически во всех развитых и развивающихся экономиках, тенденцией к снижению предпринимательской ориентации в процессе укрупнения бизнеса, особенно это заметно при переходе от среднего к крупному бизнесу. Г. В. Широкова и Л. С. Соколова пишут по этому поводу: «Предпринимательская ориентация является важным фактором для молодых растущих фирм малого и среднего бизнеса, которые конкурируют с крупными устоявшимися компаниями, так как она позволяет этим фирмам достигать необходимого темпа роста и желаемого уровня конкурентоспособности <...>. Внутрифирменное предпринимательство <...> дает компании возможность преодолеть проблемы инерции, потери гибкости и неэффективной адаптации к изменяющимся условиям окружающей среды. Как отмечается <...> внутрифирменное предпринимательство необходимо для фирм из стран с развивающейся экономикой, чтобы обновиться, перераспределить ресурсы и создать бизнес, ориентированный на рынок и готовый конкурировать в глобальной экономике. Поэтому предпринимательская ориентация и предпринимательская культура являются первичными механизмами, необходимыми в динамичной российской бизнес-среде фирмам малого и среднего бизнеса для достижения роста и улучшения их деятельности» [1, с. 28]. Ранее нами уже указывалось [2], что социально-экономическая роль малого и среднего предпринимательства в современной экономике заключается в значительном увеличении адаптационных возможностей народного хозяйства к изменениям, происходящим на зарубежных и внутренних рынках. Это возможно за счет роста доходов населения вследствие развития самозанятости (что, в свою очередь, способствует повышению промышленного и потребительского спроса). Вследствие большей гибкости и мобильности малое и среднее предпринимательство может содействовать формированию цепочек создания стоимости итогового продукта, что на сегодня реализуется не в полной мере.

Следует добавить, что эта адаптационная функция распространяется на предпринимательскую ориентацию бизнеса, когда за счет высокой степени данной ориентации малого и среднего бизнеса можно повысить уровень этой ориентации бизнеса в целом. Необходимо особо подчеркнуть, что новые хозяйственные и геополитические

реалии требуют постоянного усиления предпринимательской ориентации малого и среднего предпринимательства, как обязательного условия выживания последнего в условиях продолжающейся концентрации и централизации финансового и промышленного капиталов. Повышение предпринимательской активности всей рыночной среды, на которую сегодня ориентируются промышленные гиганты Республики Беларусь, за счет высокого динамизма малого и среднего бизнеса способствует более быстрому «считыванию» информационных сигналов рынка всеми хозяйственными субъектами, как входящими в национальный промышленный комплекс, так и оказывающими на него экономическое и институциональное влияние. Поскольку, как известно, «источник трансформации системы или ее функций находится обычно в самой системе; поскольку это связано с возможностью (или невозможностью) восприятия той или иной информации системой и с вытекающим из этого целесообразным характером ее поведения» [3, с. 8], то для усиления рыночно ориентированного характера белорусской промышленности малый и средний бизнес должен быть органично включен в национальный промышленный комплекс. А это, в свою очередь, требует значительного увеличения цифровизации малого и среднего предпринимательства.

Увеличение адаптационных возможностей народного хозяйства к изменениям на глобальных и внутренних рынках, сохранение и рост достигнутого уровня социально-экономического развития за счет малого и среднего предпринимательства становятся возможными из-за того, что существующая сегодня в Республике Беларусь отраслевая и территориальная структура малого и среднего предпринимательства определяется не только экономической эффективностью, но и существующими национальными и культурными особенностями проживающего населения, сложившимся местом территории в региональном разделении труда, необходимостью решать социально-экономические проблемы территорий и еще некоторыми обстоятельствами, в том числе необходимостью выполнять планы социального и экономического развития территорий.

Кроме того, более быстрая адаптация к изменениям отраслевой и территориальной структуры народного хозяйства обусловлена высокой мобильностью малого и среднего предпринимательства. Именно представители этого бизнеса самочинно и более быстро готовы осваивать новые виды трудовой деятельности, потенциально необходимые как для инновационного развития страны, так и для поддержания целостности структурной политики и устойчивого социально-экономического развития.

Как справедливо отмечает Т. В. Сергиевич: «Реализация модели устойчивого инновационного социально-экономического развития Республики Беларусь во многом зависит от теоретического и практического решения проблемы труда. Труд рассматривается как основа жизнедеятельности человека, как фактор производства, как источник прибыли, как источник удовлетворения общественных и личных потребностей, как условие человеческой жизни, как источник повышения эффективности и конкурентоспособности экономики» [4, с. 278]. Соответственно, и принцип более быстрой адаптации изменений отраслевой и территориальной структуры народного хозяйства за счет высокой мобильности малого и среднего предпринимательства имеет важное народнохозяйственное значение.

Таким образом, малое и среднее предпринимательство позволяет осуществить переход к более высоким технологическим укладам национальной экономики в целом за счет инновационной деятельности, что способствует поддержанию целостности процесса технико-технологической модернизации. Кроме того, адаптационные возможности национальной экономики увеличиваются вследствие социально-экономической роли малого и среднего предпринимательства, которая заключается, в том числе, в содействии в повышении уровня и качества жизни населения отдельных регионов и всей страны. Также адаптационная функция распространяется на предпринимательскую ориентацию таким образом, что позволяет повысить уровень этой ориентации бизнеса в целом. Малое и среднее предпринимательство является своеобразным «маркером» для крупных предприятий, который позволяет последнему (как и всем хозяйствующим субъектам, входящим в национальный промышленный комплекс) определять тенденции развития рынка, оказывающие на него влияние, значительно быстрее. Увеличение адаптационных возможностей народного хозяйства возможно из-за существующей отраслевой и территориальной структуры, а также национальных и культурных особенностей населения, места территории в региональном разделении труда и прочих обстоятельств.

Исследование выполнено при финансовой поддержке БРФФИ в рамках договора № Г22Мн-001 от 04.05.2022.

#### Список источников

1. Широкова Г. В., Соколова Л. С. Формирование предпринимательской ориентации в российских фирмах малого и среднего бизнеса: роль институциональной среды // Российский журнал менеджмента. — 2013. — Т. 11. — № 2. — С. 25–50.

2. *Курегян С. В., Мелешко Ю. В., Скорая К. В.* Отраслевая и территориальная структура малого и среднего предпринимательства и его социально-экономическая роль в современной экономике // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. — 2023. — № 5. — С. 40–46.
3. *Солодовников С. Ю.* Понятие хаоса и его место в развитии сложных систем // Экономическая наука сегодня. — 2018. — Вып. 7. — С. 5–18.
4. *Сергиевич Т. В.* Некоторые политико-экономические аспекты исследования трудовых отношений в Республике Беларусь на современном этапе // Экономическая наука сегодня. — 2015. — № 4. — С. 278–286.
5. *Смешко О. Г.* Структурная перестройка российской экономики: приоритеты и механизм регулирования // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2014. — № 7 (45). — С. 6–17. — EDN SWMFLB.

### ***Информация об авторах***

---

**С. В. Курегян** — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и права Белорусского национального технического университета, Минск, Республика Беларусь; e-mail: kuregyan@bntu.by;

**Ю. В. Мелешко** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и права; 220013, Республика Беларусь, Минск, ул. Я. Колоса, д. 16, тел. +375 (17) 378-93-54, e-mail: meleshko@bntu.by, ORCID id: 0000-0002-4449-5688;

**К. В. Скорая** — студент кафедры экономики и права Белорусского национального технического университета, Минск, Республика Беларусь; e-mail: skorayaksenia@gmail.com

**Ирина Виленовна Носкова**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Повышение медиаприсутствия вуза с использованием технологий предиктивного маркетинга**

**Аннотация.** В статье исследуется возможность применения в маркетинге образовательных услуг искусственного интеллекта (ИИ). Раскрываются преимущества персонализации с помощью ИИ рекламных коммуникаций с потенциальными и реальными потребителями.

**Ключевые слова:** маркетинг, анализ больших данных, предиктивная аналитика, цифровое образование, рынок образовательных услуг, цифровые технологии обучения.

**Irina V. Noskova**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Increasing the university's media presence using predictive marketing technologies**

**Abstract.** The article explores the possibility of using artificial intelligence (AI) in the marketing of educational services. The article also reveals the advantages of personalization with the help of AI advertising communications with potential and real consumers.

**Keywords:** marketing, big data analysis, predictive analytics, digital education, educational services market, digital learning technologies.

Повышение медиаприсутствия вуза с использованием предиктивного маркетинга видится эффективным способом укрепления имиджа и увеличения частоты просмотров целевой аудиторией. Возможности искусственного интеллекта открывают широкое поле деятельности для маркетолога, снижая при этом временные и денежные затраты на коммуникации с целевыми потребителями (аби-

туриентами, их родителями, возможно, работодателями). Рассмотрим способы, как можно добиться желаемых целей.

- **Персонализированные рекламные кампании:** применение предиктивных моделей для создания персонализированных рекламных кампаний на основе анализа данных о предпочтениях и интересах студентов, чтобы предложить им контент, который они найдут наиболее привлекательным.

- **Таргетированные рекламные каналы:** отбор наиболее эффективных рекламных каналов с помощью предиктивных алгоритмов. Это может быть определение того, на каких платформах и в каких социальных сетях целевая аудитория вуза наиболее активна, и направление/размещение рекламы именно туда.

- **Прогнозирование популярных тем и трендов:** искусственный интеллект поможет спрогнозировать темы, информацию, направления обучения, профессии, которые могут быть наиболее актуальными для студентов в будущем. На основании этих прогнозов можно создавать контент, который отражает все эти темы, чтобы привлечь внимание абитуриентов и студентов.

- **События и мероприятия:** какие события и мероприятия, конференции, активности могут быть наиболее интересными для студентов. Необходимо то или иное медиаприсутствие вуза в образовательных, культурных и спортивных событиях, которые соответствуют интересам целевой аудитории, и использование предиктивного маркетинга для определения наилучших способов привлечения внимания.

- **Интерактивный контент:** создание интерактивного контента, который стимулирует взаимодействие студентов. Например, можно использовать предиктивные алгоритмы для создания тестов или опросов, которые могли бы предсказывать интересы и предпочтения студентов.

- **Специальные предложения и акции:** предсказание того, какие специальные предложения и акции могут наиболее привлечь студентов. Например, скидки на потенциально востребованные в будущем курсы или программы, на которые в текущий момент большой спрос не наблюдается.

- **Исследование конкурентов:** применение предиктивных технологий для анализа медиаприсутствия конкурирующих вузов, что позволит выделить успешные стратегии и адаптировать применяющиеся вузом подходы к привлечению внимания целевой аудитории.

- **Вовлечение студентов в создание контента:** предиктивные алгоритмы могут помочь определить, какие темы и форматы контента

будут наиболее привлекательными для студентов. Вовлечение студентов в процесс создания контента или его редактирования будет сильным преимуществом стратегии присутствия вуза в медиапространстве, поскольку молодые люди (студенты, абитуриенты) гораздо больше доверяют мнению ровесников, выраженному понятным молодежи языком.

Последний пункт, именно вовлечение студентов, кажется наиболее перспективным. Разумеется, искусственный интеллект не может и не должен заменять всю команду разработчиков контента/маркетологов или креативщиков. Вероятнее всего использование ИИ для мозгового штурма с генерацией новых идей или новыми ракурсами старой модели, для изменения назначения или адаптации предварительно созданного контента для другой аудитории, формата или канала, а также для создания изображений или базовых видеороликов. Что касается типов контента, для создания которого маркетологи уже используют генеративный искусственный интеллект, — это посты в социальных сетях, электронные письма, сообщения в блогах, изображения и описания продуктов и т. д.

Революция в области искусственного интеллекта — это огромное изменение, поэтому неудивительно, что почти половина маркетологов обеспокоены заменой искусственным интеллектом большого количества их рутинной работы и в перспективе — уменьшением числа рабочих мест. Многие даже считают, что следует вообще избегать использования генеративного ИИ.

Но, исходя из того, как на данном этапе маркетологи на самом деле используют искусственный интеллект, он не заменяет им работу, а действует как помощник. Подавляющее большинство маркетологов, использующих генеративный искусственный интеллект для написания текстов, все-таки вносят правки в текст, причем существенные правки. Тем не менее, поскольку искусственный интеллект является настолько новым, только небольшая часть маркетологов внедрила его в свой ежедневный рабочий процесс, в вузах этот процесс находится на стадии экспериментов, в результатах которого мало кто отчитывается. Однако студенты, как более склонные к применению новинок, представляются наиболее подходящими создателями такого контента, который увеличил бы активность вуза в медиапространстве и был бы понятен целевой аудитории, «цеплял» ее.

Совокупное использование предиктивных технологий позволяет вузу более точно определить свою целевую аудиторию, создавать контент, который будет ей интересен, и эффективно использовать маркетинговые ресурсы для укрепления своего медиаприсутствия.

### Список источников

1. *Сергеев С. М., Борисоглебская Л. Н., Лебедева Я. О.* Предиктивные цифровые технологии для рынка образовательных услуг // Перспективные направления развития отечественных информационных технологий: материалы VII межрегион. науч.-практ. конф., Севастополь, 21–25 сентября 2021 г. / науч. ред. Б. В. Соколов. — Севастополь: ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет», 2021. — С. 118–120.
2. *Чертовикова В.* Маркетинговые стратегии: как привлечь внимание к своему бизнесу в 2024 // Cossa.ru. — URL: <https://www.cossa.ru/trends/328029/> (дата обращения: 25.01.2024).

### *Информация об авторе*

---

**И. В. Носкова** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [ivnoskova@rambler.ru](mailto:ivnoskova@rambler.ru)

# **Менеджмент качества: актуальные вопросы современности**

УДК 332.021; 338.246.87

**Наталья Валерьевна Василенко**  
*Международный банковский институт  
имени Анатолия Собчака  
Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Социально-экономическая дифференциация качества жизни населения в контексте проблемы обеспечения национальной экономической безопасности**

**Аннотация.** Дифференциация качества жизни населения рассматривается как одна из угроз национальной экономической безопасности. Проанализированы результаты регионального рейтинга по качеству жизни, подтвердившие наличие значительной социально-экономической дифференциации качества жизни российского населения при некоторых положительных тенденциях в 2021–2022 гг.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, качество жизни, социально-экономическая дифференциация, региональное развитие.

**Natalya V. Vasilenko**  
*International Banking Institute named after Anatoly Sobchak  
St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Socio-economic differentiation of the life quality of the population in the context of the problem of national economic security**

**Abstract.** Differentiation of the quality of life of the population is considered as one of the threats to national economic security. An analysis of the results of the regional quality of life rating con-

firming the presence of significant socio-economic differentiation in the quality of life of the Russian population with some positive trends in 2021–2022.

**Keywords:** economic security, quality of life, socio-economic differentiation, regional development.

Важнейшей проблемой регионального развития является дифференциация социально-экономического развития территорий, лежащая в основе социально-экономического неравенства проживающего на этих территориях населения [3]. Необходимость приложения усилий в данном направлении в контексте задачи обеспечения экономической безопасности Российской Федерации отражена в принятой в 2017 г. «Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года». В разделе II названного документа «неравномерность пространственного развития Российской Федерации, усиление дифференциации регионов и муниципальных образований по уровню и темпам социально-экономического развития» [5, с. 109–114] указаны среди основных двадцати пяти угроз и вызовов, наряду с «усилением дифференциации населения по уровню доходов», «недостаточным развитием транспортной и энергетической инфраструктуры», а также «недостаточно эффективным государственным управлением», имеющими непосредственное отношение к рассматриваемой в данном исследовании проблеме.

В то же время «сбалансированное пространственное и региональное развитие Российской Федерации, укрепление единства ее экономического пространства» [5, с. 109–114] заявляются в качестве одного из основных направлений государственной политики в сфере обеспечения экономической безопасности, а «сокращение уровня межрегиональной дифференциации в социально-экономическом развитии субъектов Российской Федерации» представляет собой первостепенную задачу по реализации указанного направления. Цель данного исследования — проследить состояние социально-экономической дифференциации качества жизни российского населения на современном этапе.

Существует достаточно много методик оценки социально-экономической дифференциации территорий. Наиболее востребованными в настоящее время являются сравнительные методы, основанные на применении статистического инструментария, включая ранжирование и рейтингование [2]. Экспертами Леонтьевского

центра регулярно проводится анализ рейтингов регионов различной направленности [1]. В контексте проводимого исследования наиболее интересен «Рейтинг регионов по качеству жизни — 2022» рейтингового агентства «РИА Рейтинг» [4].

Рассмотрим некоторые результаты анализа данных этого рейтинга. В таблице 1 представлены основные статистические показатели рейтингового балла российских регионов в 2021–2022 гг.

*Таблица 1*

**Основные статистические показатели рейтингового балла российских регионов по качеству жизни в 2021–2022 гг.**

№ п/п	Название показателя рейтингового балла	Рейтинговый балл 2022 г.	Рейтинговый балл 2021 г.	Абсолютный прирост
1	максимальное значение	83,00	81,35	9,57
2	минимальное значение	23,76	19,11	–0,10
3	среднее значение	51,29	48,30	2,99
4	медиана	51,04	48,08	2,71
5	коэффициент вариации	21,27 %	23,47 %	52,93 %

Источник: рассчитано автором по данным [4].

Как показывают данные таблицы 1, значения коэффициентов вариации более 23 % в 2021 г. и более 21 % в 2022 г. подтверждают сохранение значительной дифференциации качества жизни населения различных регионов при некотором снижении. При этом динамика максимального, минимального, среднего значения и коэффициента вариации также положительна, что свидетельствует о направлении повышения качества жизни российских граждан в рассматриваемом периоде.

Более наглядное представление об уровне социально-экономической дифференциации качества жизни в российских регионах дает рисунок 1. На нем по горизонтальной оси отложены 85 российских регионов (по присоединенным в 2022 г. четырем регионам информация на момент составления рейтинга отсутствовала), по вертикальной оси — балл, рассчитываемый по итогам проведения рейтингования.

Следует отметить положительную в целом динамику показателей рейтинга, так как из 85 регионов, по которым он рассчитывался, только в Чукотском автономном округе наблюдается снижение рейтингового балла в 2022 г. по сравнению с 2021 г. на 0,1 пп. Для всех остальных регионов более гладкая кривая 2022 г. расположена

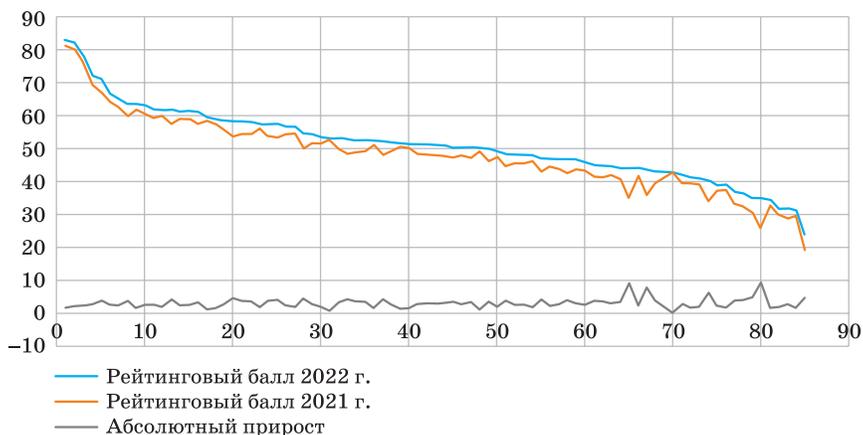


Рис. 1. Рейтинг российских регионов по качеству жизни — общая картина, 2021–2022 гг.

Источник: рассчитано автором по данным [4].

на графике рисунка 1 выше по сравнению с более ломаной кривой рейтинга 2021 г.

Как показывают расчеты по данным рейтинга [4], наибольший абсолютный прирост качества жизни зафиксирован в Карачаево-Черкесской Республике (9,6 пп.), Кабардино-Балкарской Республике (9,3 пп.), Чеченской Республике (8,0 пп.) и Республике Северная Осетия — Алания (6,4 пп.), имеющих достаточно низкий общий рейтинговый балл в 2022 г. (44–35 пп. при среднем 51,29) (см. табл. 1). Наименьший абсолютный прирост качества жизни наблюдался в Сахалинской, Тамбовской областях, а также в Ямало-Ненецком автономном округе (0,6 пп., 1,0 пп. и 1,1 пп. соответственно). Их общий рейтинговый балл находится в промежутке 53–60 пп.

Как видим, анализ результатов «Рейтинга регионов по качеству жизни — 2022» подтверждает сохранение значительной социально-экономической дифференциации качества жизни российского населения при некоторой положительной направленности динамики, достигнутой несмотря на сложную геополитическую обстановку. Направления дальнейших исследований автор видит в более детальном изучении влияния факторов «первой» и «второй» природы на качество жизни населения России и выработку мер государственной политики в области экономической безопасности для дальнейшего повышения качества жизни российских граждан.

### Список источников

1. *Батчаев А.* Российские рейтинги регионов, рекомендованные для использования в стратегическом планировании // Методические заметки от StratPlan.ru. — 2022. — URL: <https://stratplan.ru/UserFiles/Files/Russian%20regions.pdf> (дата обращения: 20.09.2021).
2. *Казаков М. Ю., Митрофанова И. В.* Эволюция научно-методических подходов к анализу и оценке региональной социально-экономической дифференциации // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. — 2020. — Т. 22. — № 1. — С. 44–54.
3. *Петрушевский Ю. Л., Сичкар И. А.* Социально-экономическая дифференциация территориальных обществ в контексте формирования новой парадигмы регионального развития // Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 26. — Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022. — С. 139–147.
4. Рейтинг регионов по качеству жизни — 2022: Инфографика // РИА Рейтинг. — URL: <https://riarating.ru/infografika/20230213/630236602.html?ysclid=lqc4kzui1c198862272> (дата обращения: 10.12.2023).
5. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». — URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216629/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/) (дата обращения: 10.03.2022).

### **Информация об авторе**

---

**Н. В. Василенко** — доктор экономических наук, доцент, и. о. заведующего кафедрой экономики, управления и предпринимательства АНО ВО «Международный банковский институт имени Анатолия Собчака»; профессор, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: [nvasilenko@mail.ru](mailto:nvasilenko@mail.ru)

Владислав Сергеевич Потяг  
*Белорусский национальный технический университет  
Минск, Республика Беларусь*

## **Применение искусственного интеллекта как инструмент повышения экономической эффективности промышленного предприятия**

**Аннотация.** Сегодня в эпоху четвертой промышленной революции происходит активное развитие различных цифровых технологий. Одной из передовых технологий является искусственный интеллект (ИИ). Главное преимущество ИИ заключается в способности быстро вычислять сложные и точные математические модели и анализировать огромные массивы информации.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, цифровизация, промышленное предприятие, экономическая эффективность.

Vladislav S. Potyag  
*Belarusian National Technical University  
Minsk, Republic of Belarus*

## **Application of artificial intelligence as a tool to increase the economic efficiency of an industrial enterprise**

**Abstract.** Today in the era of the fourth industrial revolution, there is an active development of various digital technologies. One of the advanced technologies is artificial intelligence (AI). The main advantage of AI is the ability to quickly calculate complex and accurate mathematical models and analyze huge amounts of information.

**Keywords:** artificial intelligence, digitalization, industrial enterprise, economic efficiency.

Сегодня в эпоху четвертой промышленной революции активно развиваются и внедряются цифровые технологии. Одними из самых значимых цифровых технологий сегодня являются интернет вещей, большие данные (big data), 5G-технологии, облачные вычисления, роботизация, автоматизация и искусственный интеллект (ИИ).

Концепция ИИ давно будоражит ум и воображение человечества: ранее возможность его существования и функционирования считалась не более чем научной фантастикой.

Сегодня технология искусственного интеллекта существует в реальности и активно развивается. По техническим критериям Н. И. Дерябина разделяет искусственный интеллект на слабый и сильный [1, с. 191]. Сегодня реализован лишь слабый искусственный интеллект, однако иногда можно прочесть новое понятие — «средний» искусственный интеллект, но его критерии не ясны. Предполагается, что области применения сильного ИИ являются безграничными, так как и он сможет решать любые задачи и обрабатывать любую информацию, включая эмоции человека.

Искусственный интеллект является обобщенным понятием, содержащим в себе целый ряд технологий: машинное обучение, глубокое обучение, нейросети, машинное зрение, роботизированная автоматизация, роботизация. Однако каждая из технологий основана на способности самообучаться, а именно получать знания в процессе выполнения поставленной задачи. Совокупность высокой вычислительной мощности с возможностью самообучаться, обрабатывать информацию и выдавать данные на основе обработанной информации делает искусственный интеллект универсальным и незаменимым решением и главным конкурентным преимуществом для любого предприятия.

Преимущество внедрения ИИ на промышленном предприятии обуславливается его широкими возможностями. Наиболее перспективные варианты внедрения: частичная и полная автоматизация производственного процесса, отслеживание состояния производственного оборудования, управление системой пополнения складских запасов сырья и материалов, проектирование новых образцов по заданным параметрам и др. Данный перечень вариантов внедрения очень условный, так как ИИ может быть разработан под конкретное предприятие для решения уникальной задачи на предприятии, кроме того, может быть использовано уже готовое решение для автоматизации конкретной стадии производственного процесса. Например, реализация отслеживания состояния оборудования при помощи ИИ позволит предприятию оперативно проводить обслуживание оборудования, замену его комплектующих, что предотвратит выход оборудования из строя и, как результат, предотвратит незапланированную остановку производственного процесса.

На сегодняшний день имеются примеры успешного внедрения искусственного интеллекта на промышленных предприятиях в Рес-

публике Беларусь и зарубежных странах. Однако, как верно было отмечено И. Б. Телесенко: «Интегрировать AI непосредственно в производственный процесс решаются не все предприятия из-за высокой цены и несовершенства технологий... это также актуальная проблема даже для крупных промышленных предприятий» [2, с. 21].

Крупные промышленные предприятия, помимо своей основной цели — получения прибыли, играют важную роль в национальной экономике в качестве градообразующих субъектов, источника рабочих мест, развития научного потенциала региона и т. д. В связи с этим очень важно поддерживать стабильную работу как крупных промышленных предприятий, так и средних и предприятий малого бизнеса, внедряющих искусственный интеллект в производственный процесс в условиях амплитудных колебаний в экономике, в частности в экономике рисков. Риски и их последствия приобретают всеобъемлющий характер [3]. Именно возможность производить быстрые расчеты сложных математических моделей с получением точных результатов и анализ больших данных позволяют сократить риски и ущерб от их наступления. Как верно подчеркивает Т. В. Сергиевич: «Данные технологии открывают большие возможности в повышении конкурентоспособности предприятий и отечественной экономики в целом, в то время как отказ от их разработки и внедрения в условиях усиливающейся конкуренции служит фактором риска усиления технологического и экономического отставания от промышленно наиболее развитых стран, что может рассматриваться в качестве угрозы национальной безопасности» [4, с. 132]. Особенно сегодня в условиях экономики рисков, геополитической нестабильности и активной политики импорта замещения «высокие технологии» являются ключевым фактором развития конкурентоспособности отечественного промышленного комплекса.

При внедрении искусственного интеллекта на промышленном предприятии сокращаются риски и повышается производительность. В качестве рисков подразумеваются: возникновение простоев на производственных линиях, выход из строя оборудования, перебои в поставках.

Под повышением производительности подразумевается: увеличение объемов продукции, сокращение брака, повышение качества продукции. В результате значительно повышается экономическая эффективность промышленного предприятия. Можно с уверенностью сказать, что внедрение искусственного интеллекта на промышленные предприятия является весьма перспективным решением. Однако, несмотря на все преимущества данной технологии

и ее активное развитие, она по-прежнему остается весьма дорогой для многих промышленных предприятий.

#### Список источников

1. *Дерябин Н. И.* Перспективы развития слабого и сильного искусственного интеллекта // Лучшая исследовательская работа 2022: сб. статей III Междунар. науч.-исслед. конкурса, Пенза, 10 февраля 2022 г. — Пенза: Наука и Просвещение, 2022. — С. 191–196.
2. *Тесленко И. Б., Муравьева Н. В.* Цифровая трансформация в промышленности: технологии искусственного интеллекта // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2019. — Т. 2. — № 11. — С. 19–23.
3. *Солодовников С. Ю.* Экономика рисков // Экономическая наука сегодня: сб. науч. статей / редкол.: С. Ю. Солодовников (пред. редкол.). Вып. 8. — Мн.: БНТУ, 2018. — С. 16–55.
4. *Сергиевич Т. В.* Риски при использовании искусственного интеллекта на предприятии // Безопасность и устойчивое развитие: теория и практика в условиях цифровой трансформации: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 5–6 декабря 2019 г.: в 5 т. / Ин-т нац. безопасности Респ. Беларусь; редкол.: Г. Г. Краско (гл. ред.) [и др.]. Т. 2. — Мн., 2019. — С. 129–132.

#### *Информация об авторе*

---

**В. С. Потяг** — магистрант кафедры экономики и права; 220013, Республика Беларусь, Минск, пр. Независимости, 65, корп. 1, e-mail: potyag.vladislav@gmail.com

**Станислав Евгеньевич Елкин**  
*Северо-Западный институт управления —  
филиал Российской академии  
народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации  
Санкт-Петербург, Россия*

### **Выбор методики проверки контрагента: экономические и правовые последствия**

**Аннотация.** В статье обоснована экономическая целесообразность применения на практике рейтинговых методик проверки solvency контрагентов, которые основаны на применении теории финансового анализа предприятия.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, методика проверки контрагента, стратегия развития.

**Stanislav E. Elkin**  
*Northwestern Institute of Management —  
branch of the Russian Academy  
of National Economy and Public Administration  
under the President of the Russian Federation  
St. Petersburg, Russia*

### **Choosing counterparty verification methods: economic and legal consequences**

**Abstract.** The article substantiates the economic feasibility of applying in practice rating methods of checking the solvency of counterparties, which are based on the application of the theory of financial analysis of the enterprise.

**Keywords:** economic security, counterparty verification methodology, development strategy.

Методика проверки контрагента представляет собой порядок применения методов и приемов, описание способа проведения контрольных процедур, сбор и последующий анализ информации о функционировании хозяйствующего субъекта. Согласно статье 102

Налогового кодекса РФ ФЗ от 1 мая 2016 г. № 134-ФЗ, сведений компании, которые являются коммерческой тайной, стало меньше, что в значительной степени упрощает проверку контрагента [1; 2].

К факторам оценки рисков контрагентов можно отнести следующее:

- кибербезопасность и сохранение конфиденциальности информации. Поддержание безопасности информационных ресурсов является важной задачей любой компании. Все чаще предприятия обращаются к сторонним поставщикам для поддержания безопасности данных. Контрагенты при осуществлении своих обязательств могут иметь небезопасные точки входа при установлении программных обеспечений или же случайно узнать стратегически важную конфиденциальную информацию компании. Для предотвращения данных рисков необходимо внутреннее программное обеспечение, блокирующее третьим лицам вход не через официальные ресурсы и ограничивающее доступ к секретным данным предприятия;

- соблюдение действующих правил в организации. Соблюдение законов о конфиденциальности данных, защите персонала, законов о борьбе с отмыванием денег повысит уровень экономической безопасности предприятия и снизит финансовые риски и риск утечки информации, на которые могут оказать негативное влияние контрагенты;

- соблюдение этических и моральных норм, а также охрана окружающей среды. При отслеживании цепей поставок компании часто сталкиваются с рисками отсутствия должной информации о поставщиках;

- бренд компании и ее репутация. Необходимо поддерживать высокий статус компании для того, чтобы порядочные поставщики и прочие добросовестные контрагенты хотели сотрудничать на взаимовыгодных условиях;

- уязвимость. Различные катаклизмы, введение санкций, закрытие границ могут повлиять на поставку товаров или услуг, по этой причине необходимо иметь в договоре различные форс-мажорные пункты, согласно которым будут оговорены условия выполнения своих обязательств в данных условиях;

- существенность. Чем больше сделка компании с контрагентом, тем существеннее риски и угрозы могут возникнуть [3].

Процесс управления рисками предполагает собой систему мероприятий, которая позволяет сделать прогноз рисков при взаимодействии с различными видами контрагентов. Данная система способствует улучшению стратегии развития компании и ми-

нимизирует наступление рисков и угроз, а также их последствия. При осуществлении предпринимательской деятельности сложно избежать потенциальных негативных факторов, но разработанная система управления рисками поможет вести стабильную деятельность и своевременно реагировать на негативные вызовы окружающей среды.

На практике существует множество методик проверки состоятельности контрагентов. Рейтинговая методика проверки основана на теории финансового анализа предприятия. Данный метод подразумевает под собой использование различных рейтингов и выравнивание иерархической системы распределения компаний в соответствии с уровнем риска. Составление рейтинга происходит путем анализа следующих факторов организации: финансовая составляющая предприятия; оснащенность; платежеспособность компании; эффективность деятельности.

Финансовое положение — главный показатель устойчивости любого предприятия, поэтому данный метод является наиболее точным в проверке контрагента [4].

В 2021 г. опубликовано письмо ФНС России от 10 марта 2021 г. № ВВ-4-7/3060 «О практике применения статьи 54.1 Налогового кодекса РФ». Опираясь на приказы ФНС, опыт бизнесменов и рекомендации ФНС, можно сказать, что сформировался так называемый традиционный метод проверки контрагентов [5].

Следующий метод проверки — проверка с помощью различных программных обеспечений. К ним можно отнести справочно-информационные системы «СПАРК-Интерфакс», «Контур. Фокус», «СВИС», *Dun & Bradstreet*.

Программа «СПАРК-Интерфакс» собирает всю доступную информацию о контрагенте, которая поможет снизить риски работы с компаниями. Она собирает сведения о платежной дисциплине, информацию о юридических лицах, различных источниках СМИ. Также данная программа дает доступ к нотариату, Росреестру, кредитному бюро для более тщательной проверки контрагента. Согласно данным *Deloitte*, наиболее популярным инструментом аналитической базы данных является «СПАРК-Интерфакс» — 71,4 %.

Программа «Контур. Фокус» помогает проверить российских и зарубежных контрагентов, предоставляя надежные данные о физических и юридических лицах. Также в программе «Контур. Фокус» можно заказать выездную проверку адреса для того, чтобы убедиться, работает ли контрагент по указанному адресу или нет. Также данная программа помогает автоматизировать процесс про-

верки контрагентов, позволяя дополнять его собственными методиками. По данным *Deloitte*, программу «Контур. Фокус» используют 23,8 % компаний.

СБИС предоставляет экспресс-отчеты о деятельности компаний, подробную аналитику связей, арбитражные дела, сервис позволяет оставлять заметки об организации, вести список контрагентов, допускать совместный доступ к данным.

Американская компания *Dun & Bradstreet* занимается сбором информации о контрагенте, составляет реестр компаний-контрагентов в зависимости от анализированных данных, ведет кредитный рейтинг, а также имеет крупнейший в мире реестр сведений о коммерческих компаниях. Согласно рейтингу *Deloitte*, данной программой пользуются 19 % организаций.

Помимо программных обеспечений, предприятие может проверить контрагента самостоятельно при помощи следующих мероприятий:

- с помощью сайта ФНС, который содержит данные о юридических лицах, имеющих задолженность по уплате налогов и сборов, а также информацию о несданной финансовой отчетности компании;

- с помощью реестра недобросовестных поставщиков, который хранит информацию о поставщиках, не выполнивших свои обязательства по договору. Данный список можно найти на сайте Федеральной антимонопольной службы;

- с помощью банка данных исполнительных производств, который находится на сайте Федеральной службы судебных приставов;

- при помощи информации, которая находится на сайте «Федресурс», можно получить данные о фактах деятельности юридических лиц, об уставном капитале, активах и наличии лицензий на осуществление производственной деятельности компании;

- при помощи анализа картотеки арбитражных дел, содержащей в себе данные о судебных делах контрагента. Источником является сайт «Федеральные арбитражные суды».

Таким образом, предприятие должно иметь собственную тактику проверки контрагентов для быстрой и тщательной проверки состоятельности компании. Организация может применять различные способы проверки в рамках законодательства [2]. Ключевой целью каждой компании является поддержание экономической безопасности на должном уровне в условиях возможных рисков и угроз, из чего следует необходимость разработки индивидуальной комплексной методики проверки деятельности контрагента.

## Список источников

1. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами / М. Г. Алимирзоева, А. А. Арбузов, Н. Ю. Арбузова [и др.]. — Новосибирск: Центр развития научного сотрудничества (ЦРНС), 2011. — 377 с. — ISBN 978-5-94301-277-8. — EDN QUOXBF.
2. Современный менеджмент: опыт прошлого и перспективы будущего / М. А. Васьков, И. Г. Фадеева, И. К. Сапицкая [и др.]. — Одесса: Физическое лицо — предприниматель Куприенко Сергей Васильевич, 2015. — 199 с. — ISBN 978-966-2769-48-7. — EDN TTZHQD.
3. *Елкин С. Е.* Системный аспект управления организационными изменениями // Сибирский торгово-экономический журнал. — 2012. — № 16. — С. 23–25. — EDN PANXBR.
4. *Елкин С. Е., Елкина О. С.* Особенности применения стоимостного подхода к оценке экономической эффективности // Теоретическая экономика. — 2018. — № 1 (43). — С. 107–114. — EDN YPTVVZ.
5. Научные ответы на вызовы современности: экономика / Т. О. Загорная, О. С. Елкина, В. Н. Круглов [и др.]. Кн. 2. — Одесса: Куприенко Сергей Васильевич, 2016. — 185 с. — ISBN 978-966-2769-76-0. — EDN VXFETR.

## *Информация об авторе*

---

**С. Е. Елкин** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры безопасности Северо-Западного института управления — филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: [elkin-se@ranepa.ru](mailto:elkin-se@ranepa.ru)

**Екатерина Евгеньевна Емелина**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Оценка эффективности реализации муниципальных программ Тосненского муниципального района Ленинградской области**

**Аннотация.** Настоящая статья посвящена анализу и оценке муниципальных программ Тосненского муниципального района Ленинградской области в рамках реализации стратегии социально-экономического развития до 2030 г.

**Ключевые слова:** муниципальные программы, оценка эффективности, социально-экономическое развитие, стратегия развития, образование.

**Ekaterina E. Emelina**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Evaluation of the effectiveness of the implementation of municipal programs of the Tosnensky municipal district of the Leningrad region**

**Abstract.** This article is devoted to the analysis and evaluation of municipal programs of the Tosnensky municipal district of the Leningrad region in the framework of the implementation of the strategy of socio-economic development until 2030.

**Keywords:** municipal programs, efficiency assessment, socio-economic development, development strategy, education.

Обеспечение прогрессивного социально-экономического развития страны в целом во многом зависит от развития отдельных субъектов РФ и входящих в их состав муниципальных образований.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что реализация муниципальных программ позволяет повысить экономический потенциал как отдельных публично-правовых образований, так и России в целом.

Программы разрабатываются на основе анализа проблем, имеющих ресурсы для развития конкретной территории и прогноза возможных результатов. На данный момент региональные и муниципальные программы являются действенным методом повышения социально-экономических показателей в рамках реализации стратегии развития региона.

Для исследования и оценки эффективности реализации муниципальных программ в качестве объекта исследования выбран Тосненский муниципальный район Ленинградской области (ЛО). Выбор объекта основан на том, что Тосненский район является одним из крупнейших муниципальных образований (МО) Ленинградской области, с развитой инфраструктурой, он обладает значительным потенциалом социально-экономического развития, чем представляет интерес для изучения и оценки деятельности данного МО. Муниципальные программы, реализуемые в Тосненском муниципальном районе Ленинградской области, разработаны в рамках Стратегии социально-экономического развития МО до 2030 г., утвержденной решением от 21 декабря 2018 г. № 222 совета депутатов МО Тосненского района ЛО.

Анализ официальной документации показал, что основной стратегической целью развития МО является формирование комфортной среды проживания на основе повышения уровня экономического развития и конкурентоспособности района на рынке труда, инвестиций и капитала [1; 4; 5].

Для решения вопросов приоритетных направлений социально-экономического развития разрабатываются муниципальные программы. Выбор программных мероприятий и объемов финансирования обусловлен оценкой их вклада в решение задач стратегического развития, в условиях ограниченности средств бюджета и возможности привлечения для реализации мероприятий средств областного бюджета [3; 4].

Перечень муниципальных программ утвержден постановлением администрации от 8 апреля 2019 г. № 5411-па (в последней редакции от 12 января 2023 г. № 48-па) «Об утверждении перечня муниципальных программ муниципального образования Тосненский район Ленинградской области» [1]. Оценка эффективности реализации муниципальных программ проводится в соответствии

с утвержденным порядком согласно постановлению администрации муниципального образования Тосненский район ЛО от 7 декабря 2021 г. № 2850-па (в последней редакции от 14.11.2023 № 32860-па) [2]. Эффективность каждой муниципальной программы включает в себя оценку эффективности проведения отдельных мероприятий и достижения запланированных целевых значений.

Результативность подразумевает под собой степень достижения запланированного уровня нефинансовых результатов. Результативность рассчитывается как отношение фактически полученных результатов к плановым на основе проведенного анализа результатов реализации муниципальных программ.

Согласно официальным источникам [2; 4; 5], на территории Тосненского муниципального района реализуются 14 муниципальных программ, наибольшее финансирование получает программа «Развитие системы образования муниципального образования Тосненский район Ленинградской области», рассмотрим эффективность реализации программы на основании отчета, опубликованного на официальном сайте муниципального образования за 2022 г.

Развитие и функционирование системы образования в Тосненском районе осуществляются по направлениям, определенным национальным проектом «Образование», национальной образовательной инициативой «Наша новая школа» и рядом других программ федерального и регионального значения [3]. Программа «Развитие системы образования муниципального образования Тосненский район Ленинградской области» утверждена постановлением администрации от 3 февраля 2022 г. № 253-па (в последней редакции от 24.03.2023 № 1042-па).

Во всех образовательных учреждениях Тосненского района за 2022–2023 гг. внедрены федеральные государственные общеобразовательные стандарты начального, основного и среднего общего образования. Внедрение информационных технологий, оптимизация деятельности сайтов образовательных учреждений, обеспечение возможностью активного использования мультимедийных, аудио- и видеоматериалов проводятся в рамках реализации национальной программы «Образование».

Финансирование программы осуществлялось за счет средств муниципального, областного и федерального бюджетов и в 2022 г. составило 2 680 385,76 тыс. руб. [3; 4; 5].

Рассчитанный индекс результативности муниципальной программы составил (формула (1)):



- район ЛО от 7 декабря 2021 г. № 2850-па (в ред. от 14.11.2023 № 3862-па) // Тосненский район Ленинградской области: офиц. портал администрации МО Тосненский район Ленинградской области. — URL: [https://tosno.online/wp-content/uploads/2023/11/14.11.2023\\_3862-%D0%BF%D0%B0\\_%D0%A2%D1%8B%D1%87%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9\\_%D0%98.%D0%A4.\\_%D0%90%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D1%8F%D0%BD\\_%D0%A8.%D0%9C.pdf](https://tosno.online/wp-content/uploads/2023/11/14.11.2023_3862-%D0%BF%D0%B0_%D0%A2%D1%8B%D1%87%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%98.%D0%A4._%D0%90%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D1%8F%D0%BD_%D0%A8.%D0%9C.pdf) (дата обращения: 24.01.2024).
3. Об утверждении муниципальной программы «Развитие системы образования муниципального образования Тосненский район ЛО»: постановление администрации муниципального образования Тосненский район ЛО от 3 февраля 2022 г. № 253-па (в последней редакции от 26.09.2023 № 3281-па) // Тосненский район Ленинградской области: офиц. портал администрации МО Тосненский район Ленинградской области. — URL: <https://tosno.online/wp-content/uploads/2022/02/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0-%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%8F-253%D0%BF%D0%B0-03.02.2022.pdf> (дата обращения: 23.01.2024).
  4. Отчет о ходе реализации и оценке эффективности муниципальных программ муниципального образования Тосненский район Ленинградской области за 2022 год // Инвестиционный портал Ленинградской области. — URL: [https://lenoblinvest.ru/o-regione/monogoroda\\_i\\_rajonu/](https://lenoblinvest.ru/o-regione/monogoroda_i_rajonu/) (дата обращения: 24.01.2024).
  5. Тосненский район Ленинградской области: офиц. портал администрации МО Тосненский район Ленинградской области. — URL: <https://tosno.online/> (дата обращения: 23.01.2024).

### *Информация об авторе*

---

**Е. Е. Емелина** — студентка 1-го курса группы ЗэУИТ магистратуры Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия;  
e-mail: [gurzikkat@yandex.ru](mailto:gurzikkat@yandex.ru)

**Владислав Вячеславович Короленко**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Специфика менеджмента качества на малых предприятиях**

**Аннотация.** В данной статье рассмотрена специфика реализации менеджмента качества в современных реалиях, на малых предприятиях. Описаны основные методы и средства улучшения бизнеса и качества продукта. Также обсуждаются направления развития систем менеджмента качества, их преимущества и внедрение с целью обеспечения долгосрочного, устойчивого развития малого предприятия.

**Ключевые слова:** качество, менеджмент качества, система менеджмента качества, стандарты СМК, малое предприятие, малый бизнес.

**Vladislav V. Korolenko**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Specifics of quality management in small enterprises**

**Abstract.** This article discusses the specifics of implementing quality management in modern realities, particularly on small enterprises. It describes the main methods and tools for improving business and product quality. It also explores the directions for developing quality management systems, their advantages, and implementation to ensure the long-term, sustainable development of small enterprises.

**Keywords:** quality, quality management, quality management system, QMS standards, small enterprise, small business.

В современных, постоянно изменяющихся условиях рынка довольно проблематично достичь весомого успеха в бизнесе, если не создать план его верного развития, не собирать и не приумножать информацию о своих перспективах, о нынешнем состоянии рынков,

о состоянии конкурентов и т. д. Для экономически эффективного существования компании стоит учитывать как затраты предприятия в человеческих, материальных и финансовых ресурсах, а также быть в курсе о способах их пополнения, так и качество предоставляемой продукции или услуги, которое выступает значительным конкурентным преимуществом. Для того чтобы максимизировать выгоду от вышеперечисленных ресурсов, необходимо анализировать эффективность их использования в процессе производства.

Сейчас значительная часть коммерческих фирм, особенно в регионах, не заботятся о внедрении системы менеджмента качества и пренебрегают этой важной составляющей успешного бизнеса, тем самым они также игнорируют необходимость присутствия механизма аудита системы менеджмента качества. Зачастую ключевую или единственную действующую роль в постановке и удержании стандартов возлагает на себя владелец предприятия, неверно полагая, что его, как правило ошибочные, суждения о процессе бизнес-планирования ничем не хуже оценки группы опытных экспертов. Это можно объяснить как нежеланием прибегать к необоснованным, по их мнению, тратам на внедрение системы менеджмента качества, обучение персонала и на услуги специалистов, так и банальной некомпетентностью. На практике же такие руководители нередко не справляются, предприятие не выдерживает конкурентной борьбы, несет убытки и вследствие этого закрывается. Принятие решений по текущим, неотложным вопросам, даже если они были выполнены оперативно, зачастую не может заменить планомерно составленной и принятой системы качества, которая является управленческой деятельностью гораздо более высокого класса. Именно из-за вышеперечисленных факторов данная тема является достаточно актуальной в настоящее время, а вопрос специфики внедрения системы менеджмента качества на малых предприятиях занимает ключевое место.

Малый бизнес как наиболее гибкая часть экономической жизни общества требует особых усилий для своего развития, включая поддержку выхода на региональный и, в перспективе, мировой рынок, переподготовку кадров, информационную и консультационную поддержку. В условиях постоянно растущей среди малых предприятий конкуренции важно производить качественную продукцию, соответствующую потребностям потребителей, а иногда даже превосходя их, с учетом стабильной производственной деятельности, соблюдения сроков, постпродажного обслуживания и превосходящего ожидания клиентов качества.

Зачастую у предприятий малого бизнеса отсутствует унифицированный подход к управлению качеством и отсутствуют методическая и практическая базы рекомендаций, созданные с целью принятия управленческих решений. К сожалению, общая методика оценки деятельности систем менеджмента качества конкретно для малого предприятия пока не разработана, и большинство современных моделей общего анализа системы менеджмента качества применимы исключительно в крупных предприятиях и не учитывают специфику малого бизнеса [1, с. 395].

С ростом глобализации экономики конкуренция между компаниями усиливается, и одним из основных показателей конкурентоспособности является качество, поскольку рынок предоставляет потребителям значительный выбор из великого множества продукции и услуг от различных производителей. В этой связи каждая компания конкурирует с множеством других в своей отрасли, и побеждает та, которая способна предложить высококачественную продукцию по более низкой цене.

Система управления качеством для малых предприятий основана на требованиях стандартов серии ISO 9000. Системы управления, такие как маркетинг, стратегия, производство, финансы и управление персоналом, успешно взаимодействуют с управлением качеством. Однако практика показывает, что для создания действительно эффективной системы управления качеством необходимо контролировать разработку, внедрение и обеспечение бесперебойной работы системы, помимо принятия управленческих решений [2, с. 283].

Важное внимание уделяется применению международных стандартов на системы менеджмента, включая новые требования, утвержденные в стандартах международной организации по стандартизации. Также представлены современные достижения менеджмента качества в создании благоприятной среды для бизнеса.

Стандарты ISO 9000 представляют собой общие нормы, которые применяются во всех организациях, независимо от их отрасли. Однако многие отрасли имеют свои собственные требования, которые организации должны соблюдать в зависимости от их видов деятельности. Эти требования определяются как спецификой продукта или услуги, так и различием в законодательной базе, направленной на обеспечение безопасности потребителей.

Познания в искусстве разработки и внедрения специализированной системы менеджмента качества, узконаправленной на специфику малого предприятия, необходимы управленцу как минимум на

базовом уровне, при благоприятных возможностях стоит сформировать штат сосредоточенных на данном вопросе специалистов, реализуя этот процесс, управленец может избавиться себя от лишних трат временных, финансовых и иных средств в будущем.

#### Список источников

1. *Ермольева М. Д.* Возможности системы менеджмента качества на малых предприятиях — распространенные подходы и проблемы внедрения // *Аллея науки.* — 2019. — Т. 1. — № 1 (28). — С. 394–397.
2. *Василенок В. Л., Костина Е. Н., Фьеррос Э. А. К.* Особенности внедрения системы менеджмента качества на предприятии малого бизнеса // *Russian Economic Bulletin.* — 2022. — Т. 5. — № 3. — С. 280–285.

#### *Информация об авторе*

---

**В. В. Короленко** — студент кафедры менеджмента и государственного и муниципального управления Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия;  
e-mail: korolenko.vlad.2014@gmail.com

**Александр Сергеевич Троянов**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Менеджмент качества в логистике снабжения современной организации**

**Аннотация.** В научной статье в результате проведенного исследования показана роль управления качеством в логистике снабжения производственного предприятия. Целью данного исследования является выявление задач логистики снабжения, которые связаны непосредственно с качеством производимых товаров, и управление закупкой качественным сырьем и материалами для достижения конкурентных преимуществ предприятия.

**Ключевые слова:** логистическая деятельность, управление логистикой снабжения, менеджмент качества, качество закупок, методы закупок.

**Alexander S. Troianov**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Quality management in the logistics of supply of a modern organization**

**Abstract.** Because of the research, the scientific article shows the role of quality management in the logistics of supplying a manufacturing enterprise. The purpose of this study is to identify supply logistics tasks that are directly related to the quality of manufactured goods, and to manage the purchase of high-quality raw materials and materials to achieve the competitive advantages of the enterprise.

**Keywords:** logistics activities, supply chain logistics management, quality management, procurement quality, procurement methods.

Современная организация, которая занимается производством товаров, нуждается в качественной поставке необходимого сырья и материалов. В условиях экономической нестабильности и возросшей конкуренции между производителями, управление логистикой снабжения компании является важным ключевым фактором успешной деятельности предприятия, так как из-за ошибок управления, которые могут возникнуть на разных этапах снабжения, возможен рост и развитие неблагоприятных факторов, таких как увеличение издержек, дополнительных затрат в технологических процессах, в связи с отсутствием необходимого сырья и компонентов [1]. Потери, обусловленные этим фактором, неминуемо приведут к уменьшению спроса на готовую продукцию компании, что, в свою очередь, уменьшит ее конкурентоспособность на рынке.

С целью предупреждения возникновения брака на производственном предприятии, а также для обеспечения качества продукции необходимо произвести внедрение системы менеджмента качества, помогающей производить контроль в логистике снабжения компании. Это подразумевает, что предприятию для этого необходимо понести определенные материальные издержки, но эти затраты гораздо ниже затрат, которые связаны с исправлением брака на производстве.

Логистика снабжения, отвечая за формирование входных потоков, должна также решить следующие задачи, связанные с качеством произведенного товара, а именно:

- непосредственно участвовать на всех этапах разработки производимого товара: разработки и тестирования концепции нового товара, технологической проработки и экономического расчета, разработки технических заданий, определения себестоимости и рентабельности;
- обеспечить соответствие закупаемого сырья и материалов к установленным требованиям к закупкам и постоянно повышать качество закупки;
- создать качественный процесс снабжения предприятия путем внедрения системы менеджмента качества стандарта ISO 9001:2015 [2; 3].

Для качественного управления закупками разработчики стандартов ISO заложили типовые требования к рабочим процессам, в частности это касается взаимовыгодных отношений компании с поставщиками. В целях улучшения деятельности организации необходимо анализировать качество работы поставщиков, производить исследования и мониторинг всех процессов закупки. Согласно

требованию стандарта ISO 9001:2015, организация должна обеспечить соответствие процессов закупки, вправе применять критерии не только оценки, но и переоценки поставщиков и на основании полученных данных может либо поощрять, либо отказываться от работы с поставщиками, если качество поставок снизилось [2; 3].

Для поддержания взаимовыгодных отношений с постоянными поставщиками-партнерами необходимо вовлекать их в процессы разработки и тестирования концепции нового товара, что способствует подготовке базы материально-технического снабжения при производстве продукции. Поставщик, принимая участие в разработке спецификации вместе с потребителем, принимает на себя ответственность перед ним и гарантирует качество материалов [4].

Согласно многим результатам исследований в сфере управления качеством закупок на предприятии, более половины всех проблем, возникающих на разных этапах, происходят в силу некачественного сырья и материалов, поступающих от поставщиков, что, несомненно, приведет к нарушению технологических процессов производственного предприятия и, соответственно, серьезно снизит доходность компании.

Качество закупок характеризуется следующими элементами:

- степень соответствия поставленных товаров, сырья и материалов требованиям разработанной спецификации, техническим условиям и другим требованиям;
- обеспечение безопасности, надежности и экологичности закупаемого сырья и материалов;
- своевременная доставка, соответствие номенклатуры и количества, плановость и регулярность поставок;
- соотношение цены и качества закупаемого товара;
- качество и подлинность подтверждающих сопроводительных документов;
- показатель процента закупленного товара, забракованного при приемке, в процессе хранения и использования на производстве;
- показатель уровня удовлетворенности производственного предприятия закупленным сырьем и материалами [5; 6].

Разработав соответствующие внутренние детальные регламенты, компания отражает их в соответствующей документации — стандартах предприятия, и на основании этого компания выбирает поставщиков, оценивая и контролируя их работу с учетом элементов качества закупок. Тщательно отбирая поставщиков для сотрудничества, особенно детально проверяя информацию о деловых связях поставщика

и реальном опыте в сфере поставок, компания минимизирует риск сотрудничества с неблагонадежными контрагентами. Качественно проверить контрагента, как пример, может сервис проверки контрагентов от «СберКорус» (цифровая платформа для электронного документооборота), который предоставит информацию по комплексной надежности партнеров, оценит кредитные риски перед сотрудничеством и проверит изменения данных компании-поставщика.

Основными методами закупок в России, которые используют компании, являются следующие:

- Поставка одной крупной партии — закрытие производственных потребностей на долгое время, учитывая складские мощности компании. Достоинствами этого метода являются крупная оптовая скидка и простота оформления документов, достаточно, например, заключить договор и акт приема-передачи материальных ценностей. Но есть и существенные минусы — это снижение со временем оборачиваемости закупленных ресурсов и хранение крупной партии приобретенных материалов, учитывая условия (складские площади, температурный режим, влажность и т. д.).

- Периодические закупки — одна из распространенных систем в закупочной логистике, когда рассчитывается срок реализации материальных ценностей, длительность технологических процессов. Закупки на производство сырья и материалов, в таком случае, начинаются, когда определенный ресурс заканчивается. Достоинствами этого метода являются исключение больших расходов на содержание складских помещений и эффективное распределение финансовых средств. Минусами являются риск некорректного планирования и перебой с наличием сырья и материалов, учитывая изменения в мировой экономике на фоне геополитических потрясений в разных странах. Некорректное планирование затормозит технологический процесс предприятия в случае, если заказали меньше необходимого сырья, а в случае закупки больше необходимого возникнет проблема с хранением излишка сырья, если ограничены площади складских помещений.

- Снабжение по котируемым ведомостям — подразумевает закупку востребованных и недорогих товаров. Котируемые обновляются еженедельно или ежемесячно и отражают количество сырья и материалов, находящихся на складе компании, требуемое количество в том или ином ресурсе, показывают работу производства в данный момент с конкретной номенклатурой. Такой метод ускорит оборачиваемость капитала и снизит затраты на складирование, обеспечит своевременность поставок.

- Закупка партии материальных ценностей с немедленной сдачей — потребность в редком ресурсе, особенно актуально в настоящее время для производственных предприятий, производящих бытовую химию. Такой ресурс очень часто сложно получить от поставщика по первому требованию, что приведет к росту издержек и ухудшит оборачиваемость компании.

- Пополнение запасов, когда в этом возникает потребность, — планы поставок не предусмотрены, как и не определены объемы сырья и материалов со сроками их предоставления. Это универсальный метод большинства компаний, с оплатой по факту принятия материалов [7].

Организация управления качественных процессов закупочной логистики подразумевает уход от традиционного способа (когда создаются запасы всех необходимых ресурсов, что влечет за собой высокие расходы на содержание склада и персонала) к системному способу, где обеспечивается постоянная коммуникация между компанией и ее поставщиком, с учетом оценки собственных минимальных остатков ресурсов для определения необходимых материалов к закупке:

- LP (англ. lean production), «бережливое производство» — снижение издержек, оперативно реагируя на рыночные изменения, с построением гибких процессов производства.
- MRP (англ. material requirement planning), «планирование потребности в материалах» — закупка только того сырья и комплектующих, которые необходимы для производства готовой продукции, на которую в настоящее время есть высокий покупательский спрос.
- JIT (англ. just in time), поставка «точно-в-срок», которую используют многие современные производственные предприятия — позволяет устранять простои, минимизировать складские запасы в условиях непрерывного производственного процесса [7].

В заключение укажем на то, что правильно построенная качественная закупочная логистика в современной производственной организации снизит расходы на транспортные издержки, предотвратит возможные простои производства, обеспечит бесперебойность и надежность поставок сырья и материалов, минимизирует затраты на закупку в зависимости от масштабов деятельности каждой отдельной компании. Для этого необходимо создать качественный процесс снабжения предприятия путем внедрения системы менеджмента качества стандарта ISO 9001:2015, современного программного обеспечения; разработать соответствующие внутренние детальные регламенты,

на основании которых компания выбирает поставщиков, проверяя их благонадежность с помощью цифрового сервиса проверки контрагентов и в дальнейшем оценивая и контролируя их работу с учетом элементов качества закупок. В зависимости от масштабов бизнеса необходимо выбрать эффективный подход в управлении закупками, метод закупки, перейти от традиционного способа управления качественными процессами к системному способу, где обеспечивается постоянная коммуникация между компанией и ее поставщиком.

#### Список источников

1. Харламов А. В. Обеспечение экономической безопасности хозяйствующих субъектов в условиях нестабильности // Социально-экономический и гуманитарный журнал. — 2022. — № 1. — С. 16–33.
2. Бессонов А. И., Копнов В. А. Оценка и переоценка поставщиков продукции как метод повышения эффективности организации // Методы менеджмента качества. — 2011. — № 6. — С. 24–29.
3. Официальный сайт ФГБОУ ВО «Ивановский государственный химико-технологический университет». — URL: [https://www.isuct.ru/sites/default/files/common/quality/gost\\_r\\_iso\\_9001-2015.pdf?ysclid=ls7r7wim65309024844](https://www.isuct.ru/sites/default/files/common/quality/gost_r_iso_9001-2015.pdf?ysclid=ls7r7wim65309024844) (дата обращения: 04.02.2024).
4. Гребенников А. Разработка новой модели товаров // Профессиональное издательство. — URL: [https://www.profiz.ru/peo/9\\_2019/povuj\\_tovar/?ysclid=ls7nevlqks731023177](https://www.profiz.ru/peo/9_2019/povuj_tovar/?ysclid=ls7nevlqks731023177) (дата обращения: 05.02.2024).
5. Каретникова И. Организация управления качеством в логистике снабжения // Spravochnik.ru. — URL: [https://spravochnik.ru/logistika/organizaciya\\_upravleniya\\_kachestvom\\_v\\_logistike\\_snabzheniya/?ysclid=ls7g6jyqk0940522930](https://spravochnik.ru/logistika/organizaciya_upravleniya_kachestvom_v_logistike_snabzheniya/?ysclid=ls7g6jyqk0940522930) (дата обращения: 05.02.2024).
6. Что такое своевременная доставка // HR-Portal.ru. — URL: <https://hr-portal.ru/story/cto-takoe-svoevremennaya-dostavka-i-sovety-po-uluchsheniyu-etogo-kpi?ysclid=lsakwue9py765162598> (дата обращения: 04.02.2024).
7. Закупочная логистика: принципы, особенности управления, методы // ESphere.ru. — URL: <https://www.esphere.ru/blog/zakupochnaya-logistika?ysclid=lsanq1bseq732297778> (дата обращения: 04.02.2024).

#### Информация об авторе

---

А. С. Троянов — аспирант; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: 77ast@mail.ru

# Государственная политика в области управления социально-экономическими процессами в современной России

УДК 330

**Олег Викторович Бургонов**

*Санкт-Петербургский филиал  
Российской таможенной академии*

**Михаил Валериевич Рубашкин**

*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## Проблемы и перспективы государственной промышленной политики в современной России

**Аннотация.** Введение в анализ проблемных аспектов государственной промышленной политики вызывает необходимость обратить внимание на существование устойчивых диспропорций между добывающими и перерабатывающими отраслями, отставание высоких технологий. Цель работы заключается в определении проблем и направлений трансформации государственной промышленной политики в условиях санкционного экономического роста. Недостатки существующей системы промышленной политики выявляются на всех уровнях экономической системы при исследовании данной проблемы: наноэкономическом, микроэкономическом, мезоэкономическом, макроэкономическом и мегаэкономическом. Фундаментальные подходы к исследованию связаны с использованием аппарата комплексного анализа в сравнительной статике и динамическом аспекте, исторического, логического, “ex post” и “ex ante” подходов. В результате исследования доказано, что государственную промышленную политику в условиях санкций следует разрабатывать в рамках комплексного подхода на основе динамического анализа показателей как на макро-, так и на микроуровне.

**Ключевые слова:** промышленность, государственная промышленная политика, структурная политика, государственная поддержка предпринимательства, инструменты промышленной политики.

**Oleg V. Burgonov**

*St. Petersburg Branch of the Russian Customs Academy*

**Mikhail V. Rubashkin**

*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Problems and prospects of state industrial policy in modern Russia**

**Abstract.** Introduction to the analysis of problematic aspects of state industrial policy makes it necessary to pay attention to the existence of persistent imbalances between extractive and processing industries, and the lag of high technologies. The purpose of the work is to identify the problems and directions of transformation of state industrial policy in the context of sanctioned economic growth. The shortcomings of the existing system of industrial policy are revealed at all levels of the economic system in the study of this problem: nanoeconomic, microeconomic, mesoeconomic, macroeconomic and mega-economic. The fundamental approaches to research are related to the use of the apparatus of complex analysis in comparative statics and dynamic aspects, historical, logical, “ex post” and “ex ante” approaches. As a result of the study, it is proved that state industrial policy in the context of sanctions should be developed within the framework of an integrated approach based on dynamic analysis of indicators at both the macro and micro levels.

**Keywords:** industry, state industrial policy, structural policy, state support for entrepreneurship, industrial policy instruments.

Макроэкономические показатели развития России в 2023–2024 гг. демонстрируют, что санкционная политика коллективного Запада в целом не достигла поставленных целей. В то же время в некоторых, достаточно важных для социально-экономического развития страны, видах экономической деятельности возникли достаточно существенные проблемы, связанные с уходом западных компаний с российского рынка, введением эмбарго и влиянием многочисленных инструментов санкционного давления.

Аналогичная ситуация возникала в России после революции. Успешная индустриализация экономики была основана на грамотной промышленной политике. В дальнейшем многие западные

страны активно использовали промышленную политику для структурной перестройки экономики. Поэтому анализ и разработка направлений промышленной политики в современных условиях — весьма актуальная проблема, которая имеет большое теоретическое и практическое значение.

По данной проблеме в eLIBRARY.RU опубликовано более 3 500 статей и монографий. Так Е. А. Горин и М. Р. Имзалиева рассматривают проблемы технологического суверенитета во взаимосвязи с промышленной политикой [1], А. А. Афанасьев делает акцент на методологических основах промышленной политики [2], Ю. А. Сидоренко анализирует положительные последствия реализации промышленной политики для бюджета [3], А. И. Лайпанов рассматривает трансформацию промышленной политики в условиях цифровизации [4]. Цель данного исследования — выявить проблемы, возникающие при разработке и реализации государственной промышленной политики на современном этапе.

В соответствии с поставленной целью все проблемы можно разделить на две большие группы — возникающие на стадии разработки и, соответственно, реализации промышленной политики на различных уровнях управления. По отношению к системе они могут делиться на внутренние и внешние.

Анализ литературы по данному вопросу позволил выделить следующие группы проблем, препятствующие проведению эффективной государственной промышленной политики [5–7]: научно-методологического характера; информационные (недостаток и избыток информации); компетентностные (наличие необходимых компетенций); политико-экономические (необходимость решения других задач экономического развития); временные; ресурсные; НТР.

Официальное понимание промышленной политики дано в Федеральном законе от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» — под ней понимается комплекс мер различного характера, направленных на развитие промышленного потенциала страны для создания конкурентоспособной продукции. Закон направлен на достижение трех конкурирующих между собой целей: создание и модернизация предприятий для перехода к инновационному типу развития, безопасность в военной области, рост занятости и уровня жизни населения. Так, внедрение роботов, автоматизированных систем и искусственного интеллекта будет приводить к снижению занятости в отраслях, в которых они будут массово применяться. Увеличение расходов на оборону может негативно сказаться на финансировании инновационных проектов, по-

вышении уровня и качества жизни граждан страны, учитывая медленную диффузию технологий в России из военных и гражданских отраслей. Достижение поставленных целей предлагается через решение девяти задач, главными из которых являются меры, направленные на стимулирование субъектов промышленности в финансовой, информационной, научной, кадровой и внешнеэкономической деятельности [8].

В данной интерпретации промышленная политика мало отличается от мер по поддержке предпринимательства в целом [9]. Исторически такой подход к промышленной политике был характерен для многих стран в прошлом веке: например, в Японии для восстановления промышленности после Второй мировой войны использовалась “*gyōsei shidō*”, включающая в себя займы, гранты, субсидии и другие финансовые инструменты.

Рост экономики КНР во многом обязан принятию и реализации 863 программ модернизации экономики [10]. В настоящее время, по мнению многих экономистов, акцент смещается на структурные изменения в экономике в результате осуществления промышленной политики [11], что в конечном итоге и позволит достичь целей, анонсированных в Федеральном законе РФ.

Представляется, что разработка и реализация промышленной политики в Российской Федерации должны опираться на разработанные долгосрочные программы развития отраслей промышленности, обеспечивающих технологический суверенитет в условиях экономических санкций.

#### Список источников

1. Горин Е. А., Имзалиева М. Р. Современная промышленная политика: технологический суверенитет // Бюллетень науки и практики. — 2023. — Т. 9. — № 1. — С. 238–245.
2. Афанасьев А. А. Теоретико-методологические основы промышленной политики и основные направления их совершенствования в современной России // Экономика, предпринимательство и право. — 2023. — Т. 13. — № 1. — С. 29–46.
3. Сидоренко Ю. А. Налоговые поступления в бюджет региона, как эффект гармонизации промышленной и торговой политики (на примере автомобильной и легкой промышленности г. Санкт-Петербурга) // Общество и цивилизация. — 2023. — Т. 5. — № 1. — С. 97–101.
4. Лайпанов А. И. Инновационное развитие промышленной политики в тренде цифровой трансформации // Вестник Белгород-

- ского университета кооперации, экономики и права. — 2023. — № 2 (99). — С. 165–174.
5. *Аскарова С. С., Нуриддинова М. И.* Проблемы развития промышленной политики в экономике региона // Тенденции развития науки и образования. — 2023. — № 93-3. — С. 19–21.
  6. *Дремов В. В.* Внешние проблемы формирования промышленной политики РФ на современном этапе развития экономических отношений // Московский экономический журнал. — 2023. — Т. 8. — № 4. — С. 620–630.
  7. *Лайпанов А. И., Захарченко Н. Г.* Проблемы реализации импортозамещающей модели управления промышленной политикой // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — 2022. — № 2 (93). — С. 134–143.
  8. О промышленной политике в Российской Федерации: федер. закон от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ // Президент России: офиц. сайт. — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/39299/> (дата обращения: 15.09.2023)
  9. *Бургонов О. В., Чивирев И. Ю.* Основные направления государственной политики по поддержке предпринимательства // Журнал правовых и экономических исследований. — 2023. — № 1. — С. 7–12.
  10. *Shih Willy C.* The New Era of Industrial Policy Is Here // The Magazine. Harvard Business Review. — 2023. — September–October. — URL: <https://hbr.org/2023/09/the-new-era-of-industrial-policy-is-here> (дата обращения: 15.01.2024).
  11. *Reich Robert B.* Why the U. S. Needs an Industrial Policy // The Magazine. Harvard Business Review. — 1982. — January. — URL: <https://hbr.org/1982/01/why-the-us-needs-an-industrial-policy> (дата обращения: 15.01.2024).

### ***Информация об авторах***

---

**О. В. Бургонов** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики таможенного дела; 192241, Санкт-Петербург, Софийская ул., д. 52, лит. А, e-mail: [macroeconom@yandex.ru](mailto:macroeconom@yandex.ru), ORCID id: 0000-0002-5015-1937;

**М. В. Рубашкин** — аспирант кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [mike\\_ru@mail.ru](mailto:mike_ru@mail.ru)

**Татьяна Александровна Волкова**  
**Ирина Виленовна Носкова**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Управление развитием территории муниципального образования**

**Аннотация.** В статье рассматриваются понятие и функции управления развитием территории муниципального образования. Подчеркивается важность комплексного подхода для обеспечения устойчивого и сбалансированного развития муниципальных образований, а также создания благоприятной среды для жизни и развития их жителей, выделены важнейшие факторы, от которых зависит развитие муниципального образования, а также показатели, которые характеризуют состояние социально-экономической и инновационной среды. Приводятся примеры успешной реализации программ управления комплексным развитием территории, достигнутые результаты и пути их совершенствования.

**Ключевые слова:** государственное и муниципальное управление, комплексный подход, муниципальное образование, развитие территории, территория муниципального образования.

**Tatyana A. Volkova**  
**Irina V. Noskova**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Management of the development of the territory of the municipality**

**Abstract.** The article discusses the concept and functions of management of the development of the territory of a municipality. The importance of an integrated approach is emphasized to ensure the sustainable and balanced development of municipalities, as well as the creation of a favorable environment for the life and development of their residents,

the most important factors on which the development of a municipality depends, as well as indicators that characterize the state of the socio-economic and innovative environment are highlighted. Examples of successful implementation of integrated territorial development management programs in specific municipalities are given, with an emphasis on the results achieved and lessons learned from experience.

**Keywords:** state and municipal management, integrated approach, municipal education, territory development, territory of municipal formation.

Управление развитием территории муниципального образования — это процесс, который включает в себя оценку текущего состояния территории, определение приоритетов и целей развития, разработку стратегий и планов действий, а также мониторинг и оценку результатов. Управление развитием территорий муниципального образования следует рассматривать с точки зрения комплексного подхода, который дает учитывать все перспективные направления развития, включая экономические, социальные и экологические. Для России особенно ключевое значение всегда имеют вопросы эффективного управления развитием муниципальных образований [1, с. 59].

Повышение качества жизни населения является определяющей целью социально-экономического развития территорий и содержит три основных направления:

1. Увеличение доходов, улучшение здоровья населения и повышение уровня его образования.
2. Создание условий для формирования социальной, экономической и институциональной систем, ориентированных на уважение человеческого достоинства.
3. Увеличение степени экономической свободы граждан.

В широком смысле можно сказать, что управление развитием территорий включает в себя разработку действующей схемы развития территорий муниципальных образований, где активизировано не только развитие бизнеса, но и государственное регулирование процессов структурирования пространства [5, с. 318].

Под основными функциями территориального развития можно понимать следующее:

1. Под целенаправленностью будем понимать, что территориальное развитие соответствует поставленным задачам и целям, предназначенным к достижению.

2. Под интегративностью можно подразумевать тот факт, что территориальное развитие основывается на очень большой совокупности ресурсов и имеющихся возможностях для того, чтобы достичь общие заявленные цели.

3. Инновационность означает, что развитие территории опирается на внедрение новых технологий, методов управления в самых различных сферах управленческой деятельности.

4. Устойчивость в рамках развития территории — обеспечение стабильности и роста в долгосрочной перспективе, а также защиты от внешних и внутренних для территории угроз.

5. Партнерство — имеется в виду, что процесс развития территории осуществляется в разнообразном сотрудничестве с большим количеством заинтересованных сторон, куда входят государственные органы, бизнес, общественные организации и население.

Предлагается рассмотреть такой метод управления развитием территории муниципального образования, как комплексный. Этот уникальный подход дает возможность в полной мере рассмотреть и оценить территорию в различных сферах жизни общества, далее, на основе этого выработать стратегию развития устойчивой и благоприятной среды для жизни ее граждан, что и будет являться целью данного подхода [4, с. 18].

Составим «паспорт муниципального образования», на основе которого можно будет комплексно провести оценку территории:

1. Инфраструктура, которая находится на территории того или иного муниципального образования. То есть это все элементы, необходимые для обеспечения комфортной жизнедеятельности граждан: коммунальные услуги, дороги, транспорт, социальная инфраструктура и т. п. [2, с. 11]. Можно провести проверку качества состояния инфраструктуры, выявить слабые места и поднять их качество.

2. Структура муниципального образования включает в себя здания муниципальной собственности: детские сады, школы, больницы, дома культуры, кладбища и т. п. Подробный анализ позволит выявить нехватку некоторых структур на территории и ввести в эксплуатацию новые.

3. Муниципальные функции. Проще говоря, это то, что прописано в бюджете к исполнению муниципального образования (озеленение, освещение, вывоз мусора). Функции муниципальные образования выполняются регулярно. Под них возникают четко установленные производственные задания, в которых прописано некое строгое выполнение последовательности действий. В отчетах по бюджету муниципального образования можно будет выявить,

сколько средств были направлены на какие-либо работы, и проследить эффективность вложенных средств.

4. Проекты. Они всегда направлены на результаты: количественные и более важные — качественные. Например, проведение различных мероприятий. Часто проекты перерастают в функцию, становятся регулярными и бюджетными. Количество проектов в конце года позволяет выявить наиболее важные сферы, на которые была ориентирована территория муниципального образования.

5. Качество муниципального управления. Его можно проследить благодаря различным статистическим данным, оценкам, индикаторам, показателям и т. п., которые сформируют «муниципальную статистику».

Обратим внимание, что Пол Кругман в своих работах считал, что комплексное развитие любой территории, муниципального образования в частности, связано прежде всего со следующими факторами: первой (географическо-климатические, долгосрочные); второй (инфраструктурные, среднесрочные); третьей (трудовые, среднесрочные); четвертой (инновационные, катализатор) природы. Данные факторы на уровне региона влияют на качество региональной отраслевой, рыночной и институциональной структуры.

Важно также отметить и проанализировать показатели, которые характеризуют состояние социально-экономической среды, например динамику численности населения; плотность населения; урбанизацию; динамику занятости; занятых и самозанятых в общей численности населения; среднюю начисленную заработную плату; уровень потребления и качество жизни населения.

Согласно закону ученого Эрнста Энгеля, по мере того как качество жизни населения растет, относительная доля расходов на продукты питания сокращается, т. е. питание перестает быть ключевым фактором, а становится второстепенным.

Отсюда следует вывод, что комплексность развития зависит также от инновационной среды, которую характеризуют следующие показатели: валовый региональный продукт (ВРП); ВРП на душу населения; объем региональных инвестиций; состояние образования и науки в регионе; инновационная активность предприятий и организаций. Сама по себе инновационная среда влияет на взаимодействие между отраслевыми, рыночными и институциональными структурами территории.

В России же комплексное развитие территорий муниципальных образований продолжительное время эффективно реализуется в формате стратегий социально-экономического развития. В боль-

шинстве случаев вектор развития создает Москва. Обратимся к примеру успешных проектов на основе комплексного развития данной территории:

1. Строительство новых станций метрополитена. На сегодняшний день Московское метро занимает второе место в мире по пассажиропотоку (более 5 млн человек ежедневно пользуются Московским метро) и является самым крупным метрополитеном в Европе (открыто 250 станций на 12 линиях метро). Большое количество новых станций растут с каждым годом, что позволяет пешеходам быстрее передвигаться по городу, а у автомобилистов снижается нагрузка на дорогу.

2. Благоустройство парков и скверов. В результате этой программы за 2023 г. были выполнены работы в 74 парках города. Приводятся в порядок старые парки, детские площадки, спортивные кластеры, также создаются новые, более современные. Парки пользуются спросом у жителей и возможностью для проведения досуга, занятий спортом, выгула собак и т. д.

3. Совершенствование общественного транспорта. Была проведена программа по замене автобусов на инновационные электробусы. За предыдущий, 2023 г. создано 100 новых экологических маршрутов, а на дорогах Москвы уже работают более 1 300 электробусов. Для эксплуатации и обслуживания строятся современные электробусные парки или дома для электробусов. Согласно данным, электробусы положительно влияют на окружающую среду, ведь по сравнению с 2018 г. выбросы углекислого газа сократились на 80 тыс. тонн.

Данные факты позволяют сделать вывод, что развитие небольших сфер территории дает огромный потенциал в будущем во многих направлениях развития, в нашем случае упомянуты: транспортные, социальные и экологические. За счет таких высоких результатов даже в таких маленьких областях можно привлечь заинтересованность жителей из других территорий в развитии тех же направлений у себя в муниципальных образованиях. Тем самым в дальнейшем попытаться привлечь внимание органов власти и бизнеса.

Этому можно поспособствовать в результате вовлеченности общест-венности. Ведь люди часто даже не представляют, что они могут внести свой вклад в будущее территории. И как правило, от таких людей зависит ее дальнейшая судьба. Поскольку только их опыт и знания позволяют понять проблемы территории изнутри, местные жители важны в первую очередь для органов власти. В свою очередь, противоположная сторона должна стать более открытой и про-

зрачной, за счет проведения, например, регулярных собраний или мероприятий на тему решения тех или иных проблем с большим участием граждан.

Из всего сказанного можно сделать вывод, что для результативного управления развитием территории муниципального образования важно применять комплексный подход, но он не обязан охватывать все сферы жизнедеятельности муниципального образования. Главным здесь будет масштаб воздействия уже проводимых мероприятий, а именно закладывание в них самой важной цели — стратегического развития муниципального образования.

#### Список источников

1. *Ворошилов Н. В.* Региональная политика по развитию муниципальных образований: оценка эффективности и особенности реализации в современных условиях // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. — 2019. — Т. 12. — № 5. — С. 58–75.
2. *Иванов М. В., Леонтьев Д. Н.* Управление развитием территорий региона, инфраструктурой города и муниципальных образований: учеб. пособие. — СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. — 105 с.
3. *Коваленко Е. Г., Якимова О. Ю.* Стратегическое управление устойчивым развитием муниципальных территорий // Вестник Екатеринбургского института. — 2020. — № 1. — С. 24–28.
4. *Мезенина О. Б., Шаповалов Д. А.* Развитие территорий муниципальных образований: цель, проблемы, предложения // Московский экономический журнал. — 2019. — № 3. — С. 17–25.
5. *Чепик О. В., Грачева А. А.* Механизм управления развитием территории муниципального образования // Экономика и предпринимательство. — 2020. — № 6. — С. 317–321.

#### *Информация об авторах*

---

**Т. А. Волкова** — студентка Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: tatyana200244@gmail.com;

**И. В. Носкова** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: ivnoskova@rambler.ru

**Мадина Медетовна Келдибекова**

**Ирина Виленовна Носкова**

*Санкт-Петербургский университет*

*технологий управления и экономики*

*Санкт-Петербург, Россия*

**Организация и проблемы эффективности  
государственного управления  
в области антимонопольной деятельности**

**Аннотация.** Эта работа — обзор современных проблем и решений в области антимонопольной политики. Мы рассматриваем проблемы, связанные с отсутствием стандартов ответственности за недобросовестную конкуренцию, ценообразование и регулирование естественных монополий. Мы также обсуждаем важность совершенствования механизмов антимонопольного контроля и разработки единой стратегии в этой области. В работе мы предлагаем меры для повышения эффективности государственного антимонопольного регулирования, включая улучшение квалификации персонала и оптимизацию функций государственных антимонопольных органов.

**Ключевые слова:** антимонопольная политика, конкуренция, государственные органы, регулирование цен, стратегия, эффективность.

**Madina M. Keldibekova**

**Irina V. Noskova**

*St. Petersburg University*

*of Management Technologies and Economics*

*St. Petersburg, Russia*

**Organization and problems of the effectiveness of public  
administration in the field of antimonopoly activity**

**Abstract.** This work is an overview of current problems and solutions in the field of antimonopoly policy. We consider the problems associated with the lack of standards of responsibility for unfair competition, pricing and regulation of natural monopolies. We also discuss the importance of improving antimonopoly control mechanisms and devel-

oping a unified strategy in this area. In our work, we propose measures to improve the effectiveness of state antimonopoly regulation, including improving the skills of personnel and optimizing the functions of state antimonopoly authorities.

**Keywords:** antimonopoly policy, competition, government agencies, price regulation, strategy, effectiveness.

Монополизм как одна из наиболее существенных проблем экономики России в настоящее время в условиях относительно низкоконтурентной ситуации, связанной с определенными политическими решениями, очень влияет на развитие рынка. Наличие монополизма повышает цены, при этом, как правило, снижается качество производимых товаров и уменьшается число рыночных производителей.

Эти недостатки монополий, как естественных, так и искусственных, показывают, что в любой экономике, российской в том числе, требуется монопольное регулирование. Обычно в качестве регулятора выступает государство, в результате чего оказывается помощь в поддержке относительно высокого уровня жизни для населения, путем создания конкурентоспособной экономики и защищая уже функционирующие на рынке хозяйствующие субъекты. Несомненно, это дает возможность более рационально управлять экономикой страны. Монополия является большим преимуществом для компании, которая обладает исключительными правами на прибыль и контролирует производство и продажу определенных товаров, но приносит потребителям много проблем.

Федеральная антимонопольная служба РФ для обеспечения рыночной конкуренции принимает законодательные, финансовые и административные меры для предотвращения опасностей, могущих нарушить нормальное функционирование рыночных отношений. Целью этих действий является создание условий, благоприятных для конкуренции, и предотвращение существования или, по крайней мере, уменьшения влияния монополии на рынке.

В Конституции Российской Федерации, в статьях 8 и 34 гарантируется поддержка конкуренции и свобода экономической конкуренции, исключая монополию в рамках монопольного контроля. В Гражданском кодексе Российской Федерации, в статье 10 регулируется добросовестная конкуренция и эффективность рыночных отношений, что гарантирует отсутствие конкурентных ограничений для доминирующего положения на рынке, когда права человека ущемляются.

Федеральные законы от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (Федеральный закон 135-ФЗ) и от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (Федеральный закон 381-ФЗ) являются основными законодательными актами, регулирующими антимонопольное регулирование в области организации торговли. Эти федеральные законы устанавливают правовые и организационные основы защиты конкуренции и государственного регулирования торговой деятельности в России.

В числе основных задач, стоящих перед Федеральной антимонопольной службой, в том числе наличествуют следующие:

1. Контроль над торговыми ценами и слежение за неестественным ростом цен. Ежегодный, иногда ежемесячный, мониторинг цен необходим для того, чтобы убедиться, что цены в торговой зоне остаются постоянными, а также для того, чтобы проверить, есть ли этот товар в сетевых магазинах. Спрос, а следовательно, цены могут меняться в результате ситуаций, возникающих во всем мире и в России в том числе. Цены на жизненно важные товары могут контролироваться еженедельно и даже ежедневно при необходимости.

2. Федеральная антимонопольная служба России принимает меры по выявлению и пресечению вредного поведения компаний, которые намеренно вводят в заблуждение потребителей относительно условий торговли и вынуждают их покупать как можно больше товаров как можно более важных категорий.

3. Серьезное расследование сговоров во время пандемии COVID-19 в фармацевтической и пищевой промышленности, которое помешало некоторым предприятиям зарабатывать деньги во время этого мирового бедствия, а потребителям — приобретать необходимые медикаменты и медицинские изделия по приемлемой рыночной цене.

На национальном уровне Федеральная антимонопольная служба России (ФАС) является органом исполнительной власти федерального правительства, ответственным за реализацию антимонопольной политики. Тем не менее ФАС России получила разрешение осуществлять операции в нескольких секторах, помимо вышеупомянутых целей. В частности, Федеральная антимонопольная служба России проверяет соблюдение законодательства о госзакупках, в которые входят также и закупки для обороны и безопасности страны, законодательства о рекламе, иностранных инвестициях в стратегические с точки зрения экономики страны компании, международ-

ной торговле с точки зрения соблюдения антимонопольного законодательства. Также ФАС занимается регуляцией тарифов.

Государственные органы время от времени применяют шаги по временному ослаблению антимонопольного регулирования, чтобы сохранить бизнес для отдельных компаний и снизить финансовое бремя в текущих условиях. Однако антимонопольные органы внимательно следят за их поведением, чтобы обнаружить незаконные действия. Наиболее распространенными нарушениями, выявленными в ходе проверки соблюдения антимонопольного законодательства правительства в прошлом году, были следующие: необоснованное завышение цен на определенные продукты; картельные сговоры, направленные на установление завышенных цен на социально значимые товары, такие как маски во время пандемии, гречневая крупа, куриные яйца, и недобросовестная конкуренция, основанная на распространении ложной рекламы медицинских изделий.

После прошедшей пандемии и возникшего в связи с этим экономического кризиса могут существовать опасения, что недобросовестные компании воспользуются соблазном реорганизовать свои бизнес-процессы и создать «кризисные картели», в которых большинство конкурентов попытаются договориться о сокращении объемов производства или ограничении производственных мощностей для повышения прибыльности своей деятельности и препятствовать выходу новых конкурентов на рынок во время кризиса.

Законы, касающиеся антимонопольной политики Российской Федерации, являются общими, они не всегда связаны с нормативными актами, регулирующими конкретные обстоятельства. Таким образом, возникающие проблемы соответствуют правилам антимонопольной политики Российской Федерации. Власти на местах в России иногда нарушают антимонопольное законодательство, предоставляя необоснованные льготы, незаконно запрещая создание компаний, обходя закон, ограничивая деятельность коммерческих предприятий и устанавливая необоснованные тарифы. Антимонопольные органы, которые в первую очередь отвечают за защиту конкуренции, должны быстро обнаружить и уничтожить эту независимость. Они должны быть осторожны и следить за тем, чтобы регулирование рынка не выходило за рамки его целей и необоснованно ограничивало рыночную экономику и деятельность конкуренции.

#### Список источников

1. *Моазед А., Джонсон Н.* Современные монополии: как стать ключевым игроком на рынке XXI века. — М.: Smart Readin, 2020. — 23 с.

2. *Васильев В. П., Холоденко Ю. А.* Экономика: учебник и практикум для вузов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2023. — 299 с.
3. *Илларионов А. А.* Аппетиты монополий чрезмерны // Экономика и жизнь. — 2019. — № 9. — URL: <https://www.eg-online.ru/product/eg/5993/> (дата обращения: 23.01.2024).
4. *Смешко О. Г.* Государственное управление: на пути построения эффективной системы // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2017. — № 5 (107). — С. 40–46. — EDN ZQTDZB.
5. *Шишкин М. В., Смирнов А. В.* Антимонопольное регулирование: учебник и практикум для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2023. — 159 с
6. Антимонопольное регулирование в цифровую эпоху. Как защищать конкуренцию в условиях глобализации и четвертой промышленной революции / под науч. ред. А. Ю. Цариковского, А. Ю. Иванова и Е. А. Войниканис; Федер. антимонопольная служба, Ин-т права и развития ВШЭ — Сколково. — М.: Изд. дом Высш. шк. экономики, 2018. — 311 с.

### *Информация об авторах*

---

**М. М. Келдибекова** — студентка Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [keldibekova.madina@yandex.ru](mailto:keldibekova.madina@yandex.ru);

**И. В. Носкова** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [ivnoskova@rambler.ru](mailto:ivnoskova@rambler.ru)

**Ростислав Александрович Гусев**  
**Научный руководитель — Татьяна Александровна Борисова**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Государственная политика в области управления социально-экономическими процессами в современной России**

**Аннотация.** В связи с реализацией национальных целей и стратегических задач развития Российской Федерации, утвержденных указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 2041, особую важность приобретает система планирования и прогнозирования социально-экономического развития на всех уровнях государства, от которой непосредственно зависит обеспечение достижения указанных приоритетов.

В данной статье проанализированы основы государственной политики по повышению эффективности управления социально-экономическими процессами на современном этапе.

**Ключевые слова:** политика, управления, государство, экономика, процесс.

**Rostislav A. Gusev**  
**Scientific adviser — Tatiana A. Borisova**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **State policy in the field of management of socio-economic processes in modern Russia**

**Abstract.** In connection with the implementation of national goals and strategic objectives for the development of the Russian Federation, approved by Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2018 No. 2041, the system of planning and forecasting socio-economic development at all levels of the state, on which ensuring the achievement of these priorities directly depends, is of particular importance.

According to the Constitution, Russia is a federal state, on the basis of which government bodies are divided into federal government bodies and government bodies of the constituent entity of the Russian Federation. This paper examines state policy in the field of managing socio-economic processes in modern Russia.

**Keywords:** politics, management, state, economics, process.

Планирование и прогнозирование социально-экономического развития территории зарождались на заре становления капиталистического способа производства и приобретения им общественного характера в XVI в. Примером может служить появление крупнейшей в мире транснациональной корпорации — голландской Ост-Индийской компании, которая выстроила сложнейшую логистическую систему между Европой и Азией через мыс Доброй Надежды и упорядочила торговлю посредством монополизации в Индийском океане.

С XVI в. до наших дней произошло дальнейшее совершенствование теории планирования и прогнозирования социально-экономического развития и формировались меркантилистская, классическая, социалистическая, кейнсианская и неоклассическая научные школы. В России до XX в. применялись меркантилистский и классический подходы, но они в основном применялись в частных корпорациях и в государственном управлении практически не использовались. Начало развития разнообразных систем планирования и прогнозирования в начале XX в. было связано также с участием России в Первой и Второй мировых войнах, которые потребовали создания глобальных внутригосударственных и межгосударственных логистических систем. Кроме того, к 1917 г. достаточно стремительные темпы экономического роста привели к созданию в Российской империи крупной промышленности, так, в 1913 г. по сравнению с 1860 г. выпуск стал в 12,5 раза больше [5].

В отличие от саморегулируемого рынка чертой управленческой деятельности органов государственной власти является системность как в принятии решений, так и в организации их структуры. Система — это совокупность взаимозависимых элементов и процессов, которые связаны друг с другом таким образом, что их взаимодействие определяет дальнейшее поведение. Если система включает в себя несколько подсистем, то она является сложной и обладает следующими свойствами: целостность и членимость; наличие связи, структуры, мультипликативности, адаптивности, обособленности, централизованности, интегративности, эмерджентности, совместимости и обратной связи.

Отсутствие системы также является системой, в которой отсутствует система, что представляет собой иррациональные системы [4].

Система в своей структуре разделяется на вход, процессор и выход. Системой социально-экономического планирования и прогнозирования является совокупность взаимосвязанных элементов, процессов планирования и прогнозирования.

Каждая из этих частей в совокупности образует сложную систему, состоящую из подсистем и обладающую соответствующими свойствами. Входом данной системы является информация о социально-экономическом состоянии и целевая функция, процессором — прогнозирование и планирование, выходом — прогноз и план.

Планирование в широкой трактовке является основной интегративной характеристикой. Централизованность системы выражается в иерархичности и соподчиненности по уровням федерации, а также в единстве и взаимоувязанности стратегий, прогнозов, планов, программ [3].

Эмерджентность выступает в таком единстве планирования и прогнозирования, которое в совокупности производит качественно превосходящий результат, несводимый к их сумме, т. е. когда «целое больше, чем сумма его частей».

Целевая функция системы социально-экономического развития выражается, прежде всего, в целях, которые установлены в документах стратегического планирования и к которым должно быть приведено социально-экономическое состояние территории посредством планирования и прогнозирования со стороны органов государственной власти. Социально-экономическое состояние территории непосредственно дано и детерминировано соответствующими факторами, описать которые позволяют количественные и качественные характеристики [2, с. 28–37].

В Российской Федерации социально-экономическое состояние территории предопределено историческим развитием и сложившейся в каждом конкретном регионе рыночной системой. Государство в лице своих органов посредством планирования и прогнозирования имеет возможность осуществлять воздействие на социально-экономическое состояние, направляя его, насколько это позволяют имеющиеся механизмы, к развитию и всеобщему благосостоянию субъектов социальной и экономической сфер (рис. 1, 2).

Субъект Российской Федерации реализует систему планирования и прогнозирования социально-экономического развития в соответствии с федеральным законодательством. Он является, с одной стороны, частью федеральной системы планирования и прогнози-

**Динамика производства ВВП<sup>1</sup>**  
**в % к значению условного среднего квартала (2021 года)**  
**(1/4 номинального значения ВВП за 2021 год)**



<sup>1</sup> Оценка данных с исключением сезонного и календарного факторов осуществлена с использованием программы "JDEMETRA+". При поступлении новых данных статистических наблюдений динамика может быть уточнена

Рис. 1. Динамика производства ВВП в Российской Федерации [1]

**Индекс промышленного производства**  
**в % к среднемесячному значению 2021 года**



Рис. 2. Динамика индекса промышленного производства [2, с. 28–37]

рования социально-экономического развития в целом в государстве, с другой стороны, обладает собственными предметами ведения.

Входом являются социально-экономическое состояние и целевая функция, выходом — прогнозы и планы, процессором — прогнозирование и планирование. Механизм системы планирования и прогнози-

рования социально-экономическим развитием субъекта Российской Федерации описывает то, каким образом происходит взаимосвязь между социально-экономическим состоянием субъекта и целевой функции, с одной стороны, и, с другой стороны, прогнозами и планами, которые реализуют органы государственной власти субъекта. Несмотря на единство государственной системы, механизм приобретает различия в зависимости от уровня власти, а также специфики конкретного субъекта федерации, что вызывает некоторое разнообразие в применении различных способов планирования и прогнозирования.

### Список источников

1. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие»: постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 330 // Комитет промышленной политики, торговли и топливно-энергетического комплекса Волгоградской области: офиц. сайт. — URL: <https://promtorg.volgograd.ru/current-activity/promyshlennost/foreign-economic-activity/normativno-pravovaya-baza-po-gospodderzhke-eksporta/> (дата обращения: 26.01.2024).
2. Яковлев А. И. Политическая социология: учеб. пособие. — М.: ИТК «Дашков и Ко», 2008. — 383 с.
3. Красикова В. В. Влияние региональной диспропорции на социально-экономическое развитие России. Пути преодоления // Молодой ученый. — 2020. — № 19 (309). — С. 205–207.
4. Остащенко М. С. Социально-экономическое развитие городского поселения // Молодой ученый. — 2017. — № 49 (183). — С. 143–146.
5. Смешко О. Г. Факторы развития региональной экономики (оценка использования и политика управления): автореф. дис. ... д-ра экон. наук. — СПб., 2014. — 22 с. — EDN ZPNWCR.

### *Информация об авторе*

---

**Р. А. Гусев** — магистрант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: gusevrostik999@gmail.com

### *Информация о научном руководителе*

---

**Т. А. Борисова** — кандидат исторических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и государственного и муниципального управления; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: ameborisova@mail.ru, ORCID id: 0000-0002-8932-4970

**Дарья Сергеевна Аблицова**

**Елена Николаевна Амельченко**

*Санкт-Петербургский университет Государственной  
противопожарной службы Министерства Российской Федерации  
по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям  
и ликвидации последствий стихийных бедствий  
имени Героя Российской Федерации генерала армии Е. Н. Зиничева  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Проблемы государственной политики в социально-экономической сфере современной России**

**Аннотация.** Тема проблем государственной политики в социально-экономической сфере современной России является дискуссионной, так как по сей день нет точного структурного анализа и конкретного перечня проблем, возникших в социально-экономической сфере. Своей целью авторы ставят проанализировать и охарактеризовать сложившиеся проблемы. Задачей исследования является выявление и исследование проблем государственной социально-экономической политики, таких как снижение поступлений в бюджет страны, коррупция и неэффективное управление государственными ресурсами, а также неравномерное развитие регионов. Выводами каждой проблемы стало составление разного рода вариантов для их решения через проведение реформ, создание независимых органов контроля за государственными органам, разработку стратегии разнообразия экономики, снижение зависимости экономики от экспорта, а также развитие человеческого капитала.

**Ключевые слова:** государственная политика, социально-экономическая сфера, коррупция, неравенство, современная Россия, развитие регионов.

**Darya S. Ablitsova**

**Elena N. Amelchenko**

*St. Petersburg University of the State Fire Service  
of the Ministry of Civil Defense, Emergencies and Disaster Relief  
named after Hero of the Russian Federation Army General E. N. Zinichev  
St. Petersburg, Russia*

## Problems of state policy in the socio-economic sphere of modern Russia

**Abstract.** Theme problems of state policy in the socio-economic sphere of modern Russia the topic of public policy problems in the socio-economic sphere of modern Russia is debatable, since to this day there is no precise structural analysis and specific list of problems to this day there is no precise structural analysis and a specific list of problems, that have arisen in the socio-economic sphere. The authors aim to analyze and characterize the existing problems. The task of the study is to identify and investigate the problems of the state socio-economic policy, such as a decrease in budget revenues, corruption and inefficient management of public resources, as well as ineffective management of public resources. Inefficient management of state resources, as well as uneven development of regions. development of regions. The conclusions of each problem were the compilation of different kinds of options for solving them, through reforms, the creation of independent bodies of control over state bodies, developing a diversity strategy for the economy, reducing the economy's dependence on exports, and reducing its dependence on exports, economy, reducing the economy's dependence on exports, and developing human capital.

**Keywords:** public policy, socio-economic sphere, corruption, inequality, modern Russia, regional development.

Первый затрагиваемый аспект проблемы складывается из уменьшения поступлений в бюджет России. Это частично связано с тем, что основные энергоносители, такие как нефть и газ, стали дешевле. По данным статистики Минфина России НДИП [1], по сравнению с 2022 г. уменьшаются, что можно проследить в таблице 1.

*Таблица 1*

### Статистические данные

Показатели	2022	2023
Нефтегазовые доходы, всего	11 586,2	8 822,3
Экспортная пошлина, всего	2 506,4	976,8

Также стоит отметить снижение экспортной пошлины, которая показывает, сколько сырья экспортируется. Исходя из показателя нефтегазовых доходов, можно рассчитать, что за 2023 г. было

собрано 8,2 трлн рублей, что по сравнению с показателями 2022 г. неприятно ниже. Одной из причин снижения продаж нефти и газа является мировой экономический спад, который сказывается на потребительском спросе и инвестиционной активности. Сокращение производства и снижение цен на нефть и газ ставят под угрозу доходы от экспорта и влияют на финансовую устойчивость страны. Кроме того, изменение климатических условий и переход к альтернативным источникам энергии также оказывают негативное влияние на спрос на нефть и газ.

Для решения этой проблемы необходимо разработать стратегию разнообразия экономики и снижения зависимости доходов от нефти и газа. Важно активно развивать другие отрасли экономики, такие как сельское хозяйство, производство, туризм и инновации. Поддержка малого и среднего бизнеса, стимулирование инвестиций и развитие научно-технического потенциала могут способствовать созданию новых источников доходов и смягчению зависимости от нефти и газа. Разработка и внедрение новых технологий, повышение энергоэффективности и развитие альтернативных источников энергии могут помочь диверсифицировать экспортные возможности и обеспечить более устойчивые источники доходов.

Второй проблемой является коррупция и неэффективное распределение государственных ресурсов нашей страны. В своем интервью [2] российскому информационному агентству ТАСС председатель следственного комитета Александр Бастрыкин объявил, что в девятимесячный срок 2023 г. в суды направлено почти 8 тыс. уголовных дел, связанных с коррупционными действиями. В большей степени преобладает взяточничество, в размере 67 %, а на втором месте расположилось мошенничество — 13 %. Среди тех, кого привлекли к ответственности, было 174 государственных служащих органов регионального самоуправления, 9 депутатов субъектов России, даже депутат Государственной Думы, а также 47 адвокатов. Цифры не утешительные. Исходя из данных, стоит сказать, что это проблема, которая препятствует стабильному развитию страны и создает неравенство в обществе. Взятничество приводит к абсолютно безграмотному распределению средств бюджета, а также дает определенное преимущество владельцам крупных бизнесов, которые могут тем или иным образом влиять на данную проблему.

Коррупция захватывает многие сферы управления, такие как бюрократический аппарат, правоохранительные органы, судебная система и т. д. Неэффективность и мутность процедур распределения и использования ресурсов становятся прекрасной средой

для коррупционных схем и разного рода злоупотреблений полномочиями. Нередко решения должностных лиц принимаются без должного обсуждения и участия общественности, отчего возможность контроля и управления гражданами выделенными ресурсами попросту невозможна. Это подрывает доверие со стороны населения к государственным органам власти. Для решения проблемы неэффективности распределения государственных ресурсов и коррупции необходима корректировка законодательства через создание независимых органов контроля, укрепление правовой культуры со стороны государственных служащих и создание условий для более активного участия общества в принятии государственных решений.

Из предыдущей проблемы в области неэффективного распределения средств государственного бюджета вытекает следующая — неравномерное развитие регионов. В ряде регионов отсутствуют достаточные материальные ресурсы для развития сфер образования, здравоохранения, да и банальной инфраструктуры. По данным единого портала бюджетной системы Российской Федерации [3], основное количество ресурсов базируются в таких регионах, как Москва, Санкт-Петербург, Сахалинская область, Мурманская область и т. д., где уровень бюджетной обеспеченности больше 1,000. Это указывает на то, что налоговый потенциал регионов больше среднего значения по России. Но не стоит забывать о том, что большая часть регионов России находятся за показателем единицы, что указывает на заниженный налоговый потенциал по отношению к среднему значению по стране. Это приводит к отставанию в экономическом и социальном развитии.

У многих регионов отсутствует доступ к технологиям и инновациям, что делает их не конкурентными по отношению к крупным городам и промышленным центрам и уменьшает возможность к экономическому росту [4]. Также эти моменты порождают демографические проблемы, связанные с оттоком населения из малообеспеченных регионов. Молодых и квалифицированных специалистов не притягивает та мутная перспектива бедных регионов, что приводит к сокращению трудовых ресурсов и еще сильнее усложняет развитие экономики и социальной сферы. Неравномерное развитие регионов складывалось годами, государством, конечно, были сделаны попытки улучшения условий для выравнивания бюджетной обеспеченности, но больших плодов это не дало. Для решения проблемы неравномерности развития регионов необходимо качественное реформирование, которое будет направлено на укрепление финансовой и экономической поддержки отстающих регионов, стимулиро-

вание инноваций и развития технологий, создание благоприятной среды для инвестиций, в которой люди будут уверены, что каждая копейка внесет свой вклад в развитие региона. Дополнительно еще можно прибегнуть к улучшению механизмов государственного управления на региональном уровне и повышению планирования. Важно также обратить внимание на развитие человеческого капитала и создание равных возможностей для всех регионов страны, чтобы вне зависимости от своего нахождения люди могли находить достойные рабочие места и трудиться во благо экономики.

#### Список источников

1. Сведения о формировании и использовании дополнительных нефтегазовых доходов федерального бюджета в 2018–2024 годах // Министерство финансов Российской Федерации: офиц. сайт. — URL: [https://minfin.gov.ru/ru/document/?id\\_4=12209](https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=12209) (дата обращения: 05.02.2024).
2. Бастрыкин: почти 8 тыс. дел о коррупции направлено в суды за девять месяцев 2023 года: интервью за 8 декабря 2023 г. // Информационное агентство ТАСС. — URL: <https://tass.ru/interviews/19484225> (дата обращения: 05.02.2024).
3. Бюджетная обеспеченность субъектов Российской Федерации от 30 мая 2023 г. // Единый портал бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет». — URL: <https://www.budget.gov.ru/Регионы/Бюджетная-обеспеченность-субъектов-РФ> (дата обращения: 05.02.2024).
4. Шмелев Н. П. Ключевые проблемы современной социально-экономической политики России // Проблемы прогнозирования. — 2004. — № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-problemy-sovremennoy-sotsialnoekonomicheskoy-politiki-rossii> (дата обращения: 05.02.2024).

#### *Информация об авторах*

---

**Д. С. Аблицова** — студент группы судебной экспертизы номер 31.210; 196105, Санкт-Петербург, Московский пр., д. 149, e-mail: [greatofdosvydarya@yandex.ru](mailto:greatofdosvydarya@yandex.ru);

**Е. Н. Амельченко** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления и экономики; 196105, Санкт-Петербург, Московский пр., д. 149, e-mail: [knaugna@yandex.ru](mailto:knaugna@yandex.ru), ORCID id: 0000-0001-5308-8518

**Михаил Алексеевич Бережных**  
*Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Направления государственной политики в сфере обеспечения устойчивого социально-экономического развития**

**Аннотация.** В условиях экономической нестабильности и санкционного давления Правительству Российской Федерации необходимо разрабатывать актуальные меры, направленные на повышение устойчивости социально-экономического развития страны. В статье проводится анализ показателей, характеризующих уровень социально-экономического развития в период 2019–2022 гг., а также предлагаются пути развития государственной политики в сфере регулирования экономической и социальной сферы.

**Ключевые слова:** национальная экономика, государственная политика, устойчивое развитие, санкции, инвестиции, инновации.

**Mikhail A. Bereznykh**  
*St. Petersburg State University of Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Directions of state policy in the sphere of sustainability of socio-economic development**

**Abstract.** In conditions of economic instability and sanctions pressure, the government of the Russian Federation needs to develop relevant measures aimed at increasing the sustainability of the socio-economic development of the country. The article analyzes the indicators characterizing the level of socio-economic development in the period 2019–2022, and also suggests ways to develop state policy in the field of regulation of the economic and social sphere.

**Keywords:** national economy, public policy, sustainable development, sanctions, investments, innovations.

В период 2019–2023 гг. Российская Федерация проходит достаточно сложный этап в своем историческом развитии. Пандемия, мировой экономический кризис, проведение специальной военной операции и санкционное давление привели к возникновению целого перечня рисков в социально-экономической системе страны. Обозначенные факторы оказали существенное отрицательное влияние как на экономику страны, так и на социальную сферу. Проведем рассмотрение ключевых показателей, характеризующих социально-экономическое развитие страны. Главным результирующим показателем является валовый внутренний продукт (рис. 1).

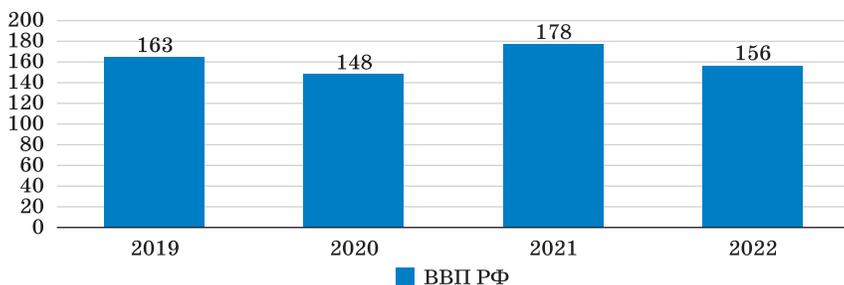


Рис. 1. ВВП Российской Федерации в период 2019–2022 гг., трлн долл. [1]

Анализ данных, приведенных на этом рисунке, показывает, что ВВП не имел устойчивой динамики в рассматриваемом периоде времени. В 2020 г. сокращение показателя обусловлено влиянием мирового экономического кризиса, вызванного пандемией. В 2022 г. сокращению ВВП способствовало активное санкционное давление на российскую экономику. Однако главным результатом работы правительства стало сохранение устойчивости социально-экономической сферы государства в период 2019–2022 гг.

Еще одна важная проблема — это инфляция. Ее динамика за последние годы представлена на рисунке 2.

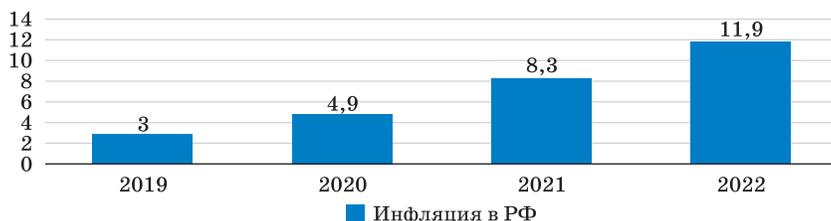


Рис. 2. Динамика уровня инфляции в экономике Российской Федерации, в 2019–2022 гг., % [7]

На представленном рисунке видно, что уровень инфляции в российской экономике имел стабильную динамику увеличения в рассматриваемом периоде времени. Наиболее высокий уровень был отмечен в 2022 г. и составил 11,9 %. Повышение уровня инфляции было отмечено, несмотря на активную политику Центрального банка Российской Федерации, направленную на таргетирование уровня инфляции в национальной экономике. Значительное ускорение темпов инфляции в 2022 г. также было обусловлено санкционным давлением, что привело к трудностям в экономическом развитии страны.

Экономика, а точнее характер ее развития, оказывает влияние на различные аспекты жизни общества, в том числе и численность населения. На рисунке 3 представлена динамика последних лет.

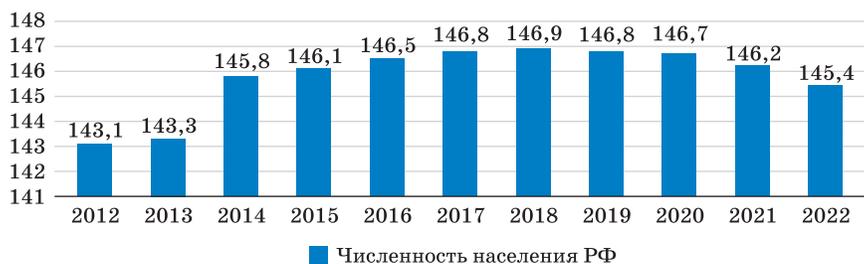


Рис. 3. Численность населения Российской Федерации в период 2012–2022 гг., млн чел. [8]

Численность населения Российской Федерации стабильно снижалась в период 2019–2022 гг. Данный факт обусловлен целым рядом причин. Пандемия значительно увеличила смертность населения, особенно пожилого возраста. Проведение специальной военной операции привело к активному миграционному оттоку страны. Обозначенная тенденция отрицательным образом характеризует социально-экономическое развитие нашей страны.

Необходимо заключить, что, несмотря на эффективное противодействие санкционному давлению, в Российской Федерации отмечаются проблемы в системе социально-экономического развития. Существенным риском является снижение численности населения, что приводит к дестабилизации функционирования рынка труда и недостатку квалифицированных специалистов. Также необходимо отметить высокий уровень инфляции, что приводит к уменьшению доходов населения страны и повышению социальной напряженности в обществе. В данных условиях перед правительством страны

стоит задача выработки эффективных мер, направленных на нивелирование рисков в сфере социально-экономического развития.

Одним из ключевых аспектов обеспечения устойчивого развития социально-экономической сферы страны является активизация инновационной активности в экономике страны. Данный тезис отмечен в работах отечественных авторов, которые отмечают, что данные меры позволят осуществить эффективное импортозамещение [6, с. 71], а также сформировать необходимый инновационный климат [5, с. 290]. В Российской Федерации по состоянию на конец 2022 г. зарегистрировано 700 стартапов, что в 100 раз меньше, чем в США [4]. Одним из перспективных направлений активизации инновационного развития является инструмент стартап-студий, который доказал свою эффективность в зарубежных странах. Помощь стартап-студий дает возможность построения качественного механизма трансфера технологий из университетов в реальные бизнес-проекты.

Актуальным является направление создания стабилизационных инвестиционных фондов, средства которых могут пойти на низкодоходные и долгие в реализации социальные и инфраструктурные проекты [2, с. 57]. Обозначенная мера также позволит повысить устойчивость социально-экономического развития страны, поскольку будет способствовать решению наиболее острых проблем в социальной сфере страны.

Реализация обозначенных мер является необходимым условием сохранения устойчивости функционирования социально-экономической сферы Российской Федерации. Однако их реализация может осуществляться только при высоком уровне государственного участия.

#### Список источников

1. Валовый внутренний продукт // Федеральная служба государственной статистики: офиц. сайт. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения: 27.01.2024).
2. Плотников А. В., Харламов А. В. Направления нейтрализации негативного влияния неэкономических шоков на реальный сектор экономики России // Известия Санкт-Петербургского государственного университета. — 2023. — № 3. — С. 50–58.
3. Смешко О. Г. Факторы развития региональной экономики (оценка использования и политика управления): автореф. дис. ... д-ра экон. наук. — СПб., 2014. — 22 с. — EDN ZPNWCR.
4. Статистика запуска стартапов в странах мира // MarketSplash. — URL: <https://marketsplash.com/ru/statistika-zapuska/> (дата обращения: 30.01.2024).

5. Харламов А. В., Федоров М. К. Государственное управление деловой активностью как условие развития инновационного климата // Экономика и управление. — 2023. — № 29 (3). — С. 288–296.
6. Харламов А. В., Харламова Т. Л., Поняева И. Государственное управление инновационным развитием с использованием возможностей импортозамещения // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2022. — № 4 (136). — С. 69–75.
7. Цены, инфляция // Федеральная служба государственной статистики: офиц. сайт. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> (дата обращения: 28.01.2024).
8. Численность и состав населения (витрины) // Федеральная служба государственной статистики: офиц. сайт. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения: 29.01.2024).

### *Информация об авторе*

---

**М. А. Бережных** — студент факультета экономики и финансов; 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30–32, лит. А, e-mail: [mikhailber@list.ru](mailto:mikhailber@list.ru)

**Арина Николаевна Громакова**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Государственный менеджмент в области гражданской авиации в период санкционного давления**

**Аннотация.** В статье рассматривается, как санкции, введенные в 2022 г. против Российской Федерации, повлияли на ее гражданскую авиацию. Как, в условиях подобного давления, государство, путем качественного менеджмента, способно помочь преодолеть проблему в стратегически важной сфере в непростое время.

**Ключевые слова:** гражданская авиация, государственный менеджмент, управление, санкции, санкционное давление, ответные меры.

**Arina N. Gromakova**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **State management in the field of civil aviation during the period of sanctions pressure**

**Abstract.** This article examines how the sanctions imposed in 2022 against the Russian Federation affected its civil aviation. How, in conditions of such pressure, the state, through quality management, is able to help overcome a strategically important area, is not an easy time.

**Keywords:** civil aviation, public management, management, sanctions, sanctions pressure, retaliatory measures.

Российская Федерация — страна, занимающая 13 % территории всего земного шара. Это самое крупное государство в мире. К середине XIX в. карта территории России принимает вид, близкий к современному. В нашу страну вошли дальние регионы Сибири и Востока. Не составит большого труда догадаться, что, как таковой,

дороги, которая соединяла бы среднюю и «новую» Россию, не было. Остро встал вопрос жизнеспособности такого огромного государства. На тот период времени самым быстрым и удобным видом движения являлась железная дорога. Еще в 1850 г. начались первые разговоры о создании стратегически важной Транссибирской магистрали. Летом 1903 г. работы по строительству дороги были окончены, но о ее функционировании не могло быть и речи. Важность железнодорожного соединения столицы и Владивостока подчеркнула Русско-японская война 1904–1905 гг. Таким образом, в России начала работать ее кровеносная система — Транссибирская магистраль.

Первая Мировая война поставила вопрос обеспечения транспортного сообщения между дальними регионами острее. Уничтожение монаршего уклада в России, Гражданская война истощили ее. Необходимо было увеличивать скорость и объем продовольственных поставок, ископаемых, перевозок людей. Февраль 1923 г. стал отправной точкой создания гражданской авиации России. Именно тогда был учрежден Совет по гражданской авиации. Значение гражданского воздушного флота для страны протяженностью более 17 млн км<sup>2</sup> не удастся преувеличить.

Во-первых, гражданские воздушные перевозки оказывают большое влияние на экономическое положение страны. В год гражданская авиация Российской Федерации перевозит около 600 тыс. тонн грузов. Помимо этого, авиация обеспечивает перевозку почтовой корреспонденции, а также осуществляет передвижения медицинского характера. Во-вторых, высокая мобильность населения дает толчок для развития бизнес-коммуникации между производителями, партнерами. В-третьих, особое значение гражданская авиация приобретает для жителей Крайнего Севера, Дальнего Востока. Зачастую именно воздушные авиаперевозки являются чуть ли не единственным возможным способом попасть в центральные регионы нашей страны. Помимо внутреннего сообщения, гражданская авиация помогает налаживать контакты на международной арене. Именно поэтому устойчивая работа гражданской авиации так важна для стабильной жизни и процветания страны.

Регулярные авиаперевозки являются стратегически важным вопросом для Российской Федерации. Поэтому их развитие так высоко поощряется и поддерживается со стороны государства. Гражданская авиация России занимает лидирующие позиции на мировом уровне. До распада СССР наша страна задавала тон в данной сфере. Уникальные модели самолетов были созданы именно российскими

конструкторами. Например, создание и выход в свет первого в мире пассажирского реактивного самолета ТУ-104 — заслуга российского инженера Андрея Николаевича Туполева.

Однако страны Запада не упустили возможность «проникнуть» в сферу гражданской авиации России в тот момент, когда наше государство создавало себя заново. В 1990-е гг. происходит активное внедрение иностранной техники, наши разработки отходят несколько в сторону. Зарубежные «коллеги» берут на себя техническое обслуживание своих моделей, которые используются нашими авиакомпаниями.

Так продолжается до 2014 г., когда были введены первые санкции, пошатнувшие положение нашей авиации, в ответ на вхождение Крыма в состав Российской Федерации. Быстро оправившись от удара, сфера авиaperевозок наращивает обороты и бесперебойно работает, осуществляя рейсы как внутри страны, так и за ее пределами.

2020 г. заставляет мир «закраться». Именно гражданская авиация всего мира становится одной из наиболее пострадавших от пандемии новой коронавирусной инфекции сфер. Россия занимает лидирующие позиции по скорости восстановления после спада, вызванного COVID-19.

Пережив последствия пандемии, гражданская авиация России вновь «у руля». Однако на горизонте вновь возникает серьезная проблема. 24 февраля 2022 г. Российская Федерация начинает специальную военную операцию на территории Украины. Ответ от стран Запада не заставил себя долго ждать, в результате за несколько дней гражданская авиация России лишилась многого. Встал вопрос: насколько реальным будет осуществление рейсов внутри страны, не то чтобы за ее пределами. Также предстояло решить: как сохранить авиационное сообщение между центром России и самым западным ее регионом — Калининградской областью.

Как в таких условиях осуществлять деятельность по доставке грузов, перевозке пассажиров? Как эффективно решать столь важные вопросы, которые никогда раньше не возникали? Только качественный и планомерный государственный менеджмент способен помочь гражданской авиации выполнять свою работу в период санкционного давления.

Обеспечение единства страны, помощь в экономическом развитии как отдельных регионов, так и государства в целом, оказание помощи в оборонной сфере — все это ложится на плечи гражданской авиации. Решая эти задачи, она становится стратегически важной

сферой для России. Именно поэтому государственный аппарат выработал целую схему управления воздушным флотом. Для начала стоит сказать, что эффективное государственное управление в области гражданской авиации осуществляется благодаря нескольким органам. Если говорить обобщенно, основным органом, курирующим деятельность гражданской авиации, выступает Министерство транспорта РФ. Однако стоит учитывать, что под свою опеку данный орган берет все виды общественного транспорта, которые только есть в России. Поэтому для удобства была создана Росавиация, по-другому известная как Федеральное агентство воздушного транспорта. Помимо контроля над техническим обеспечением воздушных кораблей, данный орган надзора контролирует воздушное пространство Российской Федерации.

Также существует такая организация, как Госавианадзор. Все вышеперечисленные органы призваны в своей деятельности эффективно управлять гражданской авиацией в России.

Февраль — март 2022 г. оказали большое давление на авиакомпании нашей страны. Буквально за пару суток авиация лишилась тесных связей с иностранными государствами. Широкий ряд европейских государств выпустили запрет на использование своего воздушного пространства российскими авиакомпаниями. Под ударом оказалась Калининградская область. Властям было необходимо в кратчайшие сроки создать новый маршрут из самой западной точки в столичные регионы. С этой задачей справились, представив маршрут, который задействует исключительно воздушное пространство России, а также воздушные трассы над нейтральными водами Балтийского моря.

Другой проблемой стал факт того, что самолеты, которые использовались Россией в осуществлении своих полетов, остались без технического обслуживания.

В феврале 2022 г. Россия имела 1 290 гражданских воздушных судов, 70 % которых были иностранной сборки. Они же и обеспечивали 95 % рейсов страны. 78 самолетов были взяты под арест. Власти РФ начали скорый процесс в перерегистрации бортов, которые находились на территории государства. Так, в стране появились самолеты с двойной регистрацией, которые можно использовать для осуществления внутренних рейсов.

Санкционный режим стал поводом для возрождения российско-го авиастроения. Изначально эта отрасль также попала под удар. Самолеты, которые готовились к запуску российскими инженерами, остались без нужных иностранных запчастей. Таким образом,

пришлось налаживать логистику, благодаря которой отрасль авиастроения снабжалась нужными комплектующими. В ход пошло и возрождение их производства в России, и контракты на закупку нужных элементов у Китая.

В настоящее время в авиапарке страны ожидается пополнение, в состав летного состава должны войти такие модели, как возрожденные Ту-214 и Ил-96-300 и новый корпус МС-21-310, который в данный момент успешно проходит испытания. В разработке находится совместная работа России и Китая, широкофюзеляжный дальнемагистральный CR-929.

В 2022 г. пресса, эксперты пестрили неутешительными прогнозами для гражданской авиации России. Буквально стоял вопрос о какой-либо возможности осуществления полетов. К концу 2023 г. государством была выработана целая стратегия по развитию авиационной отрасли России в существующих условиях до 2030 г. Например, увеличить количество прямых внутренних рейсов, минуя пересадки в Москве и Санкт-Петербурге.

Благодаря активному и эффективному менеджменту со стороны государства гражданская авиация смогла преодолеть трудности и реализовывать свои задачи, не страшась, ставить перед собой новые серьезные цели.

#### Список источников

1. *Брагин В. А.* Управление производством в гражданской авиации: Основы авиационного менеджмента: учеб. пособие / Академия гражданской авиации. — СПб.: Академия ГА, 1993. — 136 с.
2. *Афанасьев В. Г.* Основы управленческой деятельности в сфере гражданской авиации: учеб. пособие. — М.: Московский государственный технический университет гражданской авиации, 2009. — 101 с.
3. *Саидов Н. В.* Значение гражданской авиации в современной России // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. — 2019. — Т. 3. — С. 559–561. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/znachenie-grazhdanskoy-aviatsii-v-sovremennoy-rossii/viewer> (дата обращения: 29.01.2024).
4. Организация управления структурными элементами гражданской авиации // Ozlib.com. — URL: [https://ozlib.com/947226/tehnika/organizatsiya\\_upravleniya\\_strukturnymi\\_elementami\\_grazhdanskoy\\_aviatsii](https://ozlib.com/947226/tehnika/organizatsiya_upravleniya_strukturnymi_elementami_grazhdanskoy_aviatsii) (дата обращения: 31.01.2024).
5. *Дрига Е. В.* Санкционный режим и вызовы гражданской авиации России в ближайшей перспективе // Молодой ученый. —

2023. — № 21 (468). — С. 387–390. — URL: <https://moluch.ru/archive/468/103083/> (дата обращения: 01.02.2024).

### ***Информация об авторе***

---

**А. Н. Громакова** — магистрант, институт управления и информационных технологий; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [mvsarina.ru@gmail.com](mailto:mvsarina.ru@gmail.com)

**Мари Норайровна Гукасян**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Государственная антикоррупционная политика: практика и направления совершенствования**

**Аннотация.** Данная статья проводит комплексный анализ государственной антикоррупционной политики в Российской Федерации, выявляя актуальные проблемы и предлагая направления их решения. Исследование охватывает эффективность действующих институтов, внедрение электронных решений, влияние образования и культуры на уровень коррупции. Выделяется актуальность работы в контексте постоянства проблемы коррупции и динамических изменений общественно-политической среды. Новизна исследования проявляется в комплексном подходе и учете образовательных и культурных аспектов в анализе. Целью работы является выработка рекомендаций по совершенствованию антикоррупционной политики, а задачи включают анализ текущего состояния, оценку эффективности электронных решений и роли образования. Выводы подчеркивают необходимость системного подхода, углубленного изучения образовательных и культурных факторов, а также активного взаимодействия с общественностью для формирования более справедливого общества.

**Ключевые слова:** коррупция, антикоррупционная политика, институты борьбы с коррупцией, электронные системы и технологии, образование и культура в контексте коррупции, независимость антикоррупционных органов, транспарентность и социальная ответственность.

**Mari N. Gukasian**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## Government Anti-Corruption Policy: Practices and Directions for Improvement

**Abstract.** This article provides a comprehensive analysis of the state anti-corruption policy in the Russian Federation, identifying current challenges and proposing directions for improvement. The study encompasses the effectiveness of existing institutions, the implementation of electronic solutions, and the impact of education and culture on corruption levels. The relevance of the work lies in addressing the persistent issue of corruption amidst dynamic socio-political changes. The novelty of the research is evident in its holistic approach and consideration of educational and cultural aspects. The aim is to formulate recommendations for enhancing anti-corruption policies, with tasks including an assessment of the current state, the evaluation of electronic solutions, and the role of education. The conclusions underscore the need for a systematic approach, in-depth exploration of educational and cultural factors, and active engagement with the public to foster a more just society.

**Keywords:** corruption, anti-corruption policy, institutions combating corruption, electronic systems and, technologies, education, and culture in the context of corruption, independence of anti-corruption bodies, transparency and social responsibility.

Коррупция остается одной из серьезнейших угроз для развития любого общества, и Российская Федерация не исключение. Коррупция подрывает институты государства, ограничивает экономический рост и нарушает социальную справедливость. Государственная антикоррупционная политика страны представляет собой сложную систему мер и инструментов, направленных на преодоление этой проблемы. В Российской Федерации проблема коррупции, несмотря на активные меры, принимаемые государством, остается важным вызовом. Актуальность данной работы обусловлена необходимостью оценки текущей ситуации, выявления слабых мест и разработки эффективных стратегий для более успешной борьбы с коррупцией. В этой статье мы рассмотрим текущую практику государственной антикоррупционной политики в России и предложим направления для ее дальнейшего совершенствования. Актуальность данного исследования определяется не только постоянством проблемы коррупции, но и динамикой изменения общественных и политических процессов. Новизна данной работы заключается в комплексном анализе

существующих мер и институтов, а также предложении конкретных направлений для их усовершенствования. Рассмотрение влияния образования и культурных факторов на коррупцию добавляет новый аспект к пониманию проблемы.

Цель настоящего исследования заключается в анализе эффективности государственной антикоррупционной политики России и выработке рекомендаций для ее улучшения. Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи: анализ текущего состояния антикоррупционных институтов (оценка работы существующих органов и выявление проблем, мешающих эффективной борьбе с коррупцией), оценка эффективности электронных решений (исследование внедрения электронных систем и их влияния на снижение коррупционных рисков), роль образования и культуры в антикоррупционной политике (анализ влияния образовательных программ и культурных факторов на уровень коррупции в обществе), оценка независимости антикоррупционных органов (исследование степени независимости и эффективности работы Федеральной службы по борьбе с коррупцией и других институтов).

Государственная антикоррупционная политика России включает в себя множество инструментов и мероприятий, направленных на предотвращение, выявление и наказание коррупционных проявлений. Среди ключевых институтов, задачей которых является борьба с коррупцией, можно выделить Федеральную службу по борьбе с коррупцией (Роскомнадзор) и Генеральную прокуратуру. Однако, несмотря на создание таких специализированных органов, эффективность их работы часто вызывает сомнения. Федеральная служба по борьбе с коррупцией и другие институты имеют существенные полномочия, однако, по мнению критиков, их эффективность страдает из-за отсутствия полной независимости. Это подчеркивает необходимость укрепления институциональной независимости и обеспечения их способности действовать без вмешательства политических структур. С целью увеличения прозрачности государственных процессов в России активно внедряются электронные системы управления и мониторинга. Онлайн-сервисы, электронные лицензии и цифровые реестры должны сократить человеческий фактор и уменьшить вероятность коррупционных схем. Однако необходимы постоянное обновление технологий и мониторинг их эффективности. Правительство Российской Федерации должно вкладывать ресурсы в развитие программного обеспечения собственного производства, обладающего функциональностью, способной эффективно противостоять коррупции, и адаптированного к местным условиям.

Требуется внести изменения в законодательство для ужесточения ответственности в сфере предоставления государственных электронных услуг [1, с. 124]. Антикоррупционная борьба не ограничивается лишь юридическими мерами. Как подчеркивается в работе Михаила Попова, действия государства и органов гражданского общества, направленные на противостояние коррупции в государственных структурах, должны учитывать не только формальные и политические институты, но и активную деятельность общества в этом процессе [2, с. 29]. Важную роль в этом аспекте играет образование и формирование культуры. Программы антикоррупционного образования должны быть более широко внедрены в образовательные учреждения, а граждане должны осознать вред коррупции и ее влияния на общество.

Для повышения эффективности антикоррупционных органов необходимо усиление роли независимых институтов — укрепление их независимости от влияния политики. Это может быть достигнуто улучшением законодательства и обеспечением финансовой и организационной независимости. Эффективность антикоррупционной политики также тесно связана с обеспечением прозрачности в деле противодействия коррупции [3, с. 34]. Российские власти должны усилить меры по повышению транспарентности государственных решений. Это включает в себя раскрытие информации о закупках, финансовых операциях и других сферах, подверженных риску коррупции. Необходимо активно расширять программы по антикоррупционному образованию, внедрять их в учебные планы, проводить информационные кампании среди населения о вреде коррупции и путях ее преодоления. Внедрение механизмов поощрения добросовестности в сфере государственной службы и бизнеса может стать дополнительным стимулом для сотрудников придерживаться этических норм. Россия должна активнее сотрудничать с международными организациями по борьбе с коррупцией, обмениваться опытом, участвовать в антикоррупционных программах и использовать лучшие практики, существующие в мировом сообществе.

Вопрос антикоррупционной политики в России требует постоянного внимания и совершенствования. Результаты исследования подчеркивают, что эффективная борьба с коррупцией — это долгосрочный процесс, который требует комплексного подхода. Россия, стремясь к созданию открытого и честного общества, должна продолжать улучшать свои меры по борьбе с коррупцией, учитывая как мировой опыт, так и особенности своей национальной среды. Путь к коррупционно чистому обществу начинается с системных

изменений, поддерживаемых широким общественным согласием и международным сотрудничеством. Несмотря на создание специализированных органов и внедрение современных технологий, эффективность антикоррупционной политики подвергается сомнению из-за недостаточной независимости институтов, слабой прозрачности процессов и отсутствия достаточной социальной ответственности. Важным выводом является необходимость углубленного изучения влияния образования и культуры на формирование антикоррупционной среды. Для дальнейшего совершенствования антикоррупционной политики необходимы изменения в законодательстве, укрепление институтов и активное взаимодействие с общественностью. Работа по предложенным направлениям может стать ключевым шагом к созданию более справедливого и честного общества в России.

#### Список источников

1. *Сейнаровев А. Б.* Информационные технологии в реализации антикоррупционных практик на региональном уровне // Вестник экспертного совета. — 2015. — № 3. — С. 123–129. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnye-tehnologii-v-realizatsii-antikorrupsionnyh-praktik-na-regionalnom-urovne> (дата обращения: 23.12.2023).
2. *Попов М. Ю.* Институты гражданского общества против коррупции // ИСОМ. — 2010. — № 2. — С. 24–30. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instituty-grazhdanskogo-obschestva-protiv-korrupsii> (дата обращения: 23.12.2023).
3. *Василевич Г. А.* Транспарентность деятельности должностных лиц как важнейшее средство исключения конфликта интересов // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. — 2018. — № 3 (70). — С. 32–37. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transparentnost-deyatelnosti-dolzhnostnyh-lits-kak-vazhneyshee-sredstvo-isklyucheniya-konflikta-interesov> (дата обращения: 23.12.2023).

#### *Информация об авторе*

---

**М. Н. Гукасян** — бакалавр, студентка магистратуры кафедры государственного регулирования экономики;  
190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а,  
e-mail: marigukasian@yandex.ru

**Андрей Юрьевич Распопов**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

**Влияние государственной политики на управление процессами привлечения и закрепления специалистов на предприятиях (по данным XX–XXI вв.)**

**Аннотация.** Профессиональные династии — это исторически сложившееся устойчивое явление. Династии эволюционно развивались в царской России. Получили устойчивую идеологическую и социально-экономическую поддержку государства в советское время. В постперестроечной и современной России уделяется недостаточно внимания вопросу долгосрочной государственной политики в области подготовки специалистов. Возникший отток экономически активного мужского населения актуализирует вопрос закрепления специалистов в различных секторах экономики. В статье представлен обзор международных исследований в области генетики человека. Рассмотрены варианты привлечения молодых специалистов на предприятия как этап в формировании новых профессиональных династий.

**Ключевые слова:** династия, специалисты, социально-экономическая политика, генетическая предрасположенность, государственное участие.

**Andrey Yu. Raspopov**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

**The impact of government policy  
on the management of the processes of attracting  
and retaining specialists at enterprises  
(according to the data of the XX–XXI centuries)**

**Abstract.** Professional dynasties are a historically stable phenomenon. Dynasties evolved in Tsarist Russia. They received sustained ideological and socio-economic support from the state during the Soviet

era. In post-perestroika and modern Russia, insufficient attention is paid to the issue of long-term state policy in the field of training specialists. The resulting outflow of the economically active male population actualizes the issue of securing specialists in various sectors of the economy. We will review international research in the field of human genetics. Let's consider the options for attracting young specialists to enterprises as a stage in the formation of new professional dynasties.

**Keywords:** dynasty, specialists, socio-economic policy, genetic predisposition, state participation.

Целью статьи является рассмотрение профессиональных династий как объекта, непосредственно связанного с социально-экономическими и политическими условиями времени. Профессиональная династия — это «локализованная в производственной и социально-экономической сфере социальная группа, характеризующаяся кровнородственными отношениями, в которой несколько поколений осуществляют свою профессиональную деятельность в одной сфере» [1]. Важно рассмотреть процессы формирования и применения аппарата государственного протекционизма к институту трудовых династий в XX в., применительно к современным экономическим моделям.

Ознакомление с исследованиями характеристик генетического вклада в регулирование поведения личности как отправной точки в формировании династии нацелено на выявление наследственной предрасположенности к занятиям определенными видами деятельности. Достаточно актуальным будет предложить направления внедрения полученных данных в конкретном социально-экономическом сегменте общества.

Сословная организация общества в дореволюционной России не предусматривала поддержание трудовой преемственности на уровне государственной политики, поэтому воспроизводство прототипов профессиональных династий носило естественный исторический характер.

Прототипом профессиональных династий в Российской империи можно назвать ремесленное дело.

Ремесло как способ удовлетворения насущных потребностей возникает в патриархальных семьях. В процессе производства участвовала вся семья. Зачастую семья специализировалась на изготовлении определенного продукта на протяжении нескольких поколений. Этому способствовали отсутствие социальной мобильности,

ограничение сфер деятельности и сложности с получением профессионального образования. Необходимость сохранения секретов ремесла как конкурентного преимущества ограничивала вовлечение наемных работников, определяла наследственный характер передачи опыта.

Октябрьская революция и приход к власти большевиков ознаменовали прекращение существования династий, имевших место в социальном обществе: декрет СНК и ВЦИК [2].

В первые годы советской власти перед идеологами большевизма основными вопросами было признание нового классового устройства общества, взамен упраздненных сословий. Пролетариат должен был стать новым правящим классом. Следом необходимо было провести ускоренную индустриализацию страны в условиях острой нехватки рабочей силы, вызванной гражданской войной и, как следствие, оттоком населения из городов в сельскую местность. В сложившейся ситуации на первый план вышла задача формирования идеологии рабочего класса.

С началом первых пятилеток официальная идеологическая политика формирует особую статусную группу на основе профессиональной преемственности. Престиж заводских династий поддерживается через идеологическую структуру, так, типовые «правильные» биографии тиражируются в фильмах, газетах. Помимо идеологии, важными являются принятые меры социально-экономической поддержки: квоты на поступление в учебные заведения, преимущества при устройстве на работу, упрощенное вступление в комсомол и партию, данный идеологический вектор продержался вплоть до начала Великой Отечественной войны.

Следующий этап формирования лояльности социально-профессиональной группе пришелся на начало 1950-х гг. Характер представления династий меняется, выходя за рамки заводских групп, в него включаются представители интеллигенции: учителя, врачи, ранее искусственно ограниченные в социальных правах. Упор делается на развитии системы профессионального образования, значительно увеличивается подготовка инженерно-технических кадров, специалистов врачебного дела. Государственная система социального протекционизма профессиональных сообществ сохранилась до конца 1980-х гг.

Распад Советского Союза вызвал коренные социально-экономические трансформации, разрушились многие традиционные для советского общества институты, не стал исключением и институт профессиональных династий.

С начала 2000-х гг. наметилось постепенное восстановление постсоветских предприятий и развитие промышленного производства, приток иностранного капитала и модернизация экономики способствовали новому толчку в развитии инженерной управленческой профессиональной группы, притоку в нее молодежи. В данном контексте интересно рассмотреть варианты закрепления молодых специалистов на предприятиях как первый этап в формировании новых профессиональных династий. Аспект привлечения и закрепления молодых специалистов как рабочего, так и управленческого звена становится особенно актуальным в настоящее время из-за сформировавшегося оттока мужского населения, различного социального статуса и профессиональных компетенций, что связано с нестабильной внешнеполитической обстановкой.

С целью расширения привычного социально-экономического инструментария представляется необходимым рассмотреть результаты генетических исследований для определения возможности их практического применения в решении поставленных задач.

С начала 1970-х гг. академиком Н. П. Дубининым проводились работы по исследованию генетики человека, в частности, проведено исследование роли наследственности и среды в формировании личности человека. Было установлено, что «в процессах развития генетически задана лишь “норма реакций” для соматических свойств, а характер и качественные особенности личности как индивидуума в обществе определяются действием социальной среды» [3].

В дальнейшем проведение масштабных международных исследований, таких как «Геном человека» [4], проводившийся в течение 23 лет, лонгитюдное исследование (1980–2010) 1,5 млн человек на предмет выявления генетических ассоциаций [5] позволило скорректировать и уточнить выводы, сделанные Н. П. Дубининым.

На данный момент ученые сходятся во мнении, что «ДНК — это не судьба. У всех нас есть уникальные генетические коды, и мы все в чем-то рискуем; но понимание своей предрасположенности может придать силы — оно может помочь людям осознать свои сильные стороны и потенциальные проблемы и действовать соответственно» [5].

Обладание врожденными генетическими задатками может являться преимуществом в овладении определенной профессией. «В Гарвардскую школу бизнеса, например, принимают людей, обладающих предпринимательским типом личности по специальному тесту Мейерса—Бриггса. В результате 83 % выпускников этой школы остаются предпринимателями не менее 5 лет...» [5].

Внедрение тестирования как дополнения к социально-экономическим мерам стимулирования может помочь восстановить локальный дефицит кадров в наиболее нуждающихся сферах в короткий промежуток времени.

На уровне государственной политики необходимо формирование долготелетнего запроса на подготовку высококвалифицированных специалистов для различных секторов экономики. Советский опыт показывает, что грамотная просветительская работа, начиная со школы, и набор социально-экономических стимулов позволяют решать как временные, так и долгосрочные задачи управления социально-экономическими процессами.

Развивая имеющийся опыт и дополняя его современными знаниями в области генетической предрасположенности, рассчитываем получить качественное улучшение в вопросах подбора и подготовки персонала для всех сфер экономики.

Для развития династийного движения государству и управлению компаний необходимо предусмотреть решение следующих задач: социальная и статусная поддержка инженерных и рабочих династий, материальная помощь в обучении молодежи, предоставление грантов, если для государства и фирмы актуально сохранение трудовой преемственности по различным видам труда. Также важна организация экскурсий на работу родителей для подрастающего поколения, организация летних трудовых практик для школьников на предприятия, где работают родители.

Реализация предложенных мер на системном государственном уровне должна помочь в развитии династий и в получении экономической сферой подготовленных профессионалов.

#### Список источников

1. *Посухова О. Ю.* Профессиональная династия как результат семейных стратегий: инерция или преемственность? // *Власть*. — 2013. — № 12. — С. 100–103.
2. Об уничтожении сословий и гражданских чинов: декрет Совета Народных Комиссаров РСФСР и Всероссийского Центрального Исполнительного Комитета от 24 ноября 1917 г. // Президентская библиотека. — URL: <https://www.prlib.ru/history/619749> (дата обращения: 25.01.2024).
3. *Дубинин Н. П.* Проблема среды и наследственности в исследованиях близнецов человека // Большой информационный архив. — URL: [https://www.big-archive.ru/biology/horizons\\_genetics/64.php/](https://www.big-archive.ru/biology/horizons_genetics/64.php/) (дата обращения: 01.02.2024).

4. Human Genome Project Results // National Human Genome Research Institut. — URL: <https://www.genome.gov/human-genome-project/results> (дата обращения: 01.02.2024).
5. Многомерный анализ 1,5 миллиона человек выявил генетические ассоциации с чертами, связанными с саморегуляцией и зависимостью / Линнер Р. Карлссон, Т. Т. Маллард, П. Б. Барр [и др.] // Nat Neurosci. — 2021. — Vol. 24. — P. 1367–1376. — DOI: 10.1038/s41593-021-00908-32021. — URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34446935/> (дата обращения: 03.02.2024).

### ***Информация об авторе***

---

**А. Ю. Распопов** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия;  
e-mail: vt6@mail.ru

**Андрей Алексеевич Ростиславский**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Анализ государственной поддержки межорганизационных взаимоотношений**

**Аннотация.** Исследование нацелено на анализ методологии активно проводимой в настоящее время государственной поддержки кластеризации, которая способствует интенсификации национальной экономики.

**Ключевые слова:** государственная поддержка, цифровизация, промышленные кластеры, межорганизационное взаимодействие, межорганизационные взаимоотношения.

**Andrey A. Rostislavsky**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Analysis of government support for inter-organizational relationships**

**Abstract.** The study is aimed at analyzing the methodology of currently actively conducted state support for clustering, which contributes to the intensification of the national economy.

**Keywords:** government support, digitalization, industrial clusters, interorganizational interaction, interorganizational relationships.

В настоящее время отечественная экономика активно приспосабливается к геополитическим последствиям, а также все ускоряющийся тренд на цифровизацию видов экономической деятельности обусловил потребность организаций в поиске новых инвестиционных источников, клиентов, партнеров и поставщиков. Организациям становится необходимым идти на риск и экспериментировать с новыми организационно-управленческими моделями [1–3]. Время традиционных бизнес-моделей уходит в пользу деятельности

по оказанию сервисных услуг (предоставление различных услуг в интернете по подписке, постпродажное обслуживание, консалтинг, программное обеспечение), что, несомненно, трансформирует источники развития и рентабельности [4; 5].

Также в промышленности, как отметили эксперты “McKinsey”, стала формироваться модель межотраслевого сотрудничества. Базой для таких площадок служат IT-платформы для проведения финансовых и торговых транзакций [5; 6].

Чем же они превосходят другие формы межорганизационных взаимоотношений? Главными отличиями кластера от других форм межорганизационных взаимоотношений является наличие внутренней конкурентной среды и высокой конкурентоспособности на мировом рынке [7].

Начиная с 2008 г. в России в качестве модели экономического роста национальной экономики выбрана и активно реализуется государственная политика по поддержке развития промышленных кластеров по всем регионам. Сложилось так, что практика государственного управления значительно опережает научную базу в данной области. Поэтому представляется интересным углубиться в данный вопрос с целью проведения анализа и обобщения [8].

По итогам анализа нормативно-правовых документов можно выделить цели развития кластеров, отражающие оказание государственной поддержки, которая разбивается на следующие этапы (рис. 1).

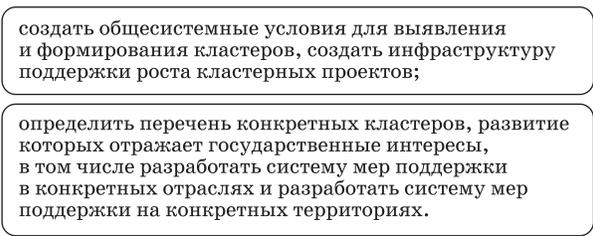


Рис. 1. Этапы оказания государственной поддержки [9]

Так, системность государственной политики проявляется в поддержке роста инфраструктуры по нижеприведенным важнейшим направлениям (рис. 2).

Государственная политика, согласно нормативно-правовым документам, содержит требования достижения эффективности развития кластера по различным показателям, соответственно поддержка осуществляется только лишь тех проектов, которые отвечают заданным нормативным значениям показателей на основе соотношения

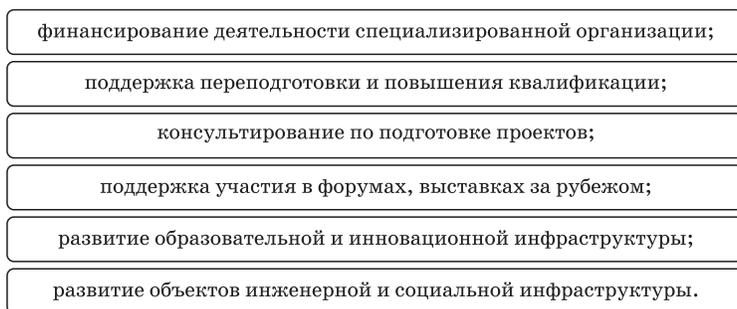


Рис. 2. Меры по поддержке развития инфраструктуры [10]

затрат и результатов [11]. В различных государственных программах методически поставлены определенные нормативные значения, отражающие эффективность от реализации поддержки промышленных кластеров (рис. 3).

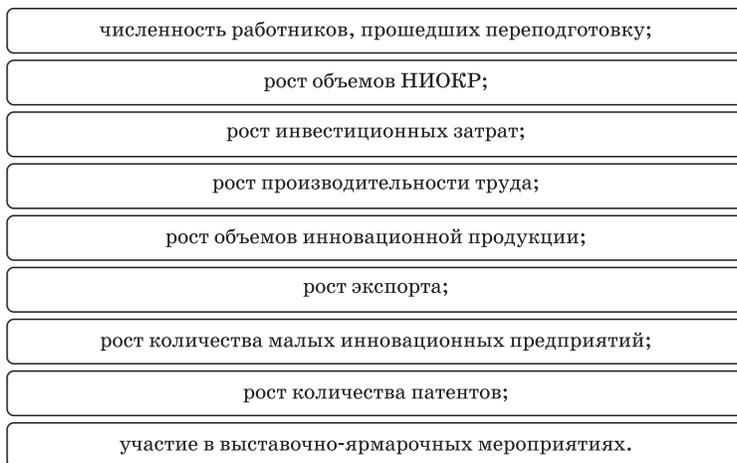


Рис. 3. Показатели эффективности развития кластера [10]

Согласно Постановлению Правительства РФ от 23 декабря 2022 г. № 2407, с 1 января 2023 г. такие организации, связанные с импортозамещением, могут претендовать на возмещение до 50 % затрат на приобретение стартовых партий комплектующих, произведенных другими участниками кластера [12].

Данное решение должно способствовать поддержке нарушенных межорганизационных взаимоотношений отечественных организа-

ций и стимулированию перехода на потребление отечественной компонентной базы.

Согласно карте кластеров, на 2023 г. количество экономических кластеров составило 119 единиц, что на 8 меньше по сравнению с 2016 г. Совокупный вклад от всех кластеров, по мнению экспертов, составляет около 3 % от ВВП. Планомерное развитие данных экономических структур необходимо для качественной трансформации национальной экономики. В настоящее время рассматривается законопроект, согласно которому участники кластера будут освобождены от ставки налога на прибыль по производству импортозамещающей промышленной продукции на протяжении 7 лет с ограничением, не превышающей издержки на производство [13].

В заключение стоит отметить, что государственная поддержка кластерных образований активно ведется и признается единственно верным стратегическим направлением развития национальной экономики [14]. Также стоит отметить системность и инновационность методологии государственной поддержки кластеров. В завершение сделаем вывод, что современные бизнес-практики предусматривают распределение бизнес-процессов между различными организациями благодаря взаимовыгодному и близкому сотрудничеству. Следовательно, в таких реалиях для эффективного развития технологических процессов, выпуска конкурентоспособных товаров или услуг, а также входа на новые рынки сбыта приобретают особую ценность различные типы межорганизационных взаимоотношений, в частности кластеризация и развитие эффективной государственной поддержки.

#### Список источников

1. Волгина Н. А. Изучение глобальных цепочек стоимости: роль международных организаций // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. — 2020. — Т. 15. — № 2. — С. 255–285.
2. Куш С. П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках. — 2-е изд. — СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. — 271 с.
3. Мильнер Б. З., Орлова М. Организация создания инноваций: горизонтальные связи и управление: монография. — М.: ИД «Инфра-М», 2013. — 288 с.
4. Кластеры как новая форма господдержки для бизнеса // Контур: интернет-портал. — URL: <https://kontur.ru/articles/2803/> (дата обращения: 26.02.2023).

5. Как машиностроению России угнаться за локомотивом инноваций // РБК Тренды. — 2019. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5d652ed39a794752820edc3f/> (дата обращения: 20.09.2023).
6. *Расказова А. Н.* Кластер как основа управления промышленными предприятиями // Молодой ученый. — 2010. — № 10. — С. 97–103.
7. *Третьяк О. А.* Развитие концепции управления цепочкой спроса на новых основаниях // Российский журнал менеджмента. — 2008. — Т. 6. — № 4. — С. 141–148.
8. *Портер М.* Конкуренция. — М.: ИД «Вильямс», 2005. — 602 с.
9. *Харламов А. В., Сибатуллин А. Э.* Формирование и развитие инновационных кластеров как условие перехода к экономическому росту интенсивного типа // Экономика и управление. — 2020. — № 9. — С. 1005–1012. — DOI: 10.35854/1998-1627-2020-9-1005-1012
10. *Попова Ю. Ф.* К вопросу об измерении эффективности управления взаимоотношениями в цепочке создания ценности // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. — 2014. — № 1. — С. 35–55.
11. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика»: постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 316 // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. — URL: <http://docs.cntd.ru/document/499091764/> (дата обращения: 20.03.2023).
12. Об утверждении Правил отбора субъектов Российской Федерации, имеющих право на получение государственной поддержки в форме субсидий на возмещение затрат на создание инфраструктуры промышленных парков и технопарков: постановление Правительства РФ от 30 октября 2014 г. № 1119 // Гарант.ру: информ.-правовой портал. — URL: <http://base.garant.ru/70785652/> (дата обращения: 20.03.2023).
13. О реализации Правил предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию комплексных инвестиционных проектов по развитию инновационных территориальных кластеров, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 316 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Экономическое развитие и инновационная экономика”», в 2015 году:

приказ Министерства экономического развития РФ от 14 июля 2015 г. № 472 // Гарант.ру: информ.-правовой портал. — URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71048648/#ixzz4fFbulChL/> (дата обращения: 20.03.2023).

14. Харламов А. В., Ростиславский А. А. Межорганизационные формы взаимодействия государства и участников кластера в интересах инновационного развития // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. — 2022. — № 4 (54). — С. 20–25.

### ***Информация об авторе***

---

**А. А. Ростиславский** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики;  
190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а,  
e-mail: armstrong1732@gmail.com

**Александр Викторович Семенов**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

**Государственная политика  
в области частного предпринимательства  
и управления социально-экономическими процессами  
в современной России**

**Аннотация.** В работе рассматриваются текущие проблемы и перспективы развития государственно-частного партнерства (ГЧП) в Российской Федерации. Анализируются основные трудности, с которыми сталкиваются участники ГЧП, включая отсутствие эффективных фильтров для отбора надежных бизнес-партнеров и недостатки правового регулирования. Обсуждаются специфические условия реализации ГЧП-проектов в малых городах и стратегических секторах экономики, где отмечаются недостаточность государственной поддержки и проблемы привлечения частных инвестиций. В статье представлены статистические данные о количестве и объеме инвестиций ГЧП-проектов, что подчеркивает важность развития данной сферы в российской экономике.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, инвестиции, правовое регулирование, экономическое развитие, недобросовестные исполнители, инфраструктурные проекты.

**Aleksander V. Semenov**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

**State policy in the field of private entrepreneurship  
and management of socio-economic processes  
in modern Russia**

**Abstract.** The work addresses the current challenges and prospects for the development of Public-Private Partnerships (PPPs) in the Russian Federation. It analyzes the main difficulties encountered by PPP

participants, including the lack of effective filters for selecting reliable business partners and flaws in legal regulation. The specific conditions for implementing PPP projects in small cities and strategic economic sectors are discussed, noting the insufficiency of state support and the problems of attracting private investments. The article presents statistical data on the number and volume of PPP project investments, highlighting the importance of developing this field in the Russian economy.

**Keywords:** Public-Private Partnership, investments, legal regulation, economic development, unscrupulous contractors, infrastructure projects.

На сегодняшний день развитие государственно-частного партнерства (ГЧП) в России сталкивается с рядом проблем. Одной из ключевых проблем является отсутствие эффективного механизма фильтрации недобросовестных исполнителей со стороны бизнеса, что влечет за собой несоблюдение сроков, указанных сумм средств или оказание услуг ненадлежащего качества. Также существует проблема с правовым регулированием взаимодействия государства и предпринимателей через ГЧП, которое до сих пор не совершенно.

В малых городах России особенно актуальны специальные инструменты государственной поддержки проектов ГЧП, особенно в стратегических отраслях экономики. Проблема состоит в том, что механизм ГЧП не может быть применен для строительства социальной инфраструктуры без подтвержденного дефицита уже имеющейся, что затрудняет привлечение частных инвесторов. Цифровизация является одним из факторов повышения эффективности государственного управления и повышения качества государственных услуг [6].

Несмотря на эти проблемы, Россия является одним из лидеров по уровню развития ГЧП, благодаря применению нескольких механизмов господдержки, включая налоговое стимулирование, государственные гарантии, капитальные гранты и помощь в сделках с недвижимостью. В стране также функционирует специализированный центр развития ГЧП — Национальный центр государственного-частного партнерства. На данный момент проекты ГЧП могут реализовываться на основе Федерального закона от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» и местного законодательства, а также Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных

ных и муниципальных нужд» от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ. Однако существующие законы налагают множество ограничений и не позволяют реализовывать ГЧП в полной мере. Для эффективной системы ГЧП требуется принятие соответствующего федерального закона и внесение изменений в Бюджетный, Налоговый и Земельный кодексы, а также принятие ряда правительственных актов.

Согласно последним данным, полученным Национальным центром ГЧП, из всех проектов ГЧП и концессий, осуществляемых по всей стране, только в 200 случаях использовалось проектное финансирование. Большинство компаний предпочитают использовать личные средства или обычные коммерческие кредиты. Эксперты считают этот тренд одной из основных преград в развитии ГЧП, особенно в инфраструктурных проектах меньше 100 млн рублей.

На данный момент, по информации Росинфра, в России реализуются не менее 3 459 проектов ГЧП и квази-ГЧП на разных стадиях, с общим объемом инвестиций в 4,2 трлн рублей, из которых 2,9 трлн — средства от частных инвесторов. В 2020 г. было успешно закрыто 80 больших и средних проектов в классическом формате ГЧП, с общей суммой инвестиций 269,1 млрд рублей, из которых 151,1 млрд — частные инвестиции. Предварительные отчеты за 2023 г. показывают, что на рынке ГЧП было запущено 116 новых проектов на сумму 765,5 млрд рублей, из которых 469,8 млрд — частные инвестиции. Это число значительно меньше по сравнению с 2022 г., когда было 346 проектов. Несмотря на это, объем инвестиций не сильно уступает рекордному 2022 г. (877,6 млрд рублей), причем доля частных средств увеличилась. Такие изменения объясняются увеличением масштабов проектов. В 2022 г. средняя сумма инвестиций в проект составляла 2,5 млрд рублей, а в 2023 г. — уже 6,8 млрд. Это связано с реализацией крупных проектов с государственной поддержкой, таких как строительство кампусов и развитие городского электротранспорта, где средняя стоимость проектов превышает 10 млрд рублей [7].

Рост доли частных инвестиций может быть обусловлен дефицитом бюджетов и новыми ограничениями на бюджетное участие в концессиях, введенными с 1 октября. В таких условиях компании выбирают проекты с высокой коммерческой перспективой. За последние два года было заключено 254 соглашения на сумму 386,5 млрд рублей без участия госбюджета, причем основным источником дохода является прямая плата или другая коммерческая деятельность, составляющая 25 % объема инвестиций за 2022–2023 гг. В Центре анализа государственно-частного партнерства (ГЧП) подчеркивает-

ся, что ведущей силой в развитии этого сектора является государственное участие, которое усиливается. Это видно как из того, что концессионерами становятся компании, созданные региональными развивающимися корпорациями и государственными органами, так и из использования различных механизмов поддержки в некоторых отраслях. Эти механизмы включают в себя, например, инфраструктурные облигации и проектное финансирование. Согласно отчету, в 2023 г. было запущено 55 проектов с государственной поддержкой на сумму 586,9 млрд рублей, что составляет 76,7 % от общего объема инвестиций за этот год [1].

Объем инвестиций в ГЧП-проекты с 2019 по 2023 г. показан на диаграмме рисунка 1. ГЧП по административному уровню иллюстрирует таблица 1.

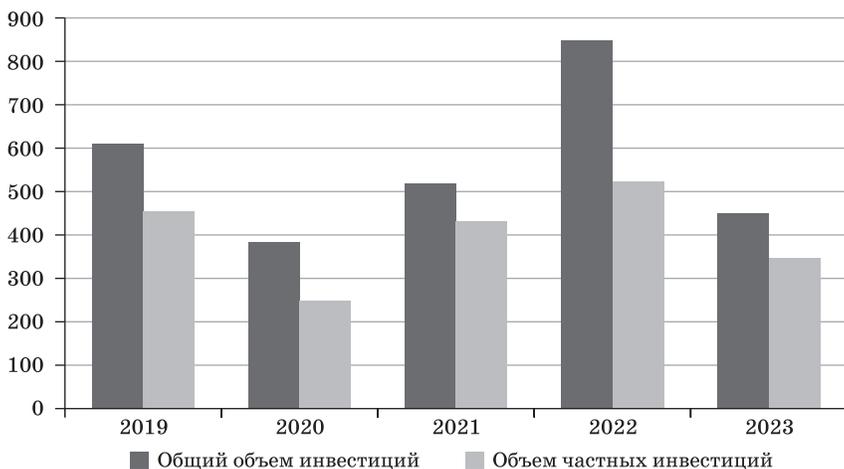


Рис. 1. Объем инвестиций в ГЧП-проекты с 2019 по 2023 г., млрд руб. [2]

Таблица 1

### ГЧП по административному уровню

Уровень проекта	Количество соглашений	Процент от общих инвестиций	Общий объем инвестиций (трлн руб.)	Средняя стоимость проекта (млрд руб.)	Частные средства на рубль бюджетных вложений
Муниципальный	2 969	24 %	1,2	0,404	5,0
Региональный	486	52 %	2,6	5,3	3,0
Федеральный	27	24 %	1,2	44,4	1,9

Самым рентабельным ГЧП-проектом в России в 2023 г. является строительство и эксплуатация мусоросортировочного комплекса в Мурманской области. Общая стоимость проекта составила 12,5 млрд рублей, из которых 8,5 млрд рублей были выделены из федерального бюджета. Срок эксплуатации комплекса составляет 25 лет.

Прогнозируемая выручка оператора комплекса составит 18,7 млрд рублей. При этом ожидаемые затраты на эксплуатацию и обслуживание комплекса составят 10,2 млрд рублей. Таким образом, рентабельность проекта составит, исходя из формулы: Рентабельность = (Выручка – Затраты) × Затраты:

$$P = (18,7 \text{ млрд рублей} - 10,2 \text{ млрд рублей}) \times 10,2 \text{ млрд рублей} = 85 \%$$

Рентабельность на уровне 85 %, что существенно превышает средние отраслевые нормативы, что позволяет классифицировать проект как высокодоходный. Экономическая эффективность проекта коррелирует с его интеграцией в федеральную программу «Экология», обеспечивающую финансовую устойчивость и адекватное бюджетное обеспечение. Географически проект локализован в Мурманской области, где фиксируется нехватка инфраструктурных мощностей для обработки твердых бытовых отходов, что повышает потребность и социальную значимость проекта [3].

Реализующая сторона проекта — компания, имеющая специализированный опыт в секторе управления отходами, что является фактором, повышающим вероятность эффективного выполнения задач проекта. Строительство мусоросортировочного комплекса спроектировано с расчетом на переработку до 500 тыс. тонн отходов в год, что представляет собой значительный вклад в решение проблемы утилизации отходов в регионе. Такая мощность переработки сможет значительно уменьшить давление на полигоны захоронения, снизить уровень загрязнения окружающей среды и, как следствие, повысить экологическую безопасность на территории Мурманской области. Бизнес сам заботится об эффективности своих инвестиций [4, с. 115].

#### Список источников

1. Государственно-частное партнерство, как новый импульс развития экономики в условиях бюджетных ограничений // Комсомольская правда. — 2023. — 10 ноября. — URL: <https://www.kp.ru/daily/27580.5/4849805/> (дата обращения: 31.12.2023).
2. Инвестиции в инфраструктуру и ГЧП 2023: аналитический обзор // АНО «Национальный Центр ГЧП»: офиц. сайт. — URL:

<https://rosinfra.ru/library/956-investitsii-v-infrastrukturu-i-gch-p-2023-analiticheskii-obzor> (дата обращения: 31.12.2023).

3. Как Мурманская область привлекла частных инвесторов к созданию социальных объектов — котельных, медклиники и полигона ТКО // ФедералПресс: офиц. сайт. — URL: <https://fedpress.ru/article/3095896> (дата обращения: 31.12.2023).
4. *Никоноров В. М., Семенов А. В.* Государственно-частное партнерство: вопрос оптимального распределения ресурсов // Наука и бизнес: пути развития. — 2022. — № 9 (135). — С. 115–120. — EDN JETFKJ.
5. *Смешко О. Г.* Государственное управление: на пути построения эффективной системы // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2017. — № 5 (107). — С. 40–46. — EDN ZQTDZB.
6. Управление предпринимательскими структурами в постковидный период / В. А. Мордовец, О. В. Бургонов, Д. В. Круглов [и др.]. — СПб.: ООО «НИЦ АРТ», 2022. — 116 с. — EDN KHPJIT.
7. Эксперты отмечают укрупнение проектов ГЧП в уходящем году // ГосПартнер: офиц. сайт. — URL: <https://gospartner.club/novosti/2023/12/28/eksperty-otmechayut-ukrupnenie-proektov-gchp-v-uhodyashhem-godu/> (дата обращения: 31.12.2023).

### *Информация об авторе*

---

**А. В. Семенов** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [alexandr29354@yandex.ru](mailto:alexandr29354@yandex.ru), ORCID id: 0000-0001-7057-2547

**Ксения Сергеевна Зацаренская**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

**Государственная поддержка моногородов России  
в современных условиях:  
актуальные проблемы и направления реализации**

**Аннотация.** Настоящая статья посвящена теме государственной поддержки моногородов, в том числе актуальным направлениям ее совершенствования. Значимость российских моногородов в системе функционирования и развития государства в целом и в развитии регионов в частности трудно переоценить. Тем не менее на сегодняшний день моногорода России имеют большие накопленные годами проблемы. Одной из основных проблем моногородов является их полная зависимость от градообразующего предприятия. Исключительно за счет данного предприятия моногород и способен существовать. Поскольку моногорода были созданы прежде всего для выполнения госзаказов, то участие государства в поддержке таких городов становится неотъемлемым. Если моногород не получает такой поддержки, то это приводит к ухудшению ситуации во всем городе, а не только в градообразующем предприятии, что обуславливает необходимость совершенствования государственной поддержки в данной области. В результате проведенного исследования автором приводятся направления совершенствования государственной поддержки исследуемого вида городов.

**Ключевые слова:** моногород, государственная поддержка, проблемы, финансирование, ВЭБ.РФ, ТОСЭР.

**Ksenia S. Zatsarenskaya**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

**State support for single-industry towns in Russia  
in modern conditions:  
current problems and directions for implementation**

**Abstract.** This article is devoted to the topic of state support for single-industry towns, including current directions for its improvement. The significance of Russian single-industry towns in the system of functioning and development of the state in general, and in the development of regions in particular, is difficult to overestimate. However, today single-industry towns in Russia have large problems that have accumulated over the years. The most important problem of single-industry towns is their inability to exist solely on the taxes of the city-forming enterprise. First of all, single-industry entities were created to fulfill government orders, so the participation of the state in the economic support of such cities is extremely necessary. The lack of subsidies leads to a deterioration in the situation of a large enterprise and the entire region, which necessitates the need to improve state support in this area. As a result of the research, the author provides directions for improving state support for single-industry towns.

**Keywords:** single-industry town, state support, problems, financing, VEB.RF, TOSER.

Моногород — это населенный пункт с численностью более 3 тыс. человек, где не меньше 20 % работников трудятся на одном предприятии (либо нескольких предприятиях, объединенных одним производственным циклом) [2, с. 112]. Согласно статистическим данным, в состав России (по состоянию на 2023 г.) входит 321 моногород. В них живут около 12,7 млн человек, что оставляет около 9 % населения России. Моногорода играют ключевую роль в обеспечении оптимального развития территорий различных уровней и, в целом, вносят значительный вклад в экономику нашей страны. При этом условия, в которых функционируют моногорода, обусловлены повышенными социально-экономическими рисками. Это значит, что при благоприятно сложившейся обстановке в стране они помогают в развитии производства и обеспечивают его рост, но при неблагоприятных событиях — особенно в условиях санкций и экономического кризиса, становятся первостепенными очагами поражения экономики. Существует два основных направления господдержки моногородов. Первое заключается в поддержке градообразующего предприятия такого города, второе — в поддержке местных бюджетов и решении проблем занятости его жителей. Целью первого направления выступает развитие производства, а второго — сохранение бюджетных услуг на необходимом уровне. В качестве активной

фазы развития господдержки моногородов можно назвать обозначение В. В. Путиным в 2014 г. специальной стратегической задачи, характеризующейся созданием новых рабочих мест, привлечением инвестиций, а главное, диверсификацией их экономики с целью обеспечения развития моногородов. Еще одним важным этапом в этом вопросе является 2016 г., а именно утверждение паспорта такой важной программы, как «Комплексное развитие моногородов», а также разработка единого перечня мер поддержки моногородов со стороны Минэкономразвития. Первоначально в данный перечень входило 95 мер, но в 2020 г. их количество возросло до 114. Еще одной важной программой можно назвать проект «Прошагай город», утвержденный в 2019 г. Основная цель данной программы заключается в привлечении туристов в такие города России [3, с. 74]. Курирующей господдержку организацией выступал «Фонд развития моногородов». Однако начиная с 2022 г. эти полномочия перешли «ВЭБ.РФ» (государственному партнеру по поддержке приоритетных направлений развития экономики).

Одним из главных результатов господдержки моногородов стало то, что сегодня предпринимателям могут выдаваться кредиты на более выгодных условиях. В частности, кредиты под 1 % годовых, на 15 лет — на разные инвестиционные проекты (для моногородов с режимом ЧС кредит — беспроцентный); а также безвозвратное софинансирование на объекты инфраструктуры моногородов (до 750 млн руб.) [6]. Также Минэкономразвития России совместно с ВЭБ.РФ разработал специальный механизм господдержки перспективных инвестиционных проектов в приоритетных секторах российской экономики — «фабрика проектного финансирования» (ФПФ). В период 2014–2022 гг. удалось привлечь в экономику моногородов 190,9 млрд руб., создать рабочие места, не связанные с градообразующими предприятиями, для более 29 тыс. человек, а также оказать поддержку 63 инвестиционным проектам (из которых 35 уже реализовано) [4, с. 226].

Наиболее действенной мерой государственной поддержки являются ТОСЭРы (территории опережающего социально-экономического развития в РФ). Если 170 млрд руб. инвестиций в основной капитал за годы действия Комплексной программы ощутимых результатов не принесли, то ТОСЭРы на 1 января 2023 г. принесли 80 000 новых рабочих мест, 250 млрд руб. привлеченных инвестиций, выручку 760 млрд руб. при общем количестве ТОСЭР 92 [1, с. 147].

Особое значение в свете вышеизложенного приобретает разработка основных направлений по совершенствованию государственной

поддержки моногородов. В результате изучения различных источников мы пришли к выводу, что для ее совершенствования:

1) нужно, опираясь на принцип монополии, доработать критерии отнесения к моногороду: убрать города, имеющие временную возможность перетока рабочей силы в близлежащие центры. Так, например, г. Луга расположен от Санкт-Петербурга на расстоянии около 100 км, при этом благодаря появлению электропоезда, преодолевающего это расстояние всего за 1 ч 15 мин, данный город стал процветать за счет тех, кто готов проживать там из-за за низкой стоимости жилья, претерпевая перемещения. Сегодня же предлагается исключить города, по расстоянию находящиеся дальше 50 км от региональной столицы, что нецелесообразно;

2) следует разделить моногорода на расселяемые и развивающиеся. Для первых важно разработать программы, направленные на привлечение работодателей и развитие экономики. Должны быть предусмотрены гарантии того, что город не будет в дальнейшем брошен, а созданный бизнес не окажется без рабочих рук. Можно привлекать мигрантов в такие города. Расселяемые же города нуждаются в господдержке их жителей: можно разработать программы перемещения жителей в другие города, хорошие ипотечные условия и т. п. Это целесообразнее, чем нерациональное выделение денег на поддержание жизни в таких городах.

В этой связи также можно отметить, что после начала специальной военной операции (СВО) может радикально поменяться программа поддержки российских моногородов с оборонными градообразующими предприятиями. Если для большинства моногородов их зависимость от одного градообразующего предприятия является проблемой, а государственные меры направлены на появление не связанных с ним рабочих мест, то промышленные ядра моногородов, завязанные на оборонные заказы, страдают от дефицита рабочих рук. Из этого следует, что для моногородов с такими предприятиями нужно действовать в обратном направлении: мотивировать граждан на работу в оборонных градообразующих предприятиях, а бизнесменов мотивировать на привлечение инвестиций в подобные предприятия. Заранее зная, что в будущем страна перестанет нуждаться в таком количестве вооружений, сегодня мало кто стремится финансировать предприятия данного типа.

Таким образом, на основании вышесказанного для поддержки градостроительных оборонных предприятий следует расширять количество программ, направленных на привлечение обычных граждан и представителей бизнеса в их деятельность [5].

Также правильной видится отмена Постановления Правительства РФ «Об особенностях создания ТОР в моногородах». Это обусловлено тем, что в нем содержится исчерпывающий (весьма ограниченный) перечень видов экономической деятельности, инвестиционные проекты в которых могут получать привилегии ТОСЭР. Без поддержки государства не должны оставаться сферы образования, безопасности, градостроительства и иные отрасли.

Особо отметим, что почти все программы, посвященные господдержке моногородов, являются стандартизированными. Это значит, что индивидуальные особенности развития города, а также факторы их функционирования не принимаются во внимание. В связи с этим необходимо полностью пересмотреть подход к разработке подобных программ.

### Список источников

1. Антонова О. В. Некоторые тенденции развития территорий моногородов // Экономические науки. — 2023. — № 218. — С. 147–149.
2. Исаева К. М. Современное состояние моногородов России // Инновации. Наука. Образование. — 2023. — № 84. — С. 112–121.
3. Макаров Д. А., Федосеев И. В. Государственная стратегия поддержки моногородов // Строительный комплекс: экономика, управление, инвестиции: межвуз. сб. науч. тр. — 2023. — № 1. — С. 72–81.
4. Шевченко А. Е., Седякина Е. А. Государственная поддержка развития моногородов // Государство и бизнес в условиях глобализации и цифровой трансформации. — 2023. — № 1. — С. 224–229.
5. В России озаботились проблемами моногородов в условиях СВО // Аргументы недели. — 2023. — 29 августа. — URL: <https://argumenti.ru/society/2023/08/852892> (дата обращения: 20.12.2023).
6. Поддержка моногородов // ВЭБ.РФ. — URL: <https://veb.ru/podderzhka-monogorodov/> (дата обращения: 19.12.2023).

### Информация об авторе

---

**К. С. Зацаренская** — студентка группы ЗЭУИТм Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; специалист 1-й категории аппарата вице-губернатора Санкт-Петербурга (Пиотровского Б. М.) Администрации Губернатора Санкт-Петербурга; 197228, Санкт-Петербург, Юнтоловский пр., д. 47, корп. 6, лит. А, кв. 6, e-mail: [zatsarenskaya\\_ksenia@mail.ru](mailto:zatsarenskaya_ksenia@mail.ru)

# Актуальные вопросы кросс-культурных взаимодействий и управления мультикультурными коллективами

УДК 338.465.4

Елена Борисовна Малых

Ирина Виленовна Носкова

*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## Предиктивные технологии в маркетинге образовательных услуг

**Аннотация.** В статье исследуется возможность применения в маркетинге образовательных услуг искусственного интеллекта (ИИ). Раскрываются преимущества персонализации с помощью ИИ рекламных коммуникаций с потенциальными и реальными потребителями.

**Ключевые слова:** маркетинг, анализ больших данных, предиктивная аналитика, цифровое образование, рынок образовательных услуг, цифровые технологии обучения.

Elena B. Malykh

Irina V. Noskova

*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## Predictive technologies in the marketing of educational services

**Abstract.** The article explores the possibility of using artificial intelligence (AI) in the marketing of educational services. The article also reveals the advantages of personalization with the help of AI advertising communications with potential and real consumers.

**Keywords:** marketing, big data analysis, predictive analytics, digital education, educational services market, digital learning technologies.

Предиктивные технологии в маркетинге используют алгоритмы и искусственный интеллект для анализа данных и прогнозирования будущих событий, поведения потребителей или результатов маркетинговых кампаний. Основная идея заключается в том, чтобы использовать данные и модели для предсказания того, какие шаги будут наиболее эффективными для достижения маркетинговых целей. Обычно с помощью предиктивных технологий в маркетинге решаются следующие задачи:

**1. Анализ данных.** Предиктивные технологии используют большие объемы данных, включая исторические данные о поведении клиентов, транзакциях, взаимодействиях с рекламой и т. д. Алгоритмы анализируют эти данные для выявления закономерностей и паттернов.

**2. Прогнозирование.** На основе анализа данных предиктивные модели строят прогнозы будущих событий. Например, они могут предсказывать, какие продукты будут интересны клиенту, как изменится его поведение или какие каналы маркетинга будут наиболее эффективными.

**3. Персонализация.** Предиктивные технологии помогают создавать более персонализированные стратегии маркетинга. Это может включать в себя персонализированные предложения, рекламу, контент и т. д. на основе предсказанных предпочтений и потребностей каждого клиента.

**4. Оптимизация рекламных кампаний.** Алгоритмы предиктивных технологий могут оптимизировать размещение рекламы, выбор каналов, бюджетирование и другие аспекты рекламных кампаний с целью максимизации их эффективности.

**5. Улучшение взаимодействия с клиентами.** Предиктивные технологии помогают компаниям предугадывать моменты, когда клиенты наиболее открыты к взаимодействию, например, когда совершается покупка или совершается какое-то действие на вебсайте. Это позволяет отправлять персонализированные сообщения в оптимальные моменты.

**6. Снижение рисков.** Предиктивные технологии могут помочь предвидеть риски и проблемы, связанные с маркетинговыми решениями, и предложить стратегии для их снижения или предотвращения.

**7. Увеличение конверсии и продаж.** Путем более точного выявления потребностей клиентов и оптимизации маркетинговых кампаний предиктивные технологии способствуют увеличению конверсии и, следовательно, увеличению продаж.

**8. Эффективное управление ресурсами.** Анализ данных с использованием предиктивных технологий позволяет компаниям лучше понимать эффективность своих маркетинговых усилий, что в конечном итоге помогает им оптимизировать бюджет и распределять ресурсы наиболее эффективным образом.

Рекламная персонализация в сфере высшего профессионального образования услуг с использованием предиктивных инструментов может давать возможность индивидуализировать предложения абитуриентам, тем самым повышая и эффективность рекламных кампаний. Приведем пример возможных этапов такой персонализации:

### **1. Сбор и анализ данных.**

*Сбор данных:* сначала собираются данные о посетителях сайта, студентах или потенциальных клиентах. Эти данные могут включать в себя историю посещений сайта, просмотры курсов, результаты тестов, уровень образования, область интересов и другие параметры.

*Анализ данных:* предиктивные алгоритмы анализируют эти данные для выявления паттернов и трендов. Например, они могут определить, какие курсы наиболее интересны конкретному пользователю или какие области знаний ему наиболее важны.

### **2. Прогнозирование интересов и поведения.**

*Интересы:* на основе анализа данных предиктивные модели строят прогнозы относительно интересов каждого пользователя. Например, они могут предсказывать, какие курсы или образовательные программы могут быть наиболее привлекательными для конкретного человека.

*Поведение:* модели также могут предсказывать, как изменится поведение пользователя в будущем. Например, предсказать вероятность того, что пользователь зарегистрируется на определенный курс или продолжит обучение.

### **3. Сегментация аудитории.**

На основе прогнозов создаются сегменты аудитории с общими характеристиками. Эти сегменты могут включать в себя студентов с похожими интересами, уровнем образования или поведением на сайте.

### **4. Персонализированные рекламные кампании.**

Используя сегментированную информацию, создаются персонализированные рекламные кампании. Реклама может быть нацелена на определенные курсы, программы обучения или дополнительные ресурсы, которые соответствуют интересам и потребностям каждого сегмента.

## **5. Оптимизация каналов и форматов.**

Предиктивные модели могут также предсказывать, какие каналы маркетинга и форматы рекламы будут наиболее эффективными для каждого сегмента. Например, для одного сегмента студентов могут быть более подходящими социальные медиа, в то время как другой сегмент может лучше реагировать на электронную почту.

## **6. Оценка эффективности и оптимизация.**

После запуска рекламных кампаний анализируются их результаты. Предиктивные модели используют обратную связь для оценки эффективности и оптимизации стратегий в реальном времени.

- **Персонализированный подход.** Предиктивные технологии маркетинга позволяют создавать персонализированные предложения и рекомендации для студентов на основе их учебного опыта, интересов и потребностей. Это помогает студентам находить более подходящие курсы и программы обучения.

- **Более точное прогнозирование успеха.** Анализ данных и предиктивные модели могут предсказывать успех студента в конкретных курсах, предупреждая его от возможных трудностей. Это позволяет студентам более осознанно выбирать свой учебный путь и предпринимать меры по улучшению своей успеваемости.

- **Более эффективное управление временем.** Предиктивные технологии могут помочь студентам планировать свое время более эффективно, предсказывая объем работы и времени, необходимого для выполнения определенных задач.

- **Поддержка в принятии решений.** Предиктивные технологии предоставляют студентам дополнительную информацию для принятия решений о выборе курсов, специализаций или даже будущей карьеры. Это помогает им принимать более обоснованные решения, соответствующие их целям и интересам.

Применение предиктивных инструментов в рекламной персонализации для образовательных услуг помогает улучшить вовлеченность студентов, повысить эффективность маркетинговых кампаний и улучшить общий опыт обучения. Результаты использования предиктивных технологий маркетинга в сфере образовательных услуг выгодны как студенту, так и руководству вуза.

В целом, предиктивные технологии в маркетинге помогают компаниям принимать более информированные решения, оптимизировать свои стратегии и улучшать взаимодействие с клиентами, что в конечном итоге способствует повышению эффективности маркетинговых усилий и достижению более высоких результатов. Компании сферы образовательных услуг, в частности услуг

высшего профессионального образования, т. е. вузы, также могут взять на вооружение эту современную технологию.

#### Список источников

1. *Сергеев С. М., Борисоглебская Л. Н., Лебедева Я. О.* Предиктивные цифровые технологии для рынка образовательных услуг // Перспективные направления развития отечественных информационных технологий: материалы VII межрегион. науч.-практ. конф., Севастополь, 21–25 сентября 2021 г. / науч. ред. Б. В. Соколов. — Севастополь: ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет», 2021. — С. 118–120.
2. Технологии искусственного интеллекта в практике современного высшего образования / В. И. Токтарова, О. Г. Попова, И. И. Сагдулина, В. А. Белянин // Вестник Марийского государственного университета. — 2023. — Т. 17. — № 2 (50). — С. 210–220.

#### *Информация об авторах*

---

**Е. Б. Малых** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: bar1111111@yandex.ru;

**И. В. Носкова** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: ivnoskova@rambler.ru

Артём Евгеньевич Левченко

Анатолий Иванович Мордовец

*Санкт-Петербургский университет*

*технологий управления и экономики*

*Санкт-Петербург, Россия*

## **Актуальные вопросы кросс-культурных коммуникаций в системе управления мультикультурными коллективами**

**Аннотация.** В статье исследуются различные подходы в управлении мультикультурными коллективами и влияние многоуровневой культуры на процессы трудовой миграции в России. Авторы приходят к выводу, что процесс адаптации новых сотрудников в современных мультикультурных трудовых коллективах имеет свои особенности, заключающиеся в уникальности и различиях кросс-культурных коммуникаций.

**Ключевые слова:** мультикультурность, трудовая миграция, адаптация, кросс-культурная коммуникация.

Artem E. Levchenko

Anatoly I. Mordovets

*St. Petersburg University*

*of Management Technologies and Economics*

*St. Petersburg, Russia*

## **Current issues of cross-cultural communications in the management system of multicultural collectives**

**Abstract.** The article examines various approaches to managing multicultural teams and the influence of multi-level culture on the processes of labor migration in Russia. The authors come to the conclusion that the process of adaptation of new employees in modern multicultural work teams has its own characteristics, consisting in the uniqueness and differences of cross-cultural communications.

**Keywords:** multiculturalism, labor migration, adaptation, cross-cultural communication.

Современный мир, подверженный влиянию глобализации, становится все более доступным для разного рода миграционных процессов, в том числе трудовой миграции. В этих условиях на первый план выходят вопросы качества адаптации человека в новой стране на рабочем месте, так как потенциальный работодатель может получить как квалифицированных работников, так и не обладающих специальными знаниями, навыками и умениями.

В первом случае выигрывают обе стороны — работодатель получает высококвалифицированную рабочую силу, которую смог заинтересовать условиями труда, работник же получает знакомство с новой страной, ее культурой и пополнение своего портфолио новыми кейсами. Во втором случае, при работе с неквалифицированным персоналом, также выигрывают обе стороны — работодатель получает более дешевую рабочую силу, работники же получают возможность заработать больше, чем в той стране, откуда они приехали, а также повысить свой профессионализм.

И в первой, и во второй модели взаимодействия работодателя с работником основной акцент делается на кросс-культурные коммуникации с учетом многокультурных трудовых коллективов [1].

Кросс-культурная коммуникация является средством соединения людей внутри компании, т. е. соединительной тканью всех ее организационных частей. Также, учитывая, что коммуникация необходима и для внутреннего функционирования компании, поскольку интегрирует все функции управления, мы можем предположить, что в моделях взаимодействия работодателя с работником возникает сложный и многоуровневый процесс взаимодействия в трудовом коллективе при мультикультурном разнообразии.

Сегодня особое внимание уделяется коммуникационному климату в трудовых коллективах, способствующему постоянному совершенствованию бизнеса, а предприниматели должны обладать мультикультурной гибкостью, а именно хорошо разбираться во всех культурных сегментах своей компании.

В культуре почти каждой страны подход к взаимодействию и коммуникации во время рабочих процессов свой, поэтому человек, который прибыл в российскую компанию из, например, вьетнамской, скорее всего, не сможет работать в ней без качественной адаптации и индивидуального подхода к построению продуктивной коммуникации.

В менеджменте существует множество различных подходов к налаживанию коммуникации внутри коллектива. По результатам анализа и обобщения особенностей кросс-культурных взаимодействий

мы выделили две концепции, разделяющие государства, в которых преобладает тот или иной коммуникационный стиль.

Существуют страны с высоким контекстом культуры и страны с низкоконтекстуальными культурами [2].

К странам с высоким контекстом культуры относят Францию, Испанию, Италию, страны Ближнего Востока, Японию и Россию, для которых характерна многоинформационность, передающаяся неязыковым контекстом — иерархией, статусом, внешним видом человека, манерами его поведения, условиями проживания и т. д. В культурах этого типа используется очень много намеков, подтекста, фигуральных выражений и т. д.

К типу низкоконтекстуальных культур можно отнести культуры Германии, Швейцарии, США, скандинавских и других североевропейских стран. В культурах этих стран большая часть информации содержится не в контексте общения, а в словах.

Каждый из вышеуказанных типов культур обладает специфическими особенностями, которые предопределяют важность индивидуального подхода к каждой группе мигрантов в мультикультурном коллективе [3]. Ведь от этого напрямую зависит эффективность работы каждого сотрудника.

Развитие в сторону мультикультуризации позволяет перенять позитивный опыт развития компаний у иностранных коллег и поделиться своим, что укрепляет бизнес внутри страны и наращивает экспорт в другие страны.

Применение кросс-культурного подхода в работе организации позволяет расширить возможности поиска нужных специалистов, что дает больший выбор для работодателя. Именно благодаря этому компании способны найти более компетентных сотрудников, выбирая наиболее подходящих кандидатов.

В последнее время Российская Федерация меняет свой курс развития, что позволяет взглянуть на другие трудовые рынки. Если ранее Россия ориентировалась и делала особый акцент на западных странах, то сейчас вектор развития меняется, что вынуждает компании адаптироваться под изменяющиеся условия. Высокая адаптивность компании к быстро меняющимся условиям — важное конкурентное преимущество. Именно поэтому бизнесу стоит уделять больше внимания на налаживание коммуникации и адаптации иностранных работников.

Для того чтобы понять характер взаимодействия с будущими работниками, нужно изучить культуру взаимодействия внутри организаций в их странах. Благодаря этому ресурсы, затраченные

на адаптацию сотрудников в российских компаниях, будут потрачены не зря.

По данным аналитической службы аудиторско-консалтинговой сети *FinExpertiza*, в 2022 г. количество иностранных граждан, приехавших в Россию с целью работы, составило 3,47 млн человек, что на треть, или на 871 тыс. человек, больше в сравнении с предшествующим годом [4].

Свыше 90 % иностранных рабочих ресурсов составили мигранты Узбекистана, Таджикистана и Киргизии, около 8 % мигрантов прибыло в поисках работы из Казахстана, Азербайджана, Вьетнама, Молдовы, Турции, Туркмении и Китая.

Исходя из этих данных, можно отметить, что большая часть трудовых мигрантов прибывают в Россию из стран ближнего зарубежья, а именно из стран Центральной Азии. Владея данной информацией, предприниматели могут составить модель построения коммуникации и адаптации нового сотрудника, опираясь на коммуникативный стиль внутри организаций Центральной Азии. Это позволит в компаниях упростить процесс встраивания нового работника в трудовой коллектив, а новому работнику — легче адаптироваться к новой культурной среде.

В заключение отметим, что трудовая миграция — это естественный процесс, который существует в любой стране. И те предприниматели, которые уделяют должное внимание кросс-культурным коммуникативным особенностям выходцев из других стран, выигрывают благодаря тому, что трудовые мигранты быстрее адаптируются в новых трудовых коллективах, осознанно принимают нормы и правила, установленные в российских компаниях, что исключает какие-либо конфликтные ситуации, которые могут негативно повлиять на эффективность работы российской компании.

#### Список источников

1. *Раренко А. А.* Кросс-культурный менеджмент: цели, задачи и перспективы исследования // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 11: Социология. — 2023. — № 1. — С. 44–54.
2. *Тюренкова Л. М.* Многообразие культур и единство подходов к их рассмотрению // Ученые записки (Алтайская государственная академия культуры и искусств). — 2021. — № 3 (29). — С. 46–51.
3. *Андреева С. М., Андреева А. М.* Место и роль высоко- и низкоконтекстных культур в межкультурной коммуникации // Вестник

Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова. — 2014. — № 3. — С. 227–231.

4. Приток трудовых мигрантов в Россию в 2022 году вырос на треть // ФинЭкспертиза. — URL: <https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2023/pritok-trud-migrant-2022/> (дата обращения: 06.02.2024).

### ***Информация об авторах***

---

**А. Е. Левченко** — студент Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: Artem.levchenko.2002@mail.ru;

**А. И. Мордовец** — кандидат военных наук, доцент кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: 9200362@mail.ru, ORCID id: 0000-0003-0955-3632

**Артем Михайлович Березовский**

**Геннадий Борисович Иглин**

**Ирина Виленовна Носкова**

*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Влияние айдентики на продвижение территории**

**Аннотация.** В статье рассматривается значение айдентики территории и ее роль в коммуникационном и экономическом развитии. Формирование имиджа какого-либо пространства — важнейший фактор для создания образа и вовлечения ресурсов к потенциалу объекта айдентики. Также в статье приведен анализ эффектов, возникающих при использовании всего набора инструментов айдентики территории с конкретными примерами.

**Ключевые слова:** айдентика территории, продвижение территории, имидж, маркетинг территории.

**Artem M. Berezovsky**

**Gennady B. Iglin**

**Irina V. Noskova**

*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **The influence of identity on territory promotion**

**Abstract.** The article examines the importance of the territory's identity and its role in communication and economic development. Forming the image of a space is the most important factor for creating an image and attracting resources to the potential of an identity object. The article also provides an analysis of the effects that arise when using the entire set of territory identity tools with specific examples.

**Keywords:** territory identity, territory promotion, image, territory marketing.

В современных условиях продвижение территории играет одну из ключевых ролей при стратегическом социально-экономическом развитии какого-либо пространства. Одной из частей в такой модернизации является построение имиджа территории. В настоящее время одним из самых функциональных инструментов продвижения территории служит айдендика территории. Айдендика территории — это специально разработанная система символов, которая представляет территорию, отражая ее ключевые историко-культурные особенности и показывая сильные стороны региона. Создание территориального имиджа стало играть первостепенную роль в развитии как регионов внутри страны, так и зарубежном и является приоритетным способом эффективного задействования самых различных ресурсов развития (туристических, инвестиционных и др.).

Айдендика территорий выявляет индивидуальные качества мест и их значимость, а также туристическую и инвестиционную привлекательность. К этому относятся: знаки, логотипы, пиктограммы и любые другие визуальные обозначения, относящиеся к определенному объекту айдентики. Территориальный имидж создается с учетом географических особенностей, исторического и социокультурного наследия региона, национальных традиций, внутренней архитектуры, природных ресурсов и многих других уникальных элементов.

Важно отметить, что айдендика региона не статична, она эволюционирует и изменяется в зависимости от внешних факторов и стратегических решений, например, к новому элементу имиджа Санкт-Петербурга можно отнести самый высокий небоскреб в Европе — «Лахта Центр», расположенный на берегу Финского залива.

Перейдем к влиянию реализации проектов, посвященных айдендике территории и ее объектов, а также эффектов в коммуникационном и социально-экономическом продвижении регионов.

1. Увеличение туристической привлекательности. Территориальная айдендика может стать значительным стимулом для развития туризма. Продвигая уникальную айдендику через коммуникационные материалы и рекламные кампании, регионы могут привлечь больше туристов. Благодаря богатому культурному наследию территории появляется возможность разработки особенных туристических маршрутов, а также организации специфических промокомпаний. Помимо развития сферы туризма, происходит укрепление коммуникаций с местными жителями. Активное продвижение айдентики и создание благоприятного положительного образа увеличивают гордость за регион и повышают привязанность к нему жителей территории.

2. Создание уникального образа региона. Айдентика территории — это символы, ценности, историческое и культурное наследие [4]. Все это помогает выделить регион среди прочих и сформировать образ, привлекающий целевую аудиторию и вызывающий интерес к продвигаемому объекту.

3. Привлечение инвестиций. Имидж региона также влияет на увеличение инвестиционной привлекательности территории. Регионы, которые имеют ясный и узнаваемый визуальный образ, могут создать благоприятную среду для внутреннего и внешнего развития бизнеса и привлечения инвесторов. Например, на Международной выставке-форуме «Россия» на ВДНХ в Москве в День Санкт-Петербурга регион рассказывал о лучшем урбанистическом проекте «Новая Голландия», о самом масштабном фестивале сап-серфинга в Европе — «Фонтанка-SUP», о лучшем туристско-рекреационном кластере «Остров фортов», посвященном военно-морскому флоту.

4. Развитие экономики территории. Создание уникального образа территории играет важную роль в развитии ее экономики. Хорошо продуманная айдентика региона помогает привлечь инвестиции, стимулировать развитие местного предпринимательства и создать новые рабочие места. Туристы и инвесторы увлекаются уникальными особенностями и предложениями региона, которые подчеркивают его индивидуальность. Это, в свою очередь, ведет к росту экономики региона и улучшению качества жизни его жителей.

Осознание важности айдентики регионов и ее составляющих — ключевая предпосылка для разработки эффективных стратегий коммуникационного и социально-экономического продвижения территории страны. Развитие айдентики требует больших усилий и максимального вовлечения ресурсов, так как обратная отдача будет значительной, при условии грамотного использования ее потенциала и применения современных инструментов коммуникаций.

#### Список источников

1. Маркетинговые коммуникации: проблемы, возможности и перспективы развития / Б. В. Артамонов, В. А. Бородай, Л. В. Новак [и др.]. — Н. Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2018. — 162 с.
2. Байнова М. С., Балдан А. В. Проблемы и рекомендации управления стратегическим развитием региона // Экономические исследования и разработки. — 2019. — № 2. — С. 8–12.

3. *Ергунова О. Т.* Маркетинг территории: учеб. пособие / М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 136 с.
4. *Зосименко В. А.* Значение айдентики российских регионов в их коммуникационном продвижении // Молодой ученый. — 2023. — № 50 (497). — С. 438–440. — URL: <https://moluch.ru/archive/497/109163/> (дата обращения: 08.01.2024).
5. *Мантушкина А. Ю., Бекетова Т. С.* Визуальная айдентика территорий как фактор развития туризма // Творчество молодых: дизайн, реклама, информационные технологии: сб. тр. XVI национальной науч.-практ. конф. студентов и аспирантов. — Омск: ОГТУ, 2017. — С. 78–80.

### ***Информация об авторах***

---

**А. М. Березовский** — студент группы ОУИТб, кафедра менеджмента и государственного и муниципального управления; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: V.Artem01@yandex.ru;

**Г. Б. Иглин** — студент группы ОУИТб, кафедра менеджмента и государственного и муниципального управления; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: nilgi13@mail.ru;

**И. В. Носкова** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: ivnoskova@rambler.ru

**Дарья Александровна Карева**  
*Санкт-Петербургский государственный университет*  
*Санкт-Петербург, Россия*

## **Основные характеристики бренда работодателя в современных условиях**

**Аннотация.** В современных условиях бренд работодателя становится особенно важным из-за усиления конкуренции за таланты на рынке труда. Целью исследования является определение основных характеристик бренда работодателя. В работе использованы такие методы, как описание, анализ, обобщение и сравнение данных. Выделены 3 характеристики бренда работодателя — ядро, идентичность и ценностное предложение работодателя. Обоснована важность ценностного предложения как ключевой характеристики бренда работодателя и выделены этапы его создания.

**Ключевые слова:** бренд работодателя, ядро бренда, идентичность, ценностное предложение работодателя, этапы создания ценностного предложения работодателя.

**Daria A. Kareva**  
*St. Petersburg State University*  
*St. Petersburg, Russia*

## **Main characteristics of the employer brand in modern conditions**

**Abstract.** In modern conditions the employer brand becomes especially important due to increased competition for talent in the labour market. The purpose of the study is to determine the main characteristics of the employer brand. The author uses such methods as description, analysis, generalisation and comparison of data. The 3 characteristics of employer brand — core, identity and employer value proposition — were identified. The importance of the employer value proposition as a key characteristic of the employer brand is substantiated and the stages of its creation are highlighted.

**Keywords:** employer brand, brand core, identity, employer value proposition, stages of employer value proposition creation.

Бренд работодателя перестал быть просто маркетинговым термином и превратился в ключевой элемент успешного привлечения, удержания талантов и создания уникального имиджа компании. Он играет ключевую роль в формировании внешнего имиджа компании и влияет на решение кандидатов о трудоустройстве, а также важен для внутренней аудитории, поскольку сильный бренд способствует повышению лояльности и вовлеченности сотрудников. Компании стремятся создать привлекательный и узнаваемый бренд, который помогает привлекать, мотивировать и удерживать сотрудников, поэтому им необходимо понимать основные его характеристики.

Можно выделить следующие основные характеристики бренда работодателя: ядро, идентичность, ценностное предложение работодателя (EVP, employer value proposition) [1].

Ядро бренда — это основные ценности, миссия, цели, уникальные характеристики компании, которые формируют ее узнаваемый образ и помогают привлекать таланты. Можно назвать это философией компании. Ядро описывает уникальность компании, а также является частью общего корпоративного бренда.

Идентичность — визуальное и вербальное представление бренда, которое позволяет потенциальным сотрудникам узнать компанию даже без знакомства с ней. Она подчеркивает уникальные отличия компании от конкурентов. Это могут быть слоган, логотип, цветовые схемы, которые формируют цельный образ компании на рынке труда [2].

Следующий элемент — ценностное предложение работодателя (EVP), которое определяет заинтересованность работника и кандидата в конкретной компании. EVP включает в себя: взаимоотношения в коллективе, возможности для профессионального и личного развития, гибкий график, бонусы, льготы и многие другие факторы. Каждый элемент играет важную роль в формировании общей картины, а также может повлиять на привлечение и удержание сотрудников.

Остановимся более подробно на EVP как на основополагающей составляющей бренда работодателя. Так, Б. Минчингтон определяет EVP как набор ассоциаций и предложений, предоставляемых организацией в обмен на навыки, способности и опыт, которые сотрудник приносит в организацию [3, с. 53–57]. Американско-британский экономист Дж. ДиВанна определил EVP как талант, необходимый компании для поддержки корпоративного ценностного предложения [4, с. 81–84]. Автор считает, что EVP — портфель навыков и опыта, которые можно рассматривать как активы и включать в баланс компании.

Крупная американская консалтинговая компания “Tandehill Human Capital” призывает все организации разработать заявление о том, почему опыт работы в их организации превосходит опыт работы в других [5, с. 53]. Консультанты компании считают, что ценностное предложение должно определять уникальные кадровые политики, процессы и программы, которые демонстрируют приверженность организации, например, росту сотрудников и человекоцентричному подходу в компании. В EVP содержатся основные причины, по которым люди решат посвятить себя организации. Об этом следует активно сообщать во всех каналах по подбору персонала.

Можно выделить 6 этапов создания EVP:

1. Анализ текущего положения: оценка текущих преимуществ, которые предлагает организация, и определение целей, которые она ставит перед собой.

2. Выявление целевой группы: текущие сотрудники, потенциальные кандидаты.

3. Исследование и сбор информации: проведение опросов среди сотрудников и кандидатов, а также анализ конкурентов для сбора данных, которые помогут в формировании EVP.

4. Создание ценностного предложения: формируется конкретное предложение, которое отражает уникальные особенности компании и ее корпоративной культуры.

5. Реализация и коммуникация: разрабатывается и внедряется стратегия, которая поможет эффективно донести EVP до сотрудников и потенциальных кандидатов.

6. Мониторинг и адаптация: проводится постоянный анализ эффективности EVP и его корректировка в соответствии с изменениями в компании и на рынке труда.

Таким образом, ключевой характеристикой бренда работодателя является EVP, которое и было рассмотрено наиболее подробно. Оно представляет собой неотъемлемый элемент успешной стратегии формирования бренда работодателя, играя ключевую роль в привлечении, удержании и мотивации сотрудников. Эффективное EVP выступает в качестве мощного инструмента, обеспечивающего уникальность и конкурентоспособность компании на рынке труда, а также создающего позитивное восприятие как внутри, так и вне организации. Обеспечивая четкое определение того, что компания предлагает своим сотрудникам, EVP становится катализатором для развития прочного и привлекательного имиджа работодателя, формируя тем самым устойчивую платформу для роста и процветания бизнеса.

### Список источников

1. *Клочков А.* Развитие HR-бренда компании // Блог для HR и руководителей Happy Job. — 2023. — URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/rabota-s-hr-brendom/> (дата обращения: 19.01.2024).
2. *Трепольский Д.* Идентичность бренда: зачем нужна и как формируется // RB.RU. — 2023. — URL: <https://rb.ru/opinion/> (дата обращения: 21.01.2024).
3. *Минчингтон Б.* HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. — 279 с.
4. *DiVanna Joseph A.* Thinking Beyond Technology: Creating New Value in Business. — New York, 2003. — 226 p.
5. *Paadi K., Barkhuizen N., Swanepoel S.* Exploring the building blocks of an employee value proposition for graduate interns // International Journal of Social Sciences and Humanity Studies. — 2019. — Vol. 11. — No. 1. — P. 51–67. — URL: [https://sobiad.org/eJOURNALS/journal\\_IJSS/archives/ijss\\_2019\\_1\\_ek/k-paadi.pdf](https://sobiad.org/eJOURNALS/journal_IJSS/archives/ijss_2019_1_ek/k-paadi.pdf) (дата обращения: 23.01.2024).

### *Информация об авторе*

---

**Д. А. Карева** — магистрант кафедры управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета; 191194, Санкт-Петербург, ул. Чайковского, д. 62, e-mail: [darya.kareva.01@mail.ru](mailto:darya.kareva.01@mail.ru)

**Ирина Владимировна Макиева**  
*Эксперт Совета по устойчивому развитию  
при Комитете Государственной Думы Федерального Собрания  
Российской Федерации по экономической политике  
Москва, Россия*

## **Состав видов деятельности в исследованиях функционирования креативных структур**

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена множественностью подходов к определению состава отраслей, относимых к креативным индустриям. Осуществление практических исследований требует более конкретных рамок для включения вида деятельности в аналитические разработки, чем общий критерий формирования добавленной стоимости за счет творческой составляющей. Цель статьи заключается в адаптации теоретических положений, касающихся критериев определения состава креативных индустрий к современной системе статистической информации на основе идентификации кодов видов деятельности согласно ОКВЭД, относимых к креативным индустриям. Полученные результаты показывают, что адаптация перечней креативных индустрий, содержащихся в регламентирующих документах и существующих исследованиях, позволяет выявить шесть видов деятельности, относящихся к разработке креативного продукта, и семь видов деятельности, относящихся к тиражированию и распространению креативного продукта. Сформулированные выводы исследования позволяют использовать накопленные массивы статистических данных для проведения лонгитюдных и сравнительных исследований развития креативных индустрий в разрезе регионов и муниципалитетов Российской Федерации.

**Ключевые слова:** креативные индустрии, виды деятельности по ОКВЭД, лонгитюдные и сравнительные исследования, система статистического наблюдения.

**Irina V. Makieva**  
*Expert of the Council for Sustainable Development  
under the State Duma Committee of the Federal Assembly  
of the Russian Federation on Economic Policy  
Moscow, Russia*

## Composition of activities in studies of the functioning of creative industries

**Abstract.** The relevance of the study is due to the multiplicity of approaches to determining the composition of industries classified as creative. Carrying out practical research requires a more specific framework for including the type of activity in analytical developments than the general criterion for the formation of added value due to the creative component. The purpose of the article is to adapt theoretical provisions concerning the criteria for determining the composition of creative industries to the modern system of statistical information based on the identification of activity codes according to RCEAP (All-Russian Classifier of types of Economics Activity), classified as creative industries. The results obtained show that adapting the lists of creative industries contained in regulatory documents and existing studies allows us to identify six types of activities related to the development of a creative product and seven types of activities related to the replication and distribution of a creative product. The formulated conclusions of the study make it possible to use the accumulated arrays of statistical data to conduct longitudinal and comparative studies of the development of creative industries in the context of regions and municipalities of the Russian Federation.

**Keywords:** creative industries, types of activities according to RCEAP (All-Russian Classifier of types of Economics Activity), longitudinal and comparative studies, statistical observation system.

Трансформация современной экономики приводит к увеличению роли человеческого капитала в производстве продукта и осуществлении выпуска экономической системы. Одним из проявлений данной трансформации является рост творческой составляющей в выпуске. Так, по данным исследований коллектива авторов Высшей школы экономики, виды деятельности, относимые к креативным индустриям, формируют значимые доли в ВВП стран — «в США — 4,2 %, в Китае — 4,2 %, Великобритании — 5,5 %, Германии — 3,1 %» [1].

Понимание креативных индустрий как видов деятельности, где основная доля добавленной стоимости формируется за счет творческой составляющей и использования объектов интеллектуального капитала, не позволяет проводить количественные исследования в соответствии с существующими данными статистического наблюдения.

Рассмотрим существующие подходы к выделению составов видов деятельности, включенных в перечень креативных индустрий. Формальные рамки выделения креативных индустрий обозначены в «Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года» [2] и проекте федерального закона «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» [3].

Анализ вышеупомянутых документов позволяет обозначить такие виды деятельности, как «народно-художественные промыслы и ремесла, деятельность галерей, деятельность музеев, создание и использование произведений литературы и искусства, результатов исполнительской деятельности, использование информационно-телекоммуникационных технологий, реклама, деятельность средств массовой информации, создание и производство одежды, дизайн, архитектура, гастрономия».

Анализируя прикладные исследования, направленные на выявление потенциала креативных индустрий в экономике Российской Федерации, необходимо отметить составленный в 2020 г. Атлас креативных индустрий в Российской Федерации [4] и Рейтинг инновационной привлекательности городов, разработанный Российской кластерной обсерваторией Института статистических исследований и экономики знаний НИУ «Высшая школа экономики» [5]. В рамках упомянутых исследований выделен следующий перечень видов деятельности: создание кинопродукции, модная индустрия, дизайн, реклама, пиар-индустрия, искусство, музыка, архитектура и литература.

Проведение формальных исследований развития креативных индустрий требует определения единиц анализа в соответствии с существующей системой статистического наблюдения. Помимо выделения видов деятельности, относящихся к креативным индустриям по признаку преимущественного производства продукта за счет интеллектуальной и творческой составляющей, необходимо учитывать процессные характеристики, позволяющие выделить виды деятельности формирования креативного продукта и виды деятельности, осуществляющие масштабирование и трансляцию данного продукта до потребителя.

На основании сопоставления видов деятельности, упомянутых в нормативных документах и исследованиях креативных индустрий, составлен перечень видов деятельности в соответствии с классификатором ОКВЭД 2, позволяющий проводить сравнительные исследования функционирования и развития креативных индустрий (табл. 1).

**Структура видов деятельности в соответствии с классификатором ОКВЭД 2,  
относящихся к креативным индустриям**

Формирование креативного продукта		Масштабирование и трансляция креативного продукта	
Виды деятельности	Коды ОКВЭД 2	Виды деятельности	Коды ОКВЭД 2
Народно-художественные промыслы и ремесла	32.99.8 — «Производство изделий народных художественных промыслов»	Деятельность галерей	47.78.5 — «Деятельность коммерческих художественных галерей, торговли розничная произведениями искусства в коммерческих художественных галереях»
Создание и использование произведений искусства	90.01 — «Деятельность в области исполнительских искусств» 90.03 — «Деятельность в области художественного творчества»	Предоставление обществу музейных коллекций	91.02 — «Деятельность музеев»
	59 — «Производство кинофильмов, видеофильмов и телевизионных программ, издание звукозаписей и нот»	Демонстрация произведений искусства	90.02 — «Вспомогательная деятельность в области исполнительских искусств» 90.04 — «Деятельность учреждений культуры и искусства»
Дизайн	74.10 — «Деятельность специализированная в области дизайна»	Издание книг, газет, компьютерных игр и программ	58 — «Деятельность издательская»
Архитектура	71.11 — «Деятельность в области архитектуры»	Использование информационно-телекоммуникационных технологий	63.1 — «Деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации, деятельность порталов в сети Интернет»
		Реклама	74.4 — «Рекламная деятельность»

Как видно из таблицы 1, адаптация перечней креативных индустрий, содержащихся в регламентирующих документах и исследованиях, позволяет выявить шесть видов деятельности, относящихся к разработке креативного продукта, и семь видов деятельности, относящихся к тиражированию и распространению креативного продукта.

Дополнительная сложность в экономических исследованиях креативных индустрий заключается в том, что отдельные виды деятельности относятся к разным укрупненным группам отраслей, что затрудняет выявление факторных связей в рамках формирования креативного продукта. Однако данная ситуация может быть исправлена путем анализа непосредственной деятельности организаций, определения результатов и особенностей с последующим агрегированием полученных данных.

#### Список источников

1. Креативная экономика Москвы в цифрах / В. В. Власова, М. А. Гершман, Л. М. Гохберг [и др.]; под ред. Л. М. Гохберга; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ, 2021. — 108 с.
2. Об утверждении Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 20 сентября 2021 г. № 2613-р // Справ.-правовая система «Консультант-Плюс». — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_396332/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_396332/) (дата обращения: 20.01.2024).
3. О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации: проект федер. закона № 474016-8 // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». — URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=prj&n=240401&dst=#DXzSbyTUs85YhxRJ> (дата обращения: 20.01.2024).
4. Атлас креативных индустрий в Российской Федерации // Библиотека территориального развития. — URL: <https://urban.ranepa.ru/spetsialnaya-literatura/kreativnaya-ekonomika-kreativnye-industrii-i-klastery/atlas-kreativnykh-industriy-rossiyskoj-federatsii/> (дата обращения: 20.01.2024).
5. Рейтинг инновационной привлекательности мировых городов: 2023 / В. О. Боос, Л. М. Гохберг, Е. А. Иванова [и др.]; под ред. Л. М. Гохберга, Е. С. Куценко; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ, 2023. — 316 с.

## *Информация об авторе*

---

**И. В. Макиева** — эксперт Совета по устойчивому развитию при Комитете Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации по экономической политике;  
103265, Москва, Георгиевский пер., д. 2,  
e-mail: makiyeva.i@bk.ru, ORCID id: 0009-0006-0453-0975

**Никита Александрович Наточий**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Современная практика применения диспозиции личности по В. А. Ядову**

**Аннотация.** В данной статье рассматривается практика применения теории прогнозирования социального поведения личности, выдвинутая Владимиром Александровичем Ядовым, в реалиях работы современных ИТ-компаний, реализующих сложные цифровые продукты. В статье раскрывается механизм формирования социального мотива сотрудников, который является ключевой составляющей в формировании качественного цифрового продукта и эффективности реализации задач, стоящих перед компанией и бизнесом.

**Ключевые слова:** трудовая мотивация, механизм социального мотива, уровни диспозиции, диспозиция личности, социальный стимул, цифровой продукт, ИТ-компания.

**Nikita A. Natchii**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Modern practice of applying personality disposition according to V. A. Yadov**

**Abstract.** This article discusses the practice of applying the theory of predicting social behavior of an individual, put forward by Vladimir Aleksandrovich Yadov, in the realities of modern IT companies that sell complex digital products. The article reveals the mechanism for forming the social motive of employees, which is a key component in the formation of a high-quality digital product and the effectiveness of the implementation of the tasks facing the company and business.

**Keywords:** work motivation, mechanism of social motive, levels of disposition, personality disposition, social incentive, digital product, IT company.

В 1979 г. Владимиром Александровичем Ядовым была выдвинута теория прогнозирования социального поведения личности, согласно которой выделяется четыре уровня диспозиции [1, с. 35], формирующихся в зависимости от нужд человека и ситуаций, в которых он находится:

1. Элементарные установки — потребности, которые формируются для возможности физического существования в простейших жизненных ситуациях. Человек действует неосознанно, не переживает принятие решения, действует сразу.

2. Социальные установки — данные потребности формируются за счет желания индивида быть в контактных группах, когда деятельность и существование других индивидов обуславливает социальный статус каждого члена группы [2, с. 121]. Характеризуется такими сложными аспектами, как рассудочный, оценочный и поведенческий. Факторами, формирующими данную группу, являются аттитюды — социальные ситуации и предметные потребности. В основе социальных установок лежат оценки объектов действий индивида и способов действий индивида [3].

3. Доминирующая направленность интересов — направленность интересов личности в сферы различных социальных активностей. Иными словами — это самоопределение относительно области социальной деятельности. Формируется, основываясь на более высокоуровневых потребностях, таких как развитие профессиональной деятельности, семьи, досуга. Характеризуется данный уровень когнитивными, эмоциональными и поведенческими диспозиционными образованиями, а также более устойчивой направленностью личности относительно социальных установок на объекты или ситуации.

4. Ценностная направленность — ориентация индивида на цели жизнедеятельности и способы их достижения. Это есть стремление личности к саморазвитию и самовыражению внутри определенной социальной группы, мировоззрение, идеологию и образ мыслей которых индивид разделяет. Таким образом, основным характеризующим данный уровень фактором будет саморегуляция поведения.

Описанные выше уровни тесно взаимосвязаны и позволяют осуществлять управление поведением личности и ее саморегуляцию с помощью механизма мотивации. В рамках выполнения рабочих задач сотрудниками высокотехнологичных ИТ-компаний данный механизм особенно актуален, поскольку создаваемый современный цифровой продукт должен иметь высокую скорость итеративной разработки и адаптивность для реализации постоянно меняющихся и усложняющихся задач бизнеса и пользователей [4]. Чем сложнее

и объемнее цифровой продукт, тем больше будет вовлечено в его реализацию людей. Для обеспечения эффективного взаимодействия сотрудников с решаемой рабочей задачей необходим социальный стимул — инструмент, который формирует трудовое сознательное поведение людей. Социальный стимул действует на сознание человека, вызывает заинтересованность и, в определенных случаях, порождает социальный мотив — осознанное стремление достижения цели.

Механизм стимуляции сотрудников состоит из трех последующих этапов: потребность компании (зависит от задач пользователя и бизнеса, которые должен решать, в данном рассматриваемом случае, цифровой продукт), интересы компании и стимулирующая система [5]. Можно сформировать структуру отношения мотива труда и блага, получаемого сотрудником от компании, что отображено в таблице 1.

*Таблица 1*

**Мотив и стимулирующая система**

Мотивация	Благо от компании
Материальная	Премиальные выплаты, продукция компании, надбавки, бонусные и реферальные программы (например, при привлечении нового сотрудника) и т. д.
Социальная	Добровольное медицинское страхование, оплата проезда, питания, жилья, спорта, обучение, повышение квалификации, коллективные мероприятия и т. д.
Статусная	Карьерный рост, функции и задачи лидера, участие в управлении, менеджмент работы команды специалистов
Трудовая	Удовлетворение от творческой составляющей рабочего процесса, получение положительного результата, комфортные рабочие условия, хорошие отношения с коллегами

Таким образом, сформированная Владимиром Александровичем Ядовым теория диспозиции личности на сегодняшний день находит свое практическое применение в формировании механизма социальной стимуляции сотрудников ИТ-компаний для эффективной реализации качественных и сложных цифровых продуктов.

#### **Список источников**

1. Ядов В. А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: диспозиционная концепция. — 2-е расширенное изд. — М.: ЦСПиМ, 2013. — 376 с.

2. Беккер В. Сообщество и общество. — М., 1995. — 398 с.
3. Rokeach M. Beliefs, attitudes and values. — Jossey-Bass, 1968. — 214 p.
4. Розанова Т. П., Иванова Ю. Н. Особенности продуктовой стратегии ИТ-компаний // Экономика. Налоги. Право. — 2015. — № 4. — С. 38–43.
5. Захаров Н. Л., Кузнецов А. Л. Мотивация труда работников промышленных предприятий // Проблемы региональной экономики. — 1993. — № 1-4. — С. 439–450. — EDN YGQUMV.

### ***Информация об авторе***

---

**Н. А. Наточий** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: oliwarder@gmail.com

**Станислав Витальевич Никитин**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Трансформация управленческой деятельности под влиянием искусственного интеллекта**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию особенностей трансформации управленческой деятельности под влиянием искусственного интеллекта. Подчеркивается растущая роль концепции Менеджмента 4.0 и применения искусственного интеллекта в управлении. Уточняется влияние искусственного интеллекта на управление бизнесом. По итогам исследования выделяются характерные трансформации управленческой деятельности под влиянием инструментов искусственного интеллекта.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, управление, трансформация управления, генеративный искусственный интеллект.

**Stanislav V. Nikitin**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Transformation of management activities under the influence of artificial intelligence**

**Abstract.** The article is devoted to the study of the features of the transformation of management activities under the influence of artificial intelligence. The growing role of the Management 4.0 concept and the use of artificial intelligence in management is emphasized. The influence of artificial intelligence on business management is clarified. Based on the results of the study, characteristic transformations of management activities under the influence of artificial intelligence tools are identified.

**Keywords:** artificial intelligence, management, management transformation, generative artificial intelligence.

Технологии искусственного интеллекта становятся все более востребованными среди бизнес-субъектов, поскольку рассматриваются на микроуровне в качестве направления результирующих и высокоэффективных трансформаций, за которыми скрываются колоссальные оптимизационные возможности.

Учитывая растущую популярность и выпуск усовершенствованных моделей генеративного искусственного интеллекта, возникают вопросы о необходимости и целесообразности внедрения данной технологии в управленческую деятельность компании, с фокусом на приобретение определенных преимуществ перед другими бизнес-субъектами. В то же время актуальность сохраняет противоречие между стремлениями компаний внедрять искусственный интеллект в управленческую деятельность и отсутствием объективных представлений о характере, возможностях и особенностях влияния искусственного интеллекта на деятельность бизнеса. В результате возникают проблемы эффективности осуществляемых трансформаций управленческой деятельности с применением искусственного интеллекта.

Цель исследования — охарактеризовать особенности трансформации управленческой деятельности под влиянием искусственного интеллекта.

В эпоху бурных технологических инноваций бизнес-среда сталкивается с вызовами цифрового разрыва (неравенства), устранение которого связывается с внедрением цифровых технологий в бизнес и цифровизацией бизнеса. Примечательной в этом контексте видим точку зрения И. А. Наугольной, которая пишет о постепенном развитии концепции Менеджмента 4.0, воплощающей в себе инновации в управлении и применение новых технологий для организации управленческой деятельности [4, с. 221–223].

Соглашаясь с мнением автора, подчеркнем высокие трансформационные возможности и риски, скрывающиеся за искусственным интеллектом. Как пишет В. В. Дудихин и И. В. Шевцова, управление с использованием искусственного интеллекта называется смарт-управлением (умное управление), предполагает приобретение преимуществ в управленческой деятельности за счет использования передовых технологий, анализа больших данных и интеграции искусственного интеллекта со всеми вытекающими функциональными возможностями [1, с. 56]. Вместе с тем характер и потенциал управления с применением искусственного интеллекта во многом определяются конкретным набором технологий, применяющихся в управленческой деятельности, особенностями компании, ее размер-

ностью, располагаемыми ресурсами и многими другими факторами. Аналогичной позиции придерживается и Д. А. Мезенцев, который считает, что потенциал применения искусственного интеллекта в бизнесе определяется множеством факторов, под влиянием которых компаниям необходимо одновременно и развивать собственные человеческие ресурсы, и адаптировать инструменты искусственного интеллекта под современные реалии и бизнес-процессы [2, с. 104–106].

Очевидной становится широта возможных направлений применения искусственного интеллекта в управлении, на что указывает исследование Н. Ю. Сулимова. Автор выделяет три типа искусственного интеллекта — ограниченный, общий и суперинтеллект, каждый из которых обладает собственными возможностями и ограничениями.

В случае ограниченного — технология способна выполнять лишь узконаправленные специальные операции; общий искусственный интеллект соотносится с человеческим мышлением, тогда как суперинтеллект с необозримыми и многократно превышающими человеческий потенциал возможностями [5, с. 136].

Современный искусственный интеллект, исходя из описания, в большинстве своем характеризуется как ограниченный или общий, в зависимости от конкретной разработки и языковой модели. А. А. Михайлов отмечает, что благодаря своей универсальности искусственный интеллект все чаще применяется в типовых бизнес-процессах компании, ориентируясь на решение прикладных задач. На примере управления рисками автор показывает, что искусственный интеллект способен выполнять аналитические, поисковые, поддерживающие задачи, обеспечивая более рациональное и быстрое реагирование на изменения [3, с. 46–47].

Учитывая тезисы, содержащиеся в научных исследованиях, выделим несколько характерных трансформаций управленческой деятельности, связанных с влиянием инструментов искусственного интеллекта, среди которых:

- 1) поддержка принятия управленческих решений и рост качества аналитики данных. Ключевой особенностью искусственного интеллекта является его аналитическая ценность, что определяет потребность бизнеса в сборе всевозможной информации, которая в последующем становится основанием для принятия решений на основе аналитики от искусственного интеллекта. Последний обладает расширенными прогнозными возможностями и становится доступным инструментом для построения математических моделей;

2) оптимизация функций управления под влиянием прикладных инструментов искусственного интеллекта. Под функциями управления в таком случае понимаются функции планирования, организации, мотивации, контроля, координации и т. д., которые автоматизируются с использованием инструментария искусственного интеллекта, демонстрируя рост эффективности;

3) перевод рутинных операций и действий на искусственный интеллект, с фокусом на креативность управленцев. Любые типовые или повторяющиеся (многократно) операции эффективнее выполняются искусственным интеллектом, ввиду его обучаемости и оптимизационных возможностей. И хотя искусственный интеллект (генеративные модели) способен выполнять и креативные функции, как правило, последние остаются за человеком, ввиду его творческих способностей и нестандартности мышления;

4) достижение эффекта синергии в решении креативных задач. Творческие способности человека усиливаются под влиянием идей, полученных благодаря генеративному искусственному интеллекту. Последний предлагает типовые (неуникальные) решения, которые человек способен адаптировать под конкретный бизнес и его управленческую деятельность, со всеми особенностями, целями, принципами и показателями эффективности в бизнесе;

5) интеграция в различные подразделения бизнеса и влияние на бизнес-процессы. Постепенно от управления искусственный интеллект проникает во все подсистемы бизнеса, где комплексно воздействует на состояние и структуру бизнес-процессов, предоставляя возможности оптимизации и автоматизации. В конечном счете внедрение искусственного интеллекта способствует сокращению временных и финансовых потерь в бизнесе, в случае успешной и эффективной интеграции инструментов в бизнес-процессы, позволяя высвободить потенциал человеческих ресурсов и направить его на решение более продуктивных и ценных для бизнеса задач.

Таким образом, подчеркнем, что на современном этапе трансформация управленческой деятельности под влиянием искусственного интеллекта приобретает все более характерные черты. Искусственный интеллект применяется в аналитических, оптимизационных и креативных задачах бизнеса, поддерживая деятельность человека и выступая в качестве инструмента повышения скорости и эффективности выполнения функций управления.

### Список источников

1. Дудихин В. В., Шевцова И. В. Умное управление — управление с использованием искусственного интеллекта // Государственное управление: электрон. вестник. — 2020. — № 81. — С. 49–65. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/umnoe-upravlenie-upravlenie-s-ispolzovaniem-iskusstvennogo-intellekta/viewer> (дата обращения: 20.01.2024).
2. Мезенцев Д. А. Применение искусственного интеллекта в управлении малым и средним бизнесом // ЭСГИ. — 2023. — № 3 (39). — С. 102–107.
3. Михайлов А. А. Роль искусственного интеллекта в управлении рисками организации // Финансовые рынки и банки. — 2023. — № 10. — С. 45–49.
4. Наугольнова И. А. Менеджмент 4.0: эволюция и инновации в управлении организацией в цифровую эпоху // Теория и практика общественного развития. — 2023. — № 6 (182). — С. 220–226.
5. Сулимов Н. Ю. Внедрение искусственного интеллекта в систему корпоративного управления // Инновации и инвестиции. — 2023. — № 7. — С. 136–139.
6. Управление предпринимательскими структурами: цифровая трансформация в контексте национальных приоритетов / Е. Н. Амельченко, Т. С. Афанасьева, Т. И. Безденежных [и др.]. — Курск: ЗАО «Университетская книга», 2023. — 137 с. — ISBN 978-5-907744-32-5.

### Информация об авторе

---

**С. В. Никитин** — аспирант кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [nikitin.stas@gmail.com](mailto:nikitin.stas@gmail.com)

**Максим Викторович Серебровский**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Современные методы мотивации сотрудников на примере деятельности отеля «Гельвеция»**

**Аннотация.** В статье автором рассматриваются социальные аспекты управленческой деятельности, связанные с управлением компанией. Каждый из этих аспектов имеет общие проблемы, современные тенденции и тренды, их использование должно быть адаптировано к конкретным условиям и потребностям компании.

**Ключевые слова:** управление персоналом, социологические аспекты, управление компанией, мотивация сотрудников.

**Maxim V. Serebrovsky**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Modern methods of motivating employees using the example of the Helvetia Hotel**

**Abstract.** In the article, the author examines the social aspects of management activities related to the management of the company. Each of these aspects has common problems, current trends and trends, and their use should be adapted to the specific conditions and needs of the company.

**Keywords:** personnel management, sociological aspects, company management, employee motivation.

Эффективная мотивация сотрудников является сегодня ключевым фактором налаживания долгосрочных связей в компании. Существует множество методов управления мотивацией сотрудников. Один из них — это внутренняя здоровая конкурентоспособность, стимулирующая к продвижению по карьерной лестнице и занятию вакантных должностей. Каждый сотрудник должен быть

достаточно мотивирован выполнять свои обязанности, при этом он должен чувствовать себя наравне со своими коллегами и понимать, что каждый оценен в меру исключительно своего труда.

Залог успешной компании кроется в делегировании полномочий, а оно, в свою очередь, представляется возможным при наличии тех сотрудников, кому можно передать существующие задачи, которые стоят на пути становления и развития успешной компании. Речь идет о группе людей, которые согласились 9 часов в день, 45 часов в неделю, 180 часов в месяц, 1 900 часов в год, или, если угодно, 80 суток без перерыва, провести в компании, которая принадлежит абсолютно незнакомому человеку.

Обратимся к истокам появления науки, которая косвенным образом будет затронута в нашей статье, а именно управления персоналом. Это наука об организационно-экономических, административно-управленческих, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности и достижения целей организации.

Первые научные основы управления персоналом появились в 1800-х гг. в работах Чарльза Бэббиджа и Роберта Оуэна [1]. В России профессия HR-менеджера появилась в конце 1990-х гг. прошлого века. На сегодняшний день изучение данной науки стало особенно актуальной проблемой.

В наше время проблема подбора персонала в большей степени связана с актуальностью сохранения сотрудника на рабочем месте в течение нескольких месяцев. Считается, что в зарубежных компаниях норма продолжительности работы на одном месте составляет от 2 до 3 лет, а в российских компаниях более консервативный подход — от 3 до 5 лет, но в последнее время нельзя не отметить значительное сокращение этого срока.

Сегодня процветает выражение «главное — не стоять на месте», это является, наверное, самым распространенным фактором скоропалительной смены работы, не говоря уже об избытке рынка компаний и их потребности в специалистах, особенно если речь идет не о распространенных профессиях.

Актуальность работы состоит в описании механизмов, которые благотворно могут повлиять на конкурентоспособность компании в глазах будущих кандидатов при выборе предполагаемого места работы.

Отметим, что существуют 3 основных способа реализации влияния на персонал, которые основаны на использовании принципов

экономики, социологии и психологии. В статье речь пойдет именно о социологическом аспекте данной проблемы. Объектом воздействия этих принципов являются группы людей и конкретные личности, а именно: наемный персонал или сотрудник. Речь пойдет о том, как эти принципы и методы управления работают в группах людей подчиненных и взаимодействуют между собой.

Компания может предоставлять возможность получения социальных пакетов и медстраховки, оплачиваемой путевки в санаторий. Эти действия также будут демонстрировать лояльность компании. Предоставление программ обучения и развития для сотрудников положительно влияет на сотрудников, повышает доверие и лояльность к компании.

Корпоративная волонтерская деятельность положительно влияет на работу коллектива компании. Сотрудники чувствуют, что работают на благо своего окружения и более охотно выполняют свои обязанности.

Важным инструментом современной управленческой деятельности является управление мотивацией сотрудников. Управление мотивацией сотрудников помогает компаниям создавать условия для того, чтобы сотрудники чувствовали себя ценными и мотивированными для достижения поставленных целей. Это может включать в себя использование различных инструментов, таких как премии, поощрения, развитие карьеры, обучение и др.

Существует несколько методов управления мотивацией сотрудников. Один из них — это обеспечение сотрудников правильной компенсацией. Сотрудники, которые получают адекватную оплату труда, бонусы и премии, обычно более мотивированы выполнять свои обязанности на высоком уровне. Кроме того, компания может предоставлять другие виды компенсаций, такие как страхование, льготы по здравоохранению, отпуска и т. д., которые могут повысить уровень удовлетворенности сотрудников [2].

Одним из примеров успешного использования социальных методов управления является гостиница «Гельвеция». Компания активно применяет данные методы управления сотрудниками, предварительно изучив предпочтения и нужды своих сотрудников. Компания заинтересована в долговременных отношениях со своими сотрудниками и поэтому активно работает над выстраиванием с ними доверительных отношений.

Для обеспечения условий для развития карьеры компания должна предоставлять сотрудникам возможности для повышения квалификации и обучения новым навыкам, а также предоставлять пер-

спективы карьерного роста. Важно, чтобы сотрудники имели ясное представление о том, какие возможности имеются для развития внутри компании и какие требования предъявляются к ним для достижения следующего уровня в карьере.

В уже упомянутой нами гостинице «Гельвеция» любой гость может столкнуться с невероятным по качеству сервисом со стороны персонала гостиницы. Эта уникальная особенность и делает отель «Гельвеция» одним из самых популярных среди звезд российского шоу-бизнеса.

Проведя анализ после интервью с владельцем гостиницы, удалось сформировать несколько ключевых аспектов работы собственника бизнеса с его командой.

Во-первых, работники отеля имеют право обратиться за беспроцентным займом довольно крупных сумм к владельцу отеля. Если мы ведем речь про сумму в миллион рублей и более, то для операционной деятельности отеля эта сумма не является значительной, однако для сотрудника компании эти деньги вполне могут решить жизненно важную задачу. Заключив договор займа, сотрудник выплачивает от своей зарплаты в дальнейшем часть денег для погашения займа. Таким образом сотрудник закрепляется на рабочем месте как минимум на один-два года, которые обусловлены суммой погашения займа, величиной заработной платы и сроками, за которые сотрудник сможет покрыть свой займ.

Во-вторых, выплата 13-й зарплаты и премий. Эта опция, конечно, не является новой или уникальной, но не все компании честно следуют данному правилу. Премировать сотрудников за успешно выполненные проекты — это довольно хороший способ мотивации сотрудника на еще большее внимание к своим рабочим обязанностям и их качественному выполнению. Получение двойного оклада или премии в канун Нового года может существенно повысить лояльность сотрудника к компании.

В-третьих, в корпоративной среде часто витает спор о том, нанять сотрудника со стороны или воспитать своего. Мы оставим этот вопрос открытым, однако отель «Гельвеция» придерживается правила воспитания с самых низов. Именно опыт, который сотрудник получает на низших должностях, проходя все этапы своего становления по карьерной лестнице, является бесценным и открывает понимание всей структуры и работы компании для будущего топ-менеджера или управляющего. Подобные схемы корпоративного выращивания сотрудников мы, конечно же, можем наблюдать и в мировых, всем известных, ресторанах фаст-фуда.

В-четвертых, отель «Гельвеция» — это яркий пример того, как владелец бизнеса является лицом своего бизнеса и, приезжая в отель и становясь его гостями, вы, по сути, становитесь гостями самого владельца. Как в лучших европейских семейных отелях, где вас встречает сам отельер. Видя такую вовлеченность владельца в свой бизнес, сотрудникам становится очень сложно не брать на себя больше ответственности и не повышать уровень своей работы и энтузиазма, который подкреплён как финансово, так и эмоционально.

Современные методы мотивации на примере деятельности отеля «Гельвеция» помогают компаниям выстраивать долгосрочные отношения с клиентами, предоставлять перспективы для карьерного роста сотрудников.

#### Список источников

1. *Mahoney Thomas A., Deckop John R.* Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration / Human Resource Management (PA/HRM) // Journal of Management. — 1986. — Vol. 12 (2). — P. 223–241. — URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920638601200206> (дата обращения: 25.01.2024).
2. *Самотуга В. Н., Серебровский М. В.* Современные методы управления компанией: психологический аспект // Социология управления: актуальные вопросы современности: сб. науч. тр. по итогам III Междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 2023. — СПб., 2023. — С. 53–56. — URL: <https://www.elibrary.uu/item.asp?id=58903905> (дата обращения: 25.01.2024).

#### *Информация об авторе*

---

**М. В. Серебровский** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: maxlarjent@gmail.com

**Руслан Ильфакович Хайрутдинов**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Исследование мотивации персонала в строительной отрасли: социологический анализ**

**Аннотация.** Научная статья представляет собой исследование мотивации персонала в строительной отрасли, ее влияния на эффективность труда. Также будут представлены результаты социологического анализа стимулирования работников строительной деятельности, выявлены основные факторы, влияющие на эффективность производимых работ, предложены рекомендации по повышению уровня мотивации.

**Ключевые слова:** мотивация, персонал, строительная отрасль, комплекс стимулирования, стимулирование, управление.

**Ruslan I. Khairutdinov**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **The study of personnel motivation in the construction industry: a sociological analysis**

**Abstract.** The scientific article is an investigation of staff motivation in the construction sector, its impact on labour efficiency. It will also present the results of a sociological study of incentives for construction workers, identify key factors affecting the efficiency of completed work, and propose recommendations for enhancing the level of motivation.

**Keywords:** motivation, personnel, construction industry, incentive complex, stimulation, management.

В современном мире строительная отрасль играет важную роль в экономике каждой страны, что является ключевым элементом развития инфраструктуры, предоставляет рабочие места для многих

людей и способствует росту жизни в целом. Однако, чтобы обеспечить эффективность работы в строительной отрасли, необходима мотивация персонала.

**Цель исследования** заключается в определении факторов, влияющих на стимулирование работников строительной отрасли, и разработке рекомендаций по повышению уровня мотивации.

**Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи** — это:

- определение предметного поля по теме мотивации и изучение особенностей;
- проведение социологического анализа стимулирования персонала строительной деятельности;
- проведение сравнительного анализа, на основе полученных данных определение комплекса факторов, влияющих на уровень мотивации;
- предложение рекомендаций по повышению стимулирования работников данной отрасли.

**Методы исследования.** В данной работе будут использованы следующие методы, которые будут использоваться для достижения цели исследования, а именно: опросы (социологические методы), анализ данных (статистический метод).

**Научная новизна** данного исследования заключается в комплексном подходе к изучению мотивации работников строительной отрасли с использованием социологических методов. Ранее подобные исследования проводились в основном экономистами и психологами, без учета социального контекста и взаимодействия работников внутри коллектива.

Мотивация — это процесс, побуждающий человека к действию для достижения определенной цели [1]. Она включает в себя внутренние и внешние факторы, которые стимулируют человека к активности, определяют его поведение, и может быть связана с достижением личных целей, выполнением задач, также с социальными и культурными нормами [2].

Стоит отметить американского психолога А. Маслоу, который утверждал, что люди имеют разные уровни потребностей, которые должны быть удовлетворены, прежде чем они будут мотивированы к достижению более высоких целей. Он выделил пять уровней потребностей: физиологические; в безопасности; в любви и принадлежности; в уважении и в самоактуализации. Когда человек удовлетворяет одну необходимость, он переходит к следующей, более высокой [3].

Однако стоит отметить, что пирамида А. Маслоу не учитывает индивидуальные особенности людей и их приоритеты [4]. Кроме того, не все люди следуют этой иерархии, и некоторые могут быть мотивированы запросами более высокого уровня, даже если их базовые потребности не удовлетворены [5].

Если рассматривать понятие мотивации с точки зрения управления человеческими ресурсами, то выделяют процесс создания комплекса таких условий, которые бы побуждали работника к достижению определенных результатов, повышению производительности труда и общей эффективности предприятия [6].

Одной из главных проблем, связанных с мотивацией персонала в строительной отрасли, является отсутствие индивидуального подхода к каждому сотруднику [7]. Часто руководство предприятий рассматривает своих работников как простых исполнителей и не уделяет должного внимания их жизненным потребностям и целям. Это может привести к ухудшению работоспособности и низкому уровню выполнения поставленных задач [8].

Другой проблемой мотивации персонала является недостаточное материальное стимулирование. Персонал строительной отрасли часто сталкивается с тяжелыми физическими нагрузками и большим количеством часов работы, но при этом их заработная плата не соответствует этим трудностям. Это может вызвать недовольство сотрудников и отрицательно повлиять на их психологическое состояние и отношение к работе [9].

Чтобы решить приведенные проблемы, необходимо создать комплекс стимулирования, который будет учитывать потребности и цели каждого сотрудника, предоставлять возможности для профессионального роста и развития, а также внедрять систему вознаграждения за результаты работы. Это позволит повысить стимул, улучшить качество производимых работ и увеличить эффективность предприятий в целом [10].

Для того чтобы выяснить полную картину того, какие же факторы наиболее мотивируют работников к трудовой деятельности, автор провел опрос среди 85 работников, а именно: разнорабочих, специалистов и руководителей строительной отрасли, как в интернете, так и на личных встречах, — в котором была предоставлена возможность выбора 3 факторов, наиболее лично значимых для них в данный момент времени.

Ниже представлены результаты опроса по определению наиболее значимых факторов мотивации персонала строительной отрасли (табл. 1).

Таблица 1

## Результат проведенного опроса среди работников строительной отрасли

№	Фактор мотивации	Количество проголосовавших человек, чел.	Процент от общего числа работников, %
1	Размер заработной платы (материальная мотивация сотрудников)	25	29,4
2	Возможность карьерного роста	11	10,6
3	Хорошая атмосфера в коллективе	10	11,8
4	Условия труда	17	20
5	Признание и оценка достижений	5	5,9
6	Гибкий рабочий график	9	12,9
7	Стабильность предприятия	8	9,4
<b>Всего опрошено человек</b>		<b>85</b>	

В результате проведенного опроса выяснилось, что на разных уровнях управления важными являются разные факторы стимулирования. Так, для работников более высокой должности это «возможность карьерного роста» (10,6 %), «хорошая атмосфера в коллективе» (11,8 %), а для рядовых работников это «материальная мотивация» (29,4 %), «условия труда» (20 %).

Однако, чтобы получить более полное представление, автор провел дополнительный опрос среди уже опрошенных ранее 85 работников строительной отрасли. На повестке стоял вопрос — какое стимулирование лучше: материальное или нематериальное. В ходе опроса задавался лишь один вопрос — какую форму мотивации они считают наиболее эффективной: материальное и нематериальное стимулирование.

На рисунке 1 представлены результаты опроса, эффективные виды стимулирования труда в организациях.



Рис. 1. Эффективные виды стимулирования труда в организациях, %

Результаты опроса показали, что большинство работников считает, что материальное стимулирование (63 %) является наиболее эффективным. Однако некоторые работники предпочитают больше нематериальные стимулы (34 %).

Отсюда следует, что, во-первых, необходимо внедрить эффективную систему вознаграждения. Такой подход позволит поощрять высокую производительность и стимулировать сотрудников к достижению лучших результатов.

Во-вторых, руководство предприятий должно уделить больше внимания своим сотрудникам и создать условия для их профессионального роста и развития. Это может включать проведение тренингов, организацию курсов повышения квалификации, а также предоставление возможности получения премий, льгот и наград за достижения в работе.

В-третьих, предоставление возможности выбирать проекты и принимать участие в различных видах работ в рамках строительной отрасли будут дополнительным мотивационным фактором для сотрудников, что, в свою очередь, повышает их работоспособность и эффективность.

Кроме того, важно установить четкие цели и ожидания для каждого сотрудника, а также обеспечить им необходимые ресурсы для выполнения задач. Это поможет улучшить коммуникацию между руководством и персоналом, а также повысить уровень ответственности каждого сотрудника за результаты своей работы.

В заключение можно с уверенностью сказать, что стимулирование работников строительной отрасли является сложной и многоаспектной задачей, требующей тщательного изучения и анализа. Несмотря на то, что проблемы в области мотивации могут оказывать негативное влияние на эффективность и результативность сотрудников, существуют определенные перспективы для улучшения этой ситуации.

#### Список источников

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева. — М.: Инфра-М, 2010. — 524 с.
2. *Пряжников Н. С.* Мотивация трудовой деятельности. — М.: Академия, 2012. — 365 с.
3. *Слуцкая Е. М., Егорова Е. Н.* Классификация инструментов материального стимулирования работников предприятия // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн.

- нал. — 2014. — № 11 (71). — 39 с. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-instrumentov-materialnogo-stimulirovaniya-rabotnikov-predpriyatiya/viewer> (дата обращения: 24.01.2024).
4. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия / С. А. Агапцов, А. И. Мордвинцев, П. А. Фомин, Л. С. Шаховская. — М.: Высшая школа, 2003. — 187 с.
  5. *Самоукина Н. В.* Мотивация персонала как проблема // Управление персоналом. — 2004. — № 7. — С. 62–66.
  6. *Захаров Н. Л.* Вклад Л. Н. Когана в социологическую эпистемологию // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. — 2023. — Т. 16. — № 3. — С. 30–40. — DOI: 10.17213/2075-2067-2023-3-30-40. — EDN UKDHLG.
  7. Методологические основания социологии управления / Н. Л. Захаров, А. В. Воронцов, А. Л. Кузнецов [и др.] // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. — 2023. — № 2. — С. 251–267. — DOI: 10.17072/2078-7898/2023-2-251-267. — EDN FOVIUO.
  8. *Захаров Н. Л., Кузнецов А. Л.* Мотивация труда работников промышленных предприятий // Проблемы региональной экономики (г. Ижевск). — 1999. — № 1-4. — С. 439–450. — EDN YGQUMV.
  9. Социально-экономический анализ инновационного управления цифровыми медиа-коммуникациями / Н. Л. Захаров, Н. Н. Покровская, Т. В. Сметанина [и др.]. — СПб.: ВВМ, 2022. — 198 с. — ISBN 978-5-9651-1392-7. — EDN ZLINGO.
  10. *Захаров Н. Л., Кузнецов А. Л., Перфильева М. Б.* Становление современной системы трудовых отношений. — Ижевск: Издательство ИжГТУ имени М. Т. Калашникова, 2020. — 168 с. — ISBN 978-5-7526-0874-2. — EDN USQSOE.

### *Информация об авторе*

---

**Р. И. Хайрутдинов** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [ruslan.hairutdinov99@mail.ru](mailto:ruslan.hairutdinov99@mail.ru)

**Антон Евгеньевич Черемушкин**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Негативное влияние искажения корпоративной культуры на восприятие бренда работодателя**

**Аннотация.** В статье рассматривается проблематика несоответствия реальной и декларируемой корпоративной культуры в компаниях и влияние этого на привлечение и удержание персонала.

**Ключевые слова:** бренд работодателя, HR-брендинг, бренд компании, корпоративная культура.

**Anton E. Cheremushkin**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Negative impact of distortion of corporate culture on employer brand**

**Abstract.** This article explores the problem of mismatch between real and declared corporate culture in companies and its impact on personnel attraction and retention.

**Keywords:** employer brand, HR branding, company brand, corporate culture.

Каждая организация имеет свою корпоративную культуру — определенные правила поведения персонала, способы руководства, принципы взаимоотношений между руководителями и подчиненными. Здоровая корпоративная культура положительно влияет на эффективность работы: повышается мотивация сотрудников, формируется лояльность сотрудников.

Известный факт, что для различных сотрудников могут подходить различные типы корпоративной культуры: например, для молодых специалистов чаще всего подходят организации с гибким стилем управления, ориентированные на поиск новых и нестандарт-

ных решений, более зрелым специалистам может быть комфортнее в организациях, имеющих четкие регламенты и формализованные процессы.

Соответствие ожиданий сотрудника и реального характера корпоративной культуры компании — залог взаимной удовлетворенности и долгосрочной работы. Ожидания сотрудников формируются прежде всего через рекламные коммуникации и общение с представителями служб по подбору персонала. Если видение сотрудника и компании не совпадают, то, вероятнее всего, опыт работы будет негативным для обеих сторон.

Таким образом, соответствие декларируемых в коммуникациях характеристик корпоративной культуры компании ее реальным особенностям становится ключевым фактором формирования сильного бренда работодателя и удержания сотрудников. Это значительно повышает требования к качественной диагностике корпоративной культуры и использование данных результатов при формировании предложений для потенциальных сотрудников.

В данной статье рассмотрена модель оценки корпоративной культуры К. Камерона и Р. Куинна, а также проблематика несоответствия реального типа корпоративной культуры организации декларируемым характеристикам, используемым организаций в рамках коммуникаций по привлечению персонала.

Одной из наиболее успешных моделей для анализа профиля корпоративной культуры является модель К. Камерона и Р. Куинна, представленная в их книге «Диагностика и изменение организационной культуры (1981)». В рамках модели авторы выделяют четыре доминирующих типа корпоративной культуры: бюрократическая культура, рыночная культура, клановая культура, адхократическая культура, и дают инструментарий для количественной оценки сложившейся корпоративной культуры в компании, культуры, ожидаемой сотрудником.

Бюрократическая культура основана на соблюдении правил, наличии четких процедур и строгой иерархии внутри организации.

Клановая корпоративная культура основана на семейных ценностях, взаимопомощи, дружеской поддержке и доверии, которое является основой взаимодействия сотрудников.

Рыночная корпоративная культура характеризуется высокой конкуренцией сотрудников внутри организации, стремлением к достижению четких, выдающихся результатов деятельности.

Адхократическая корпоративная культура основана на способности организации к гибкости, быстрой адаптации к переменам,

отсутствию или минимизированию формальных правил и регламентов.

Считается, что клановая и адхократическая культура могут быть наиболее привлекательными для молодых сотрудников, ориентированных на творчество, инновации и взаимопомощь. Рыночная культура может быть более привлекательной для сотрудников, которые готовы прикладывать значительные усилия, чтобы бороться для достижения результата. Бюрократическая культура, в свою очередь, может быть предпочтительной для сотрудников, которые ценят стабильность, порядок и размеренный характер деятельности.

Рассмотрим пример, полученный в ходе проведения анонимного количественного исследования сотрудников организации XYZ, проведенного автором статьи в 2022 г. Проблематика состояла в том, что компания испытала серьезный дефицит сотрудников и имела высокую текучку среди сотрудников, работающих в организации не более 3 лет.

По результатам анонимного количественного исследования 255 респондентов, проведенного в форме онлайн-опроса, было определено, что наиболее низкий показатель лояльности сотрудников (eNPS, Employee Net Promoter Score) наблюдается как раз среди сотрудников с опытом работы от 1 до 3 лет (рис. 1).

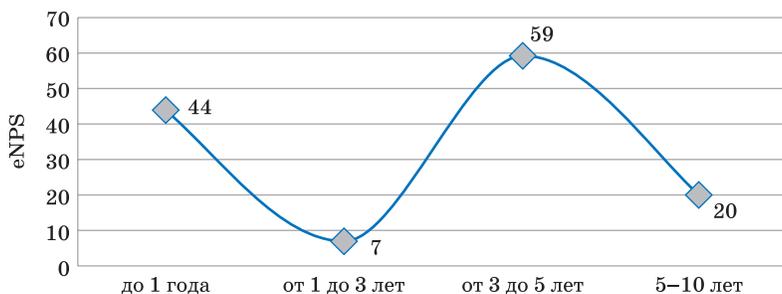


Рис. 1. Показатель eNPS в зависимости от срока работы сотрудников

По результатам опроса с применением модели К. Камерона и Р. Куинна было определено, что организация XYZ имеет ярко выраженную бюрократическую корпоративную культуру (44 % по категории «иерархия») (рис. 2). Все решения принимаются исключительно высшим руководством компании, существует множество формальных процедур и правил, которые должны соблюдать сотрудники организации.

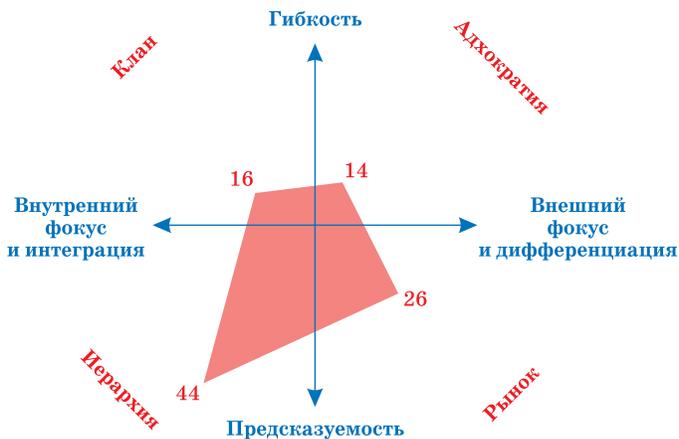


Рис. 2. Оценки сотрудниками существующей корпоративной культуры в организации XYZ

Также по результатам кабинетного исследования было обнаружено, что в рамках рекламных коммуникаций сотрудники отделов персонала и рекламы делали упор на характеристиках инновационности организации, ее гибкости, возможности самореализации для молодых сотрудников.

Исследование показало, что, попав в компанию, по итогам работы от 6 до 12 месяцев сотрудники компании XYZ испытывали явное разочарование относительно несоответствия сформированных ожиданий и фактической атмосферы, сложившейся в организации.

Описывая ожидаемую корпоративную культуру организации, сотрудники характеризовали ее как гибкую, с атмосферой поддержки сотрудничества. Количественная оценка позволила выявить целевой ожидаемый профиль — адхократическая культура с элементами клановой культуры (рис. 3).

Сотрудники компании однозначно оценивали негативные стороны корпоративной культуры организации, указывая на ключевые барьеры развития организации:

- бюрократия, долгие процессы, несогласованность коммуникаций (38 %);
- низкая скорость реакции на рынок (25 %);
- низкая мотивация и/или некомпетентность сотрудников (19 %).

Этот разрыв между транслируемой и реальной корпоративной культурой привел к тому, что сотрудники чувствовали себя обма-

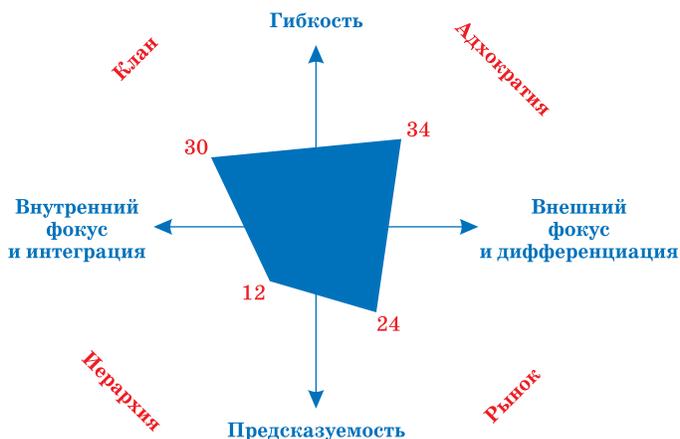


Рис. 3. Оценки сотрудниками ожидаемой корпоративной культуры в компании XYZ

нутыми и разочарованными, так как они не получали того, что им обещали при приеме на работу. Результатом этого стал регулярный уход сотрудников из компании по итогам первого года работы.

В заключение нужно отметить, что неверное представление о корпоративной культуре может негативно повлиять на мотивацию и удовлетворенность сотрудников и привести к повышению текучки персонала.

#### Список источников

1. Диагностика и изменение организационной культуры / Ким С. Камерон, Роберт Э. Куинн; [пер. с англ. А. Токарева под науч. ред. И. В. Андреевой]. — СПб. [и др.]: Питер, 2001. — 310 с. — ISBN 5-318-00283-8.

#### *Информация об авторе*

**А. Е. Черемушкин** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: anton.cheremushkin@gmail.com

**Полина Владимировна Баранова**  
*Санкт-Петербургский университет Государственной  
противопожарной службы Министерства Российской Федерации  
по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям  
и ликвидации последствий стихийных бедствий  
имени Героя Российской Федерации генерала армии Е. Н. Зиничева  
Санкт-Петербург, Россия*

**Актуальные аспекты формирования  
национально-культурных ценностей  
в деловой этике при подготовке кадров  
образовательными организациями МЧС России  
в интересах обороны и безопасности государства**

**Аннотация.** В данной статье проведен анализ проблем, связанных с управлением в мультикультурных группах, выявлены основные пути их решения в долгосрочной перспективе, рассмотрена необходимость формирования толерантности в подразделениях МЧС России.

**Ключевые слова:** мультикультурные группы, толерантность, эффективность, межкультурная коммуникация.

**Polina V. Baranova**  
*St. Petersburg University of the State Fire Service  
of the Ministry of Civil Defense, Emergencies and Disaster Relief  
named after Hero of the Russian Federation Army General E. N. Zinichev  
St. Petersburg, Russia*

**Current aspects of the formation of national cultural  
values in business ethics in the training of personnel  
by educational organizations of the EMERCOM of Russia  
in the interests of defense and security of the state**

**Abstract.** This article analyzes the problems associated with management in multicultural groups, identifies the main ways to solve them in the long term, and considers the need to form tolerance in the units of the Ministry of Emergency Situations of Russia.

**Keywords:** multicultural groups, tolerance, efficiency, intercultural communication.

В настоящее время культурные барьеры снимаются, общество постепенно интегрируется, что является естественным следствием глобализации. Однако на том же уровне актуализируется задача о необходимости сохранения самобытности народов с учетом культурных реалий.

Для эффективного решения управленческих задач возникает необходимость развивать международные коммуникационные сети, поскольку именно таким образом будет расширен пласт возможностей для научного и технического прогресса, сокращено время на реагирование остро стоящих вопросов в области сохранения безопасности и мира, повысится мобильность человеческого потенциала, что также способствует обмену ценным опытом.

В повседневной жизни низкий уровень национальной этики по-прежнему очевиден, в дальнейшем может привести к этническим конфликтам и трудностям при решении совместных рабочих задач. Таким образом, возрастает зависимость общества от взаимопонимания и согласованности действий людей, принадлежащих к разным культурным слоям.

Указом Президента РФ были введены национальные стратегические интересы страны: «...сбережение народа России... укрепление традиционных российских культурно-нравственных ценностей, сохранение культурного и исторического наследия народа России», что подчеркивает приоритетность данной темы в современности.

Межкультурную коммуникацию можно анализировать различными дисциплинарными подходами, сейчас же ее выделяют в отдельную предметную область. На практике управление интернациональными группами требует гибкости в управлении, изучения тонкостей культур, выработки стратегий, которые учитывают нюансы их работы в коллективе и другие контексты культуры данной группы.

Одним из самых ключевых вопросов, затрагивающих деятельность кросс-культурных групп, являются коммуникационные барьеры и пути их устранения. Поскольку время, необходимое для поиска компромисса увеличивается, что негативно сказывается на эффективности управленческих решений. Также не стоит забывать о способах решения конфликтных ситуаций и воспитании толерантности коллег. Разногласия, основанные на культурной почве, могут привести к конфликтным ситуациям, которые в дальнейшем деструктивно могут повлиять на работу коллектива. Как правило, мультикультур-

ные группы имеют разные ценностные установки и ориентации, так, восточные страны — приверженцы коллективистских ценностей, западная культура — яркий пример индивидуализма.

Подытожив необходимость и проблемы управления кросс-культурными группами, следует рассмотреть возможности их решения.

Аудит культурных особенностей требует эмпатии и глубокого понимания контекста культуры. В зависимости от региона данные особенности варьируются, их рассмотрение и оценка требуют особого внимания и индивидуального подхода к каждой ситуации.

Все ведомства так или иначе взаимодействуют с социальными институтами других государств. Подразделения МЧС России есть в каждом регионе, ведется серьезная политика международного сотрудничества как на постсоветском пространстве, так и с западными государствами. Перед профессорско-преподавательским составом и будущим начальствующим составом, который проходит подготовку в университете, стоит ряд вопросов в этой области, которые требуют незамедлительного решения. Учитывая роль министерства в обеспечении безопасности, проведении мероприятий по предупреждению аварий и чрезвычайных ситуаций и помощи населению, межкультурное взаимодействие в ряде вопросов является ключевым аспектом деятельности сотрудников.

В регионах с различными культурными традициями должно создаваться инклюзивное рабочее пространство. Конечно, сотрудник министерства должен, в первую очередь, руководствоваться нормативно-правовыми актами, инструкциями, кодексом чести, поскольку любые силовые ведомства являются ярким примером линейного подчинения. Однако для эффективного регулирования подразделениями боевым расчетом должна быть создана комфортная атмосфера. Потому подготовка мультикультурных групп должна проходить с участием специалистов, которые следят за мотивами принимаемых решений и разрешают культурные разногласия. Так, например, для получения удостоверения спасателя каждый сотрудник обязан пройти месячную профессионально-психологическую подготовку, которая, в том числе, направлена на воспитание толерантности друг к другу.

Психологическая помощь сотрудникам и пострадавшим должна оказываться с учетом особенностей человека и ситуации, поэтому этим должны заниматься люди, обладающие специальными знаниями. В университете в 2023 г. набрана специальная группа — психология служебной деятельности, основной задачей которой стала подготовка психологов, работающих в экстремальных условиях. В их

компетентность входят этнопсихология и психология межкультурной коммуникации, профессиональный этикет, этика, психология управления, психодиагностика. Появление нового направления продиктовано необходимостью работы с людьми для увеличения их КПД.

Межкультурная коммуникация в условиях чрезвычайных ситуаций не должна оставаться без внимания. Языковые и коммуникативные барьеры существуют в мультикультурных коллективах, однако на их решение брошено достаточно большое количество сил. Так, обязательными во всех вузах являются курс делового иностранного языка (английского и немецкого) и практикумы профессионально ориентированного перевода, также на базе университета есть возможность получить дополнительное образование, став квалифицированным переводчиком в сфере профессиональной деятельности.

Нельзя не отметить важность непрерывного повышения профессиональной грамотности сотрудника, так, одним из эффективных средств является обмен опытом с иностранными коллегами. Совместно определяются тактико-технические возможности подразделений с учетом всех условий, методы работы, стратегии борьбы с различными типами аварий и чрезвычайных ситуаций. Подобная политика мультикультурного сотрудничества направлена на укрепление деловых и научных связей между департаментами и организациями, участвующими в предотвращении и устранении чрезвычайных ситуаций и техногенных катастроф. Так, в университете обучаются иностранные граждане Казахстана, Монголии, Кыргызстана, в последующем дипломированные специалисты делятся своим опытом с сотрудниками министерств своего государства, что в долгосрочной перспективе повышает координацию сил и средств и эффективность реагирования.

В дополнение к вышесказанному хочется отметить роль международных тренировок и симуляций в подготовке кадров для МЧС России: участие в совместных учениях с представителями других стран способствует укреплению сотрудничества, взаимопонимания между различными культурами, что повышает эффективность деятельности интернациональных групп. В процессе тренировок решаются проблемы коммуникационных барьеров, ложного ожидания в каких-либо действиях. Подобные симуляции и тренировки помогают адаптироваться к разнообразию культурных особенностей, понять различия в менталитете, которые напрямую влияют на их рабочую среду. Примером того может служить разработка проекта с финскими коллегами приложения тушения пожаров на судах в Сайменском канале для виртуальной реальности в 2021 г. По этому

приложению кафедры пожарной безопасности нашего университета обучает курсантов на руководителей тушения пожара в условиях, приближенных к реальности.

В заключение хочется отметить, что для успешного сотрудничества на мировой арене необходимо уделять особое внимание управлению мультикультурными группами, регионам с многонациональным составом, эффективность их деятельности влияет на общую производительность и результативность деятельности, а также способствует обеспечению безопасности и защиты населения в условиях чрезвычайных ситуаций.

#### Список источников

1. Об образовании в Российской Федерации: федер. закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 25.12.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024) // Собрание законодательства РФ. — 2012. — № 53 (1 ч.). — Ст. 7598.
2. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации: указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_389271/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/) (дата обращения: 19.01.2024).
3. Министерство Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий: офиц. сайт. — URL: <https://mchs.gov.ru/deyatelnost/mezhdunarodnoe-sotrudnichestvo> (дата обращения: 02.02.2024).
4. Кросс-культурный менеджмент: учебник / Е. П. Костенко, С. В. Бутова, И. П. Маличенко [и др.]. — Ростов н/Д.: Южный федеральный университет, 2021. — 306 с.
5. Шарков Ф. И. Коммуникология: основы теории коммуникации: учебник. — 6-е изд. — М.: Дашков и Ко, 2021. — 488 с.

#### *Информация об авторе*

---

**П. В. Баранова** — курсантка Санкт-Петербургского университета Государственной противопожарной службы Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий имени Героя Российской Федерации генерала армии Е. Н. Зиничева, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: [polina.baranova.0234@mail.ru](mailto:polina.baranova.0234@mail.ru)

# **Управление компетенциями в социально-экономических системах: концепции, модели, преимущества**

УДК 502.131.1, 658.8, 332.72

**Сергей Иванович Рылин**

*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики*

**Татьяна Николаевна Кошелева**

*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербургский государственный  
университет гражданской авиации  
имени Главного маршала авиации А. А. Новикова  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Аспекты устойчивого развития производственных систем в сфере недвижимости и производства строительных материалов**

**Аннотация.** В статье рассматриваются аспекты устойчивого развития в сфере недвижимости и строительных материалов.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, недвижимость, строительные материалы, автоклавный газобетон.

**Sergey I. Rylin**

*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

**Tatiana N. Kosheleva**

*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg State University of Civil Aviation  
named after Chief Marshal of Aviation A. A. Novikov  
St. Petersburg, Russia*

# Sustainable development aspects of production systems in the field of real estate and production of building materials

**Abstract.** The article discusses aspects of sustainable development in the field of real estate and building materials.

**Keywords:** sustainable development, real estate, building materials, autoclaved aerated concrete.

В условиях сложной экономической обстановки особое внимание при рассмотрении вопросов экономического развития в целом и развития отдельных регионов в частности уделяется сфере строительства и недвижимости как одной из движущих сил, способных обеспечить данное развитие [4, с. 56–58].

Структура рынка недвижимости многогранна и может быть проанализирована с точки зрения множества аспектов, и в том числе аспектов устойчивого развития.

Устойчивое развитие в сфере недвижимости и строительных материалов наглядно демонстрирует концепция так называемого «зеленого строительства» (англ. Green Construction, Green Buildings) [6, с. 317–322]. Суть концепции заключается в том, что как эксплуатация объекта недвижимости, так и его строительство осуществляются с учетом цели по снижению объема используемых строительных материалов, электроэнергии, а также применению максимально экологичных решений и строительных материалов. «Зеленое» строительство и эксплуатация призваны осуществить переход к устойчивому строительству и эксплуатации, которые, в отличие от традиционных подходов, должны решить ряд связанных с этим задач:

1. Экологическая безопасность, обеспечивающая благоприятную среду проживания для человека, берегущая его здоровье.
2. Постепенное внедрение и контроль управленческих решений, определяющих и регулирующих использование материалов, снижающих негативное воздействие на окружающую среду.
3. Ведение строительства с учетом возможных последствий для здоровья последующих поколений.

Потребность строительной отрасли в критериях экологичности зданий и сооружений существует давно и нашла свое отражение в нормативно-разрешительной документации — ГОСТы, СП по различным материалам и технологиям содержат минимально до-

пустимые требования, например, по радиации и прочим параметрам материалов и решений. Однако традиционные стандарты и правила (например, ГОСТ 8267–93 устанавливает, в числе прочих, предельный уровень суммарной удельной эффективности активности для жилых зданий, сооружений и т. д.) содержат только минимально необходимые для обеспечения экологической безопасности строительных материалов требования, что, безусловно, необходимо с точки зрения государственного регулирования безопасного функционирования как самой строительной отрасли, так и последующего обслуживания жилищно-коммунальной сферы, но недостаточно с точки зрения перспективного поступающего устойчивого развития производственных систем в области недвижимости и технологий строительных материалов. Соответственно, помимо установления минимальных стандартов для обеспечения общей экологической безопасности существует задача по систематизации принимаемых управленческих решений относительно установления критериев, соответствующих целям и задачам обеспечения устойчивого развития отрасли недвижимости и строительных материалов.

Под устойчивым развитием отрасли недвижимости и строительных материалов авторы принимают комплекс мер, связанный с минимизацией негативного воздействия на окружающую среду и негативного влияния на человека в процессе производства строительных материалов, строительства и эксплуатации зданий. Особенностью отрасли в данном контексте является широкое применение материалов, произведенных на основе промышленной обработки ископаемых, и длительная эксплуатация в тесном контакте с человеком. В связи с этим авторы предлагают следующую общую классификацию критериев экологичности жилья:

1. Уровень излучений, где внимание в рамках оценки должно быть направлено на минимизацию электромагнитного и радиационного излучения.

2. Характеристика воздуха, где внимание в рамках оценки должно быть направлено на поддержание оптимально допустимой температуры и влажности, расстояние до оживленных дорог как источника загрязнения воздуха от выделяемых строительными материалами веществ, а также целесообразно определять качество воздуха в квартирах и его негативное или нейтральное воздействие на организм человека.

3. Шумовое загрязнение, где внимание в рамках оценки должно быть направлено на поддержание оптимально допустимого

уровня шума, зависящее от внешней среды здания и подобранных в соответствии с этим шумоизоляционных материалов и их структуры и толщины.

4. Химическое загрязнение, где внимание в рамках оценки должно быть направлено на поддержание оптимально допустимого уровня химически безопасного для человека химического состава окружающего воздуха, в том числе должен оцениваться уровень загрязненности окружающего воздуха (постоянно снижаться должен этот уровень) в виде выбросов углерода и других химически небезопасных и вредных веществ в процессе производства и использования строительных материалов, выполнения работ по строительству и в дальнейшем процессе эксплуатации здания.

Предложенная классификация коррелирует с существующими популярными системами сертификации, призванными достижению целей и задач устойчивого развития отрасли строительных материалов и недвижимости. Существующие системы сертификации объединяет стремление к минимизации негативного воздействия на окружающую среду, но каждая из них имеет определенный уклон или акцент, отличающий ее среди других, например DGNB, LEED, BREEAM [6, с. 318]:

1. LEED (англ. Leadership in Energy and Environmental Design) — акцентируется на энергоэффективности применяемых решений и строительных материалов. Энергоэффективность в данном случае способствует обеспечению устойчивого развития через снижение углеродного следа и экологического загрязнения в процессе производства и утилизации использованного оборудования и компонентов, соответственно вписывается в предложенную авторами классификацию критериев экологичности.

2. BREEAM (англ. Building Research Establishment Environmental Assessment Method) — своей целью устанавливает добровольную экологическую оценку зданий. Основой сертификации является метод, при котором по каждому критерию оценки безопасности жизнедеятельности и влияния на окружающую среду присуждаются баллы, что позволяет комплексно оценить здание. Данный подход соответствует предложенной авторами системе классификации критериев оценки экологичности жилья.

3. DGNB (нем. Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen) — рассматривает устойчивое развитие на каждом этапе жизненного цикла здания. Данный подход отвечает предложенной авторами классификации, так как оценивает строительство и эксплуатацию здания в долгосрочной перспективе, что позволяет в полной мере

оценить воздействие применяемых материалов и технологии вплоть до этапа демонтажа и утилизации здания.

Широкое применение в мире систем экологической сертификации в результате привело к разработке и принятию в 2022 г. «зеленого» ГОСТа, и в Российской Федерации был принят ГОСТ по «зеленым» стандартам в строительстве [6, с. 318]. ГОСТом утверждены критерии «зеленого» многоквартирного дома, причем в самом тексте документа указано, что данные критерии разработаны на основе трех приведенных выше международных систем [1, с. 9].

Производство строительных материалов относится к обрабатывающей промышленности, и устойчивое развитие в данной области, соответственно, зависит от технологий, а также потребляемого сырья и энергоресурсов при производстве самых разных материалов, например, замена бетона на газобетон снижает объем используемого песка и цемента, так как на один и тот же объем готового изделия приходится меньший объем сырья [3, с. 124]. Тема экологичности строительных материалов активно исследуется в мире, что находит отражение и в развитии российского рынка строительных материалов — тренд на устойчивое развитие приводит к популяризации существующих экологически безопасных для человека материалов, которые, тем не менее, используются недостаточно широко. Одним из ярких примеров таких экологически безопасных для человека материалов в Российской Федерации является газобетон — по данным компании «Бонолит» [5], по совокупности своих характеристик газобетон является оптимальным решением как для многоэтажного, так и для индивидуального домостроения.

С точки зрения экологически безопасных для человека материалов газобетон, как и керамические кирпичи, среди прочих стеновых материалов, находится на ведущих позициях [2, с. 13], уступая лишь древесине. Причина — простые, понятные и достаточно экологически безопасные для человека компоненты (песок, цемент, вода, алюминий и известь). Вместе с тем отсутствуют достоверные данные, подтверждающие корреляцию между ожидаемой стоимостью данных стеновых материалов и их экологически безопасной составляющей.

Таким образом, в данной статье был рассмотрен ряд аспектов устойчивого развития в сфере недвижимости и строительных материалов: концепция «зеленого строительства», отражение данной темы в нормативной документации, наиболее популярные системы сертификации. Авторами предложена общая классификация критериев экологичного жилья — данный аспект требует дальнейшего

изучения, анализа критериев экологичности и проблем их практического применения.

#### Список источников

1. ГОСТ Р 70346–2022. Зеленые стандарты. Здания многоквартирные жилые «зеленые» / Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. — М.: Российский институт стандартизации, 2022. — 36 с.
2. Круглый стол: способен ли автоклавный газобетон стать лидером в сегменте индивидуального, малоэтажного и социального жилья? // Строительные материалы, оборудование, технологии XXI века. — 2013. — № 11. — С. 12–23.
3. *Соболева П. В.* Повышение ресурсной эффективности производства строительных материалов: опыт научного центра устойчивого развития Лейденского университета, Нидерланды // Альманах научных работ молодых ученых университета ИТМО. — СПб.: Университет ИТМО, 2019. — С. 124–127.
4. *Буторина О. В., Осипова М. Ю.* Развитие рынка недвижимости как фактор устойчивого развития региона на примере Приморского края // Инновационное развитие строительных саморегулируемых организаций. — 2015. — № 5. — С. 56–70.
5. Российский рынок газобетона. Потенциал, развитие, перспективы // Строительный эксперт. — URL: <https://ardexpert.ru/article/21944> (дата обращения: 24.01.2024).
6. *Хурнова Л. М., Правдина Ю. А., Дементьева В. В.* Устойчивое развитие строительной отрасли: «зеленые» стандарты и сертификация недвижимости // Устойчивость развития территорий в инвестиционно-строительной сфере в условиях турбулентной экономики: материалы Междунар. науч.-практ. конф. — Пенза, 2022. — С. 317–322.
7. *Литау Е. Я.* Методика повышения эффективности развития малых предприятий // Экономика и предпринимательство. — 2013. — № 11 (40). — С. 918–924. — EDN RKZEVH.

#### *Информация об авторах*

---

**С. И. Рылин** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [Serge-Rylin@yandex.ru](mailto:Serge-Rylin@yandex.ru);

**Т. Н. Кошелева** — доктор экономических наук, доцент; профессор кафедры управления социально-экономическими

системами Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а; заведующий кафедрой № 2 Санкт-Петербургского государственного университета гражданской авиации имени Главного маршала авиации А. А. Новикова; 190000, Санкт-Петербург, ул. Пилотов, д. 38; e-mail: toozool@mail.ru, ORCID id: 0000-0003-2336-9532

**Виталий Анатольевич Мордовец**

**Илья Владимирович Богров**

*Санкт-Петербургский университет*

*технологий управления и экономики*

*Санкт-Петербург, Россия*

## **Основы инновационного менеджмента в коммерческой организации**

**Аннотация.** Статья отражает особенности инновационного менеджмента в предпринимательстве, определяет его сущность и роль изменений позиции организации на рынке. Раскрыты структура этапов цикла и их значение в правильном построении позиции предприятия на новом уровне. В работе представлена роль общественных, культурных и демографических изменений, которые определяют ход и направление исследования внутри инновационного цикла предприятия. Определены последствия отсутствия инновационного менеджмента для организации в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** инновации, менеджмент, предпринимательство, инновационный менеджмент, инновационные процессы, коммерция, управление.

**Vitaly A. Mordovets**

**Илья V. Bogrov**

*St. Petersburg University*

*of Management Technologies and Economics*

*St. Petersburg, Russia*

## **Fundamentals of innovation management in a commercial organization**

**Abstract.** This article defines some features of innovative management in the entrepreneurship, reflects its nature and opens up the role of changes in the position of the organization in the market. Authors reveal the cycle stages structure and their meaning in the correct place of the enterprise at a new level. This work represents the role of social, cultural and demographic factors, which are determine the direction of research within the innovation cycle of an enterprise. There were also

reflected line of consequences for the organization of the innovational management lack in the long term.

**Keywords:** innovation, management, entrepreneurship, innovative management, innovational processes, commerce, management.

Современные коммерческие рынки в настоящее время проходят через значительные перемены, подвергаются структурным и количественным изменениям. Коммерческие предприятия вынуждены реагировать на вызовы внешней среды и перестраивать стратегии планирования, организации, мониторинга и осуществления своей деятельности. Такое комплексное трансформирование влияет на изменение организационной структуры предприятий, что необходимо, чтобы выжить и сохранить позиции в непростых обстоятельствах.

Изменение управления компанией в условиях неопределенности стимулирует ее участников укреплять позиции, генерировать инновационные методы продвижения и продажи продукта, находить возможности для преобразования и улучшения конечного результата, определять пути повышения уровня адаптивности и конкурентоспособности организации в сравнении с другими фирмами в определенной профессиональной нише. Важным моментом при формировании задач нового уровня является понимание, что развитие коммерческой фирмы включает множество факторов, функций и видов деятельности [4]. В данной мысли уделяется внимание значимости всесторонней трансформации коммерческой фирмы, потому как совершенствование только отдельных частей стратегии будет влиять только на конкретные изменения, в лучшем случае. В результате становится очевидно, что на современном рынке особенно ценной является компания, способная стремительно реагировать на вызовы внешнего мира, подстроиться под рыночные трансформации и сформировать свою инновационную форму и регулярно развивать ее. Способности коммерческой организации преобразовываться параллельно с окружающей ее средой открывают возможности своевременно повышать уровень качества результата деятельности, качественно исследовать рынок высоких технологий и безошибочно выбирать эксплуатационные модели, упрощающие и ускоряющие внутренние процессы на предприятии. Вместе с тем коммерческая деятельность требует правильного подхода при планировании, контроле и распределении ресурсов. Это позволяет утверждать, что совершенствование внутрифирменного управления

является отправной точкой при реорганизации компании и переведении ее на инновационный уровень. Менеджмент может считаться инновационным тогда, когда переформатирование внутренних систем приводит к увеличению набора инструментов, бесперебойной работе внутрифирменных механизмов, стабильной оптимизации ресурсов, повышению доступности и качества используемых ресурсов, профициту бюджета и др. Получается, что инновационный менеджмент коммерческого предприятия представляет собой совокупность принципов, инструментов, средств и форм управления инновационными процессами на предприятии, с целью повышения эффективности производства и вложенных в их реализацию инвестиций [3]. Этот тип менеджмента обусловлен выстраиванием обновленной и ориентированной на обстоятельства стратегии развития и продвижения предприятий. Инновационная стратегия раскрывает новые рыночные каналы и точки продаж продукта фирм в зависимости от специфики их ниши и локализации. Качественная стратегия коммерческой фирмы — это та стратегия, позволяющая регулярно повышать уровень качества деятельности фирмы, завоевывать новые потребительские сегменты, систематически вводить в эксплуатацию результаты общемирового научно-технического прогресса и создавать на их базе новейшие продукты, которые будут предугадывать и удовлетворять интересы потребителя. Для любой коммерческой организации важно повышать спрос и конкурентоспособность на рынке, так как выживает всегда то предприятие, которое способно адаптироваться к актуальным условиям, учитывать их влияние на сегмент рынка и находить новые возможности в изменяющемся мире, используя их как опору для эволюции. В процессе изучения вопроса были выявлены важные теоретические понятийные основы благодаря труду В. Н. Абанникова, в котором инновационный менеджмент рассматривается как система из трех аспектов. Автор раскрывает новейший менеджмент в качестве сочетания таких аспектов, как «наука и искусство управления инновациями», «вид деятельности и процесс принятия управленческих решений в инновациях» и «аппарат управления инновациями». Получается, что современный прогрессивный менеджмент построен на теоретических положениях общего характера направления изучения, сложных сочетаниях различных процессов, методик, которые составляют технологическую систему управления инновациями на базе предприятий и наличия инновационного слияния организации и новшеств [1]. Вследствие анализа труда выяснилось, что инновационный менеджмент формирует некоторого рода новейший тип предприятия,

который можно охарактеризовать как некую систему, достигающую своих производственных целей через внедрение и эксплуатацию инноваций. Следовательно, инновационный менеджмент — сочетание компонентов, методов, процессов и организационных основ, построенных на современном понимании управления компании с использованием новейших достижений человечества. Как ранее было отмечено, такой тип менеджмента — основа для дальнейшего определения пути функционирования коммерческой фирмы при помощи использования инновационных разработок по части регуляции, планирования, контроллинга и обеспечения внутренних процессов, с целью улучшения производственных показателей и качества результата.

При достижении прогресса в качестве результата использования на практике основ инновационного менеджмента и качественной подстройки его под специфичную среду компании можно считать мультифункциональные и практически полезные продукты, которые смогут закрывать несколько потребностей. Более совершенная форма результата базируется на способности заменить ряд уже существующих на рынке продуктов, вызвать ажиотаж у потенциальных потребителей, обеспечить получение нового опыта, т. е. возникновение нового качества продукта, которого ранее не наблюдалось [5]. Положительный опыт откроет возможности для развития уже имеющейся формы продукта, а негативный опыт подталкивает к аналитической работе всех процессов и попутному выявлению несовершенств, имеющих потенциал активироваться в дальнейшем.

Необходимым пунктом при исследовании особенностей практического использования основ инновационного менеджмента в предпринимательской деятельности является определение элементов цикла в основе новейшей стратегии, через которые проходит организация, прежде чем достигнет желаемого результата. В таблице 1 представлены этапы цикла и их практическое проявление.

Этапы цикла позволяют выстраивать план взаимодействия с инновационными изменениями в мире и на рынке, наиболее точно определять перспективы предприятия и вероятность применения определенных технологий или методик на практике в условиях конкретной организации. Независимо от специфики деятельности коммерческой организации, на рыночном пространстве присутствует большое количество факторов, которые позволяют определять ход первичных исследований для определения уровня целесообразности введения инновации в производственные процессы. Как правило, такие факторы проявляются в ряде социально-культурных и демографических тенденций:

## Этапы цикла при организации инновационных процессов

№	Этапы цикла	Что подразумевается
1	Исследование	Сбор теоретической и статистической информации о наличии и специфике результатов научно-технического прогресса по миру, вычленение отдельных проектов, подходящих для введения в деятельность фирмы, определение их эффективности, практической ценности, финансовой стоимости, сложности установки, потенциальной ЦА и т. д.
2	Внедрение технологии	Закупка оборудования, привлечение дополнительных ресурсов (трудовых, финансовых, материальных), организация пространства, составление стратегии продвижения инновации и ее результатов
3	Подключение ресурсов	Введение в эксплуатацию собранных заранее дополнительных ресурсов, проведение инструктажа использования оборудования, постановка целей, определение алгоритма процессов при создании конечного продукта
4	Результат (продукт)	Конечный продукт, выведение на рынок, организация кампании по продвижению новой услуги, продажа продукта, анализ итогов выведения и продажи продукта, определение тенденций и корректировка стратегии

Источник: составлено авторами.

1. Демографические изменения — смещение границы возраста заинтересованной в продукте аудитории.
2. Изменение стиля жизни — тренды на экологичность, осознанное потребление, зеленую экономику.
3. Политические изменения — сокращение числа партнеров, изменение логистических цепочек, сокращение числа поставок.
4. Конкурентная среда — сокращение/увеличение числа фирм в конкретной специализации, массовый характер инновации.
5. Доступность результатов научно-технического прогресса — геополитическая обстановка может влиять на открытость или закрытость материалов, свидетельствующих об особенностях или наличии конкретных разработок.

Специфические характеристики коммерческого продукта, с одной стороны, раскрывают большое количество возможностей для совершенствования качеств и функционала, повышения эргономичности использования, эксплуатации отдельных продуктов и их комплекса, а с другой стороны, формируют специфическую среду и служат сдерживающим фактором для роста привлекательности

фирмы или продукта в сознании потребителей через инновационное развитие. По этой причине инновационный менеджмент — возможность начать выстраивать стратегию эволюции фирмы и продукта с малых шагов. Переориентация, регламент, правильно выстроенная стратегия деятельности, составленная система контроля обеспечения эффективного производства и внутренний стержень компании в целом гораздо важнее на первоначальном уровне, чем введение в эксплуатацию инновационного инструментария «вслепую». Отсутствие основы в виде переориентации системы управления организации под современную форму рынка и изменяющиеся потребности целевой аудитории, постоянной аналитики и выявления способов борьбы с агрессивной внешней средой может послужить пусковым фактором для целого ряда потерь, которые представляют угрозу для дальнейшего эффективного продвижения организации и результатов ее деятельности, например:

- установление негативного образа за компанией;
- крупные финансовые потери;
- обнуление клиентской и партнерской баз;
- сокращение числа зарубежных поставщиков;
- несовместимость новых технологий с продуктом;
- отсутствие интереса к новому продукту со стороны потребителя;
- доход не превысит расходы на организацию внедрения технологий и выведения продукта и многое другое.

#### Список источников

1. *Абанников В. Н.* Инновационный менеджмент: учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — СПб.: РГГМУ, 2010. — 254 с. — URL: [http://elib.rshu.ru/files\\_books/pdf/img-515142718.pdf](http://elib.rshu.ru/files_books/pdf/img-515142718.pdf) (дата обращения: 18.01.2024).
2. *Александрова Т. В., Шилова Е. В.* Инновационный менеджмент. Ч. 2. — Пермь, 2019. — 169 с. — URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/shilova-innovacionnyj-menedzhment-ch2.pdf> (дата обращения: 18.01.2024).
3. *Енин Ю. И., Подобед Н. А.* Инновационный менеджмент: учеб.-метод. пособие. — Мн.: БНТУ, 2015. — 98 с.
4. *Мусостова Д. Ш., Якубов Т. В.* Менеджмент в инновационном предпринимательстве // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2019. — № 12. — С. 148–152. — URL: <https://s.vaael.ru/pdf/2019/12-2/889.pdf> (дата обращения: 19.01.2024).

5. Салимьянова И. Г., Валиахметов И. Р. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. — 2-е изд. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2023. — 256 с.
6. Торгунаков Е. А., Торгунакова Е. В., Сорвина Т. А. Роль компетентностного подхода в подготовке кадров для сферы инновационной деятельности // Экономика и управление. — 2009. — № 10 (48). — С. 118–120. — EDN KYBSLP.

### ***Информация об авторах***

---

**В. А. Мордовец** — кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: v.mordovets@spbascu.ru;

**И. В. Богров** — аспирант кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: iv.bogrov@gmail.com

**Михаил Геннадиевич Воронин**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Особенности управления коммерческой недвижимостью в современных условиях**

**Аннотация.** В связи с ростом рынка недвижимости и нестабильной экономической ситуацией рост инвестиций в коммерческую недвижимость продолжается. Получают развитие варианты управления коммерческой недвижимостью с экономической и юридической точек зрения. Управление коммерческой недвижимостью становится не только востребованной профессией, но и отдельным видом предпринимательской деятельности. В статье рассматриваются виды, формы и методы управления коммерческой недвижимостью, приводится алгоритм стратегии управления с выделением отдельных функций.

**Ключевые слова:** управление, коммерческая недвижимость, аренда, бизнес-модель.

**Mikhail G. Voronin**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Features of commercial real estate management in modern conditions**

**Abstract.** Due to the growth of the real estate market and the unstable economic situation, investment in commercial real estate continues to grow. Options for managing commercial real estate from economic and legal points of view are being developed. Commercial real estate management is becoming not only a sought-after profession, but also a separate type of business activity. The article discusses the types, forms and methods of commercial real estate management, provides an algorithm for management strategy highlighting individual functions.

**Keywords:** management, commercial real estate, rent, business model.

В настоящее время рынок недвижимости продолжает расти. Только в Москве до конца 2024 г. планируется ввод в эксплуатацию более 1,5 млн квадратных метров офисов. Из них около 90 % — это объекты премиум-класса [2]. Покупка коммерческой недвижимости прочно вошла в предпринимательскую жизнь как источник в той или иной мере доходных стабильных инвестиций. Следовательно, формы и методы, варианты управления коммерческой недвижимостью становятся все более разнообразными, превращаются в самостоятельный бизнес.

Как правило, владелец объекта коммерческой недвижимости создает отдельную фирму (компанию, предприятие), нанимает управляющих, деятельность которых регулируется трудовым законодательством. Более сложным процессом является передача своей коммерческой недвижимости на определенный срок согласно договору доверительного управления. Такой вид деятельности уже регулируется главой 53 ГК РФ [1]. При второй форме управления существует определенный риск того, что недвижимостью собственника управляющий может распоряжаться по своему усмотрению и недобросовестно, так как в соответствии со статьей 1012 Гражданского кодекса РФ имеет право на любые фактические и юридические действия в интересах владельца. Причем сделки управляющий совершает от своего имени. Таким образом, управление коммерческой недвижимостью можно рассматривать с двух сторон — как высококвалифицированную профессию или как собственный бизнес.

В соответствии с признаком классификации по широте видов деятельности можно выделить три варианта управления [3]:

1. Доверительное управление.
2. Агентский договор.
3. Договор аренды с последующим правом передачи.

Большим преимуществом первого варианта является то, что коммерческая недвижимость становится обособленным объектом права с отдельным банковским счетом, обособленным ведением бухгалтерского учета, кроме того, он не рассматривается как объект по долгам взыскания владельца (статья 1018 ГК РФ). Первый вариант является наиболее комплексной профессиональной услугой — в обязанности управляющего входит не только самостоятельный поиск арендаторов, но и деятельность по содержанию и технической эксплуатации самого объекта недвижимости, разработка стратегии развития аренды как самостоятельного высокодоходного бизнеса. Рассмотрим функции управления, присущие варианту доверительного управления.

В начале разработки стратегии либо при наступлении кризисной ситуации проводится тщательный анализ рынка. При анализе следует учитывать тип района, в котором находится объект коммерческой недвижимости, наличие в данном сегменте конкурентов, их ценовую политику, политику условий аренды. Важным моментом является наличие не сдаваемых на долгий срок площадей. Следует учитывать также современный тренд на национальную самоидентичность — повышенный интерес к зданиям, бывшим ранее или являющимися объектами культурного наследия, зданиям с историей. В условиях кризиса при анализе следует учитывать возможность кардинального изменения стратегии и целевой аудитории (ЦА) в сторону понижения класса. Такое решение сможет расширить ЦА и снизить расходы на содержание благодаря снижению требований по уровню содержания недвижимости. Например, перевод субъекта аренды из уровня люкс в сегмент премиум, далее в бизнес- и в эконом-сегмент.

Ключевая функция управления коммерческой недвижимостью — контроль и регулирование определенного уровня доходности. На первый взгляд, это обеспечивается максимальной заполняемостью объекта недвижимости арендаторами. Однако важным является подбор арендаторов таким образом, чтобы они в той или иной мере вписывались в общую концепцию коммерческого объекта недвижимости. Например, при проектировании плана сдачи в аренду торговых площадей важно понимать, на каком уровне будет располагаться крупный продуктовый супермаркет, отдел бытовой техники или отдел женской одежды премиум-класса, где будут располагаться развлекательные зоны, кафе и т. п. По этой же причине часто новому бизнесу сложно арендовать помещение в крупном популярном торговом комплексе — управляющая компания заинтересована в долгосрочной аренде и не готова рисковать, сдавая помещение фирме с короткой бизнес-историей.

Сопутствующей функцией в данном случае является оптимизация торговых площадей — середины холлов часто становятся торговыми островами для небольших магазинов. Если говорить о крупных складских помещениях, то во дворах часто возводятся отдельные некапитальные постройки, служащие либо дополнительными складами, либо зонами сборки или ремонта, что повышает комплексность складских услуг.

Значимой функцией для управляющей компании является планирование доходов и расходов, определение и регулирование ставок аренды, подбор «якорных» арендаторов и проработка с ними решений по оптимизации условий договора аренды.

Одной из ключевых функций управления, обеспечивающей наличие большого количества основных крупных и платежеспособных арендаторов, является организация полного комплексного обслуживания, планирование и контроль бюджета, выделяемого на эти цели. Необходимо учесть расходы на коммунальное обслуживание, топливо и электроэнергию, текущий и капитальный ремонт, оплату деятельности подрядных организаций, клининга, охраны помещений и собственности арендаторов, при необходимости обеспечение пропускного режима, оборудование объектов системами видеонаблюдения.

В крупных объектах коммерческой недвижимости, как правило, создается служба технической эксплуатации и технического контроля, следящая, в том числе, и за модернизацией и перестройкой неэффективно используемых помещений. Для относительно небольших объектов такую работу возлагает на себя собственно управляющая компания. Таким образом, руководитель управляющей компании является одновременно предпринимателем, инженером и юристом.

Вторым вариантом управления является агентский договор, являющийся, по сути, риэлтерской деятельностью по подбору арендаторов на нужных для собственника условиях. Третьим вариантом, получившим в последнее время широкое распространение, является договор аренды с правом передачи. Предприниматель, являющийся в данном случае арендатором, заключает с собственником договор аренды с правом субаренды коммерческих площадей для представителей малого бизнеса [5, с. 81].

Таким образом, для первого и третьего вариантов управления коммерческой недвижимостью формируется следующая концепция управления, его алгоритм [4, с. 320–323]:

1. Разработка бизнес-плана для управления коммерческой недвижимостью как предпринимательским проектом.
2. Формирование уникального рыночного предложения для аккумуляции наиболее выгодных арендаторов.
3. Планирование и бюджетирование коммерческой недвижимости как отдельного бизнеса.
4. Разработка дорожных карт для выстраивания и регулирования потоков посетителей (в крупных торговых комплексах).
5. Выстраивание бизнес-процессов с формированием центров ответственности.
6. Знание современных методик по организационному управлению и организационной психологии для эффективного управления персоналом и умения вести переговоры с арендаторами.

Таким образом, в настоящее время сформировался устойчивый спрос на компетентных специалистов в области управления коммерческой недвижимостью, о чем свидетельствует множество вакансий на сервисе *hh.ru* — данный вид деятельности из просто профессии превращается в отдельный вид предпринимательской деятельности.

#### Список источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 24.07.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 12.09.2023). Глава 53. Доверительное управление имуществом // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/f27c4055b32902047f8d6132390376c97bc17871/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/f27c4055b32902047f8d6132390376c97bc17871/) (дата обращения: 22.01.2024).
2. Knight Frank: Объем инвестиций в коммерческую недвижимость России // OFFICE NEWS. Новости коммерческой недвижимости. — URL: <https://fbss.ru/knight-frank-obem-investicij-v-kommercheskiju-nedvizhimost-rossii/> (дата обращения: 22.01.2024).
3. Особенности управления коммерческой недвижимостью // Русская школа управления. — URL: <https://uprav.ru/blog/osobennosti-upravleniya-kommercheskoj-nedvizhimostyu/> (дата обращения: 22.01.2024).
4. Ялунер Е. В. Концепция стратегического планирования социально-экономического развития сферы услуг // Проблемы современной экономики. — 2007. — № 2 (22). — С. 320–323.
5. Ялунер Е. В. Развитие инфраструктуры для финансовой и организационной поддержки малого и среднего бизнеса // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2016. — № 2 (98). — С. 81–84.

#### *Информация об авторе*

---

**М. Г. Воронин** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [neva\\_st@mail.ru](mailto:neva_st@mail.ru)

**Наталья Юрьевна Кучиева**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

**Регулирование конкуренции  
при изменении экономического ландшафта  
малого и среднего предпринимательства России**

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы изменения экономического ландшафта малого и среднего бизнеса России. Описаны меры государственного регулирования экономики России по отношению к новому экономическому явлению самозанятости. Сделан вывод, что самозанятые оказывают разностороннее влияние на конкурентоспособность экономики России. Предложены пути в рамках антимонопольной политики по нивелированию негативных эффектов, возникающих при использовании самозанятости.

**Ключевые слова:** малый и средний бизнес, самозанятость, индивидуальный предприниматель, конкурентоспособность, антимонопольная политика, субъекты предпринимательства.

**Natalya Yu. Kuchieva**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

**Regulating competition  
when changing the economic landscape  
of small and medium-sized businesses in Russia**

**Abstract.** The article discusses the issues of changing the economic landscape of small and medium-sized businesses in Russia. The measures of state regulation of the Russian economy in relation to the new economic phenomenon of self-employment are described. It is concluded that the self-employed have a diverse impact on the competitiveness of the Russian economy. Ways are proposed within the framework of antimonopoly policy to level out the negative effects that arise when using self-employment.

**Keywords:** small and medium-sized businesses, self-employment, individual entrepreneur, competitiveness, antimonopoly policy, business entities.

Современный уровень общественно-политических отношений характеризуется глобальной трансформацией общественно-политических процессов — для России это неблагоприятный режим взаимодействия со стороны ряда западных стран (Европа, Северная Америка) и упрочнение сотрудничества с центрами глобального развития Азии (Иран, Индия), Азиатско-Тихоокеанского региона (Китай) и Юга (страны Африки). Это требует высокой эффективности экономики, что непосредственно влияет на национальную безопасность страны и формирует адекватный ответ экономики России при решении давно стоящих вопросов по структурной перестройке, импортозамещению, росту эффективности внутренних экономических отношений и избавлению от сырьевой зависимости.

В этой связи развитие конкурентоспособности представляется важной задачей, стоящей перед страной. Государственное регулирование экономики в спектре осуществляемой макроэкономической политики содержит сферу антимонопольного регулирования, в которой выделены вопросы обеспечения условий конкуренции [1].

Основные принципы национальной конкурентной политики зафиксированы в Конституции России, включающие гарантии свободы перемещения товаров, услуг и финансовых средств, поддержку конкуренции и свободы экономической деятельности. Конституция также запрещает монополизацию и недобросовестную конкуренцию. Антимонопольная политика основывается на рыночных отношениях и зависит от регулирования других видов экономической деятельности [2].

Малый и средний бизнес считаются важнейшим фактором занятости населения и основ экономики. При этом в данном сегменте национальной экономики возникают новые явления, которые существенно меняют сложившийся экономический ландшафт.

В развитых странах доля самозанятости достигает до 20–30 % от всех работников, в некоторых странах достигая до 50 % в структуре трудовой занятости [3]. С 2018 г. в России также значительно развивается количество самозанятых — по итогам 2023 г. свыше 8,1 млн чел. как субъектов экономической деятельности (рис. 1).

Таким образом, самозанятость становится важной составляющей экономического роста. Она позволяет гражданам самостоятельно выбирать свою занятость, определять свой доход и контролировать

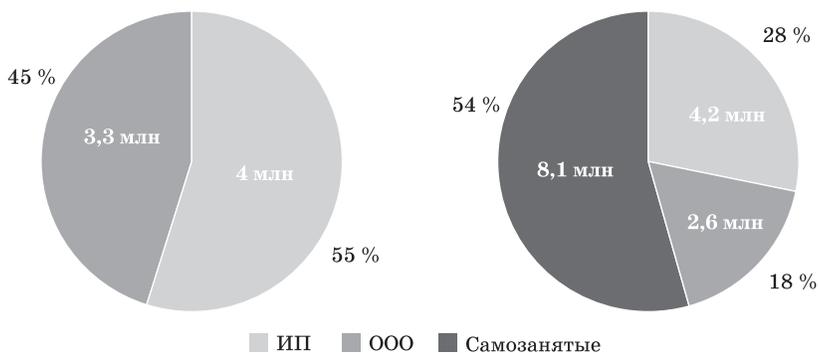


Рис. 1. Динамика изменения экономического ландшафта малого и среднего предпринимательства России в 2018 и 2023 гг. по численности и структурной представленности ИП, ООО и самозанятых  
 Источник: составлено автором на основе [4].

свою карьеру. Самозанятые работники могут создавать новые рабочие места, увеличивать доходы населения и стимулировать экономический рост. Они также могут быть более инновационными и творческими, что помогает развивать новые технологии и продукты.

При этом рост самозанятости влияет на структуру и конкурентоспособность малого и среднего бизнеса. Рассмотрим проблему самозанятости как фактор воздействия на малый и средний бизнес в России, а также на условия развития конкурентоспособности.

В России самозанятость также получила значительное развитие после внедрения такой модели в рамках налоговой системы страны. Закон о самозанятых с 2019 г. предоставил возможность зарегистрироваться в таком статусе и получать официальный доход от своей деятельности [5]. Это такие формы, как образовательные услуги (репетиторство), услуги домохозяек, сиделок, медицинские, косметические и прочие услуги в IT-сфере, дизайне и пр.

Федеральная антимонопольная служба задействована в современной экономике России для становления и регулирования института самозанятости как особого вида предпринимательства частных лиц, действующих в упрощенном порядке. Так, ФАС России поддержала инициативу по распространению на самозанятых действия закона «О защите конкуренции» (Федеральный закон № 135-ФЗ) [6].

Существуют также и проблемы, возникающие при практике самозанятости. Во-первых, из-за малорегулируемого характера самозанятости может возникать риск злоупотребления этим статусом. Некоторые предприниматели могут использовать самозанятость

для дробления бизнеса и ухода от уплаты налогов, что создает условия для недобросовестной конкуренции. Во-вторых, самозанятые предприниматели могут оказывать услуги или предлагать товары невысокого качества в силу несовершенства производственных мощностей, что негативно влияет на репутацию сектора малого и среднего бизнеса в целом.

Государство предпринимает регулирующие меры для борьбы с негативными проявлениями в сфере предпринимательской деятельности, связанной с использованием института самозанятости для неблагоприятных целей.

Если ФНС выявляет нарушения в виде договоров компаний с самозанятыми при сохранении формальных признаков трудовых отношений, работодателю грозят штрафы за подмену трудового договора на иной с гражданско-правовым характером (ГПХ). Налоговая служба может потребовать от бизнеса переквалифицировать договор ГПХ в трудовой, выплатить все НДФЛ (13 %) и взносы за работника, а также взыскать пени за просрочку уплаты налогов.

ФАС предстоит дальше развивать и совершенствовать комплекс мер по прямому и опосредованному воздействию на возникший институт самозанятости как массовое включение граждан России в предпринимательство, что несет новые возможности и риски для гармонизации условий конкурентоспособности российской экономики [7].

В заключение сделаем следующие выводы.

Современные общественно-политические отношения в мире требуют высокой эффективности национальной экономики, поскольку экономическое развитие и процветание являются неотъемлемыми составляющими национальной безопасности страны.

Достижение высокой эффективности национальной экономики требует комплексного подхода и учета различных факторов. Также необходима эффективная государственная политика, направленная на поддержку отечественных производителей, развитие конкуренции и стимулирование экономического роста.

Самозанятость является важной составляющей экономического роста и развития конкурентоспособности страны, способствуя развитию малого и среднего бизнеса и стимулируя социально-экономическое развитие.

Однако для того, чтобы самозанятость была эффективной в рамках экономической системы, необходимо создать условия для ее поддержки и развития. Это включает в себя создание инфраструктуры, финансовое стимулирование, обучение и поддержку предпри-

нимателей, что улучшит здоровую конкурентоспособную среду российского предпринимательства.

### Список источников

1. Харламов А. В., Харламова Т. Л. Экономическая политика совершенствования предпринимательской среды // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2016. — № 3 (20). — С. 11–19.
2. Кучиева Н. Ю. Задачи антимонопольной политики России в условиях усиления экономических угроз // Социально-экономические предпосылки и результаты развития новых технологий в современной экономике: материалы V междунар. науч. конф., Нижний Новгород, 15 февраля 2023 г. — Н. Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского, 2023. — С. 149–153.
3. Николаев С. В. Многоаспектность и системность цифровой трансформации: устойчивое развитие на примере транспортного комплекса // E-Management. — 2023. — Т. 6. — № 3. — С. 39–50. — DOI: 10.26425/2658-3445-2023-6-3-39-50. — URL: <https://e-management.guu.ru/jour/article/view/390> (дата обращения: 26.09.2024).
4. Статистика по государственной регистрации ЮЛ и ИП в целом по Российской Федерации // Федеральная налоговая служба РФ, 2024. — URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn77/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/regstats/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/regstats/) (дата обращения: 26.09.2023).
5. О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход»: федер. закон от 27 ноября 2018 г. № 422-ФЗ (последняя редакция) // Гарант.ру: информ.-правовой портал. — URL: <https://base.garant.ru/72113648/> (дата обращения: 26.09.2023).
6. Интервью Сергея Пузыревского для Известий // Федеральная антимонопольная служба РФ, 2023. — URL: <https://fas.gov.ru/p/contents/2631> (дата обращения: 26.09.2023).
7. Харламов А. В., Федоров М. К. Государственное управление деловой активностью как условие развития инновационного климата // Экономика и управление. — 2023. — Т. 29. — № 3. — С. 288–296. — DOI: 10.35854/1998-1627-2023-3-288-296
8. Смешко О. Г. Структурная перестройка российской экономики: приоритеты и механизм регулирования // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2014. — № 7 (45). — С. 6–17. — EDN SWMFLB.

## *Информация об авторе*

---

**Н. Ю. Кучиева** — аспирант кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: 9400335@mail.ru

Даниил Владимирович Лепский  
Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия

## **Некоторые подходы в управлении для достижения стратегической устойчивости**

**Аннотация.** В данной работе рассматриваются ключевые аспекты управления устойчивым развитием предприятий. Отдельное внимание уделено методам механизма устойчивого развития и методологическим основам управления стратегической устойчивостью. Обсуждается важность стратегического планирования в контексте нестабильной экономической ситуации и возрастающей неопределенности. Подчеркивается роль сценарного анализа в стратегическом управлении, который позволяет организациям адаптироваться к меняющимся внешним условиям.

**Ключевые слова:** стратегическая устойчивость, управление предприятием, механизм устойчивого развития, производственная подсистема, стратегическое планирование.

Daniil V. Lepsky  
St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia

## **Some management approaches to achieve strategic sustainability**

**Abstract.** This paper considers the key aspects of management of sustainable development of enterprises. Special attention is paid to the methods of sustainable development mechanism and methodological foundations of strategic sustainability management. The importance of strategic planning in the context of unstable economic situation and increasing uncertainty is discussed. The role of scenario analysis in strategic management, which allows organizations to adapt to changing external conditions, is emphasized.

**Keywords:** strategic sustainability, enterprise management, sustainable development mechanism, production subsystem, strategic planning.

Механизм устойчивого развития предприятия представляет собой многофункциональное и сложное образование, что подтверждает разнообразие определений различных отечественных авторов.

И. Н. Листопад характеризует его как состояние промышленного предприятия, обеспечивающее поддержание основных элементов в рамках определенного диапазона [4, с. 23–24]. Е. Н. Гончаренко и А. Г. Янкова указывают, что речь идет о системе отдельных механизмов, нацеленных на решение задач функционирования предприятия [1, с. 63–64].

Разрабатывая стратегию развития предприятия, ученые и практики исходят из поиска оптимального баланса между имеющимися финансами и возможностями их использования, а также удовлетворением спроса и требований рынка. В рамках этого процесса предлагается проведение SWOT-анализа на основе ситуационного анализа [5, с. 56–58]. Весь процесс стратегического планирования подразделяется на четыре этапа: анализ, разработка, реализация и контроль. Ключевым элементом является обратная связь, позволяющая корректировать стратегию под влиянием внешней и внутренней среды, ресурсного потенциала, а также выбранного метода и критериев оценки.

После анализа и оценки принимается решение о выборе стратегии, наиболее соответствующей условиям и целям предприятия. Учитывая требования рынка, предприятие может реализовывать несколько стратегий одновременно. Каждый объект управления в рамках стратегии устойчивости охватывает специфическую для своей подсистемы функциональность. Нарушения в одной из подсистем могут вызвать цепную реакцию, влияющую на другие сферы деятельности предприятия. Например, изменения в управлении финансовой деятельностью могут повлиять на производственную и маркетинговую деятельность, а также на управление финансовой структурой.

Методы управления стратегией включают в себя анализ, реализацию, контроль, оценку и корректировку. Они формируют управляющую систему, с помощью которой осуществляется управление хозяйственными процессами на предприятии.

С применением методологических основ управления стратегической устойчивостью на практике достигается упрощение процесса

формирования системы. Данное упрощение обусловлено ясным описанием процесса и использованием современных методов и технологий на всех этапах жизненного цикла системы. Методологическая структура, предлагаемая С. В. Григорьевой, включает в себя несколько иерархических шагов [2, с. 116–117].

На первом шаге создается теоретическая база для понимания стратегической устойчивости, акцентируя внимание на ключевых характеристиках и значениях категории. Далее происходит разработка управленческой концепции, направленной на построение эффективной системы управления стратегической устойчивостью. В рамках этой концепции определяются основные принципы, механизмы взаимодействия, законы и функции управления, а также определяются критерии эффективности.

После этого детерминируются особенности современного развития организаций, с оценкой их экономического положения, выявляются проблемы и систематизируются ключевые факторы, влияющие на устойчивость. На четвертом этапе производится оценка ключевых движущих сил устойчивости и их трансформация в критерии оценки временных и пространственных изменений. Заключительный этап обеспечивает формализацию управления устойчивостью через структурирование системы управления и определение ее ключевых функций. Разрабатываются основы теории управления и модель для выбора стратегии развития организации.

В условиях увеличившейся неопределенности и волатильности внешней среды компаниям рекомендуется использовать инструмент стратегического анализа для управления стратегической устойчивостью [3, с. 42–44]. По результатам анализа разрабатываются меры для минимизации неблагоприятных тенденций экономического развития страны. Сценарный анализ, применяемый в стратегическом планировании, позволяет создавать многообразные сценарии, соответствующие рыночным условиям, и оценивать вероятность их реализации и влияние на организацию, являясь эффективным методом преодоления вызванных окружающей средой сложностей. Сценарное планирование, служащее инструментом средне- и долгосрочного планирования в неопределенных условиях, предназначено для разработки стратегий в условиях неопределенности, позволяя организациям готовиться к неожиданным событиям и сохранять стратегическое направление. Процесс начинается с анализа эффективности текущей бизнес-модели, включая финансовые и производственные показатели. Затем происходит выбор управленческих инструментов, определение приоритетов и оценка

рисков, чаще всего основанная на экспертных методах. Затем строятся сценарии для наихудшего и наилучшего значений ключевого параметра, после чего формируются стратегии поведения предприятия для каждого сценария.

Таким образом, организационная устойчивость, определяемая способностью поддерживать внутренние показатели деятельности на оптимальном уровне с учетом развития внешней среды, отражает потенциал организации для успешного ведения деятельности. В условиях нестабильной экономики и увеличенной неопределенности управление устойчивостью становится актуальным и необходимым для развития и существования организации.

### Список источников

1. *Гончаренко Е. Н.* Идентификация состояния предприятия и формирование механизма устойчивого развития // Экономические инновации: стратегия и тактика производственно-хозяйственных систем: сб. науч. тр. Вып. 45. — Одесса: Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований, 2011. — С. 61–67.
2. *Григорьева С. В.* Развитие системы управления стратегической устойчивостью в различные периоды ее жизненного цикла // Инновационные транспортные системы и технологии. — 2022. — № 2. — С. 112–123.
3. *Журбенко А. А.* Ключевые вопросы управления устойчивым развитием компании // Вестник евразийской науки. — 2022. — № 1. — С. 39–52.
4. *Листопад И. Н.* Формирование механизма устойчивого развития предприятий промышленности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — М., 2004. — 155 с.
5. *Суворов С. Б.* Управление стратегией устойчивости предприятия агропромышленного комплекса // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. — 2007. — № 1. — С. 55–59.
6. *Litau E. Y.* Concept of entrepreneurship anti-ideology // Entrepreneurship and Sustainability Issues. — 2019. — Vol. 7. — No. 2. — P. 1308-1318. — DOI: 10.9770/jesi.2019.7.2(35). — EDN ABSFYF

### **Информация об авторе**

---

**Д. В. Лепский** — аспирант кафедры управления социально-экономическими системами Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: vazary99@gmail.com

**Никита Борисович Мохов**

**Владимир Николаевич Ефимов**

*Санкт-Петербургский университет*

*технологий управления и экономики*

*Санкт-Петербург, Россия*

## **Интеллектуальный капитал как основа повышения экономической эффективности бизнес-процессов**

**Аннотация.** Одним из методов повышения социально-экономической эффективности функционирования организации является оптимизация и четкое структурирование проходящих в ней бизнес-процессов, с одной стороны, и развитие уникальных компетенций — с другой. Одним из основных ресурсов в формировании таких компетенций являются способности и квалификация сотрудников, их обучаемость и наличие интеллектуального капитала как важной составляющей нематериального капитала. В статье рассматривается возможность использования интеллектуального капитала в части формирования компетенций для повышения эффективности бизнес-процессов.

**Ключевые слова:** нематериальные активы, интеллектуальный капитал, эффективность бизнес-процессов, ключевые компетенции.

**Nikita B. Mokhov**

**Vladimir N. Efimov**

*St. Petersburg University*

*of Management Technologies and Economics*

*St. Petersburg, Russia*

## **Intellectual capital as the basis for increasing the economic efficiency of business processes**

**Abstract.** One of the methods for increasing the socio-economic efficiency of an organization is the optimization and clear structuring of the business processes taking place in it, on the one hand, and the development of unique competencies, on the other. One of the main resources in the formation of such competencies is the abilities and qualifications of employees, their learning ability and the presence of intellectual capital

as an important component of intangible capital. The article discusses the possibility of using intellectual capital in terms of developing competencies to improve the efficiency of business processes.

**Keywords:** intangible assets, intellectual capital, efficiency of business processes, key competencies.

В настоящее время основой повышения социально-экономической эффективности деятельности организации являются оптимизация и четкое структурирование проходящих в ней бизнес-процессов, с одной стороны, и развитие уникальных компетенций — с другой. Наличие уникальных компетенций дает возможность предприятию иметь конкурентное преимущество в бизнесе. Одним из основных ресурсов в формировании таких компетенций являются способности и квалификация сотрудников, их обучаемость и наличие креативного капитала. Таким образом, все вышеперечисленное составляет интеллектуальный капитал компании.

Интеллектуальный капитал все чаще определяют как «ведущий капитал», «основу современной экономической системы» [1, с. 25]. Взяв за основу данное определение, можно определить основную функцию интеллектуального капитала как отношения по поводу создания и перераспределения результатов интеллектуальной деятельности между носителями данного ресурса и его потребителями.

Системы знаний, встраиваемые в бизнес-процессы, способствуют более быстрому приросту дохода, снижению издержек и повышению эффективности производственно-сбытовой деятельности.

Если рассматривать структуру нематериального капитала, то можно выделить:

- 1) организационный капитал — встраиваемый в бизнес-процессы, он отвечает за технологию получения и обмена информацией, отношения в сети поставщиков, руководство и структуру управления, точки ответственности;
- 2) имиджевый капитал (наличие узнаваемой торговой марки, имиджа фирмы как надежного партнера, клиентская база, широкая сфера ключевых компетенций);
- 3) интеллектуально-информационные активы (наличие авторских прав, ноу-хау, формализованных знаний, технологий, определенных стандартов).

Таким образом, задачей любого предприятия, фирмы является формирование интеллектуального капитала компании как ее конкурентного преимущества путем синергического эффекта, возникаю-

щего при объединении творческих способностей каждого работника в трудовом коллективе. Такой способ формирует наиболее эксклюзивные и важные ключевые компетенции, способствующие повышению эффективности социально-экономической деятельности любого предприятия.

А. Остервальд в свое время предложил модель, уже ставшую классической, которая подтверждает данное утверждение [2]. На рисунке 1 видно, что большинство компетенций компании в той или иной степени зависит от ее интеллектуальных активов.

Практика бизнеса в настоящее время доказывает, что только по экономическим показателям конкурентов не победить — понимание того, как использовать интеллектуальный капитал, превратить его в ресурс для создания уникальной ключевой компетенции, включить в бизнес-процесс для повышения социально-экономической эффективности и возможности противостоять постоянно меняющимся условиям внешней среды, является залогом устойчивого развития компании [3, с. 44].



Рис. 1. Модель компетенций

Источник: [2].

Можно рассматривать два направления развития ключевых компетенций бизнеса — рост информационных ресурсов и повышение квалификации персонала, возможность его обучения [4, с. 113].

Если первое направление уже имеет отработанные методы и приемы, то второе является достаточно сложным и многоаспектным по алгоритмам действий. Это сугубо индивидуализированный процесс, затрагивающий начальный уровень подготовки сотрудника, его личные ресурсы и способности, его склонности, мотивацию, личную заинтересованность, культурный, социальный уровень, национальные особенности.

Таким образом, с появлением такого важного фактора эффективности бизнес-процессов, как интеллектуальный капитал, меняется коренным образом вся концепция деятельности любого предприятия (фирмы), ее стратегические ориентиры, поддерживающие функциональные стратегии и, возможно, бизнес-модель ее деятельности [5, с. 321].

Синергический эффект от такого развития может изменить стратегические планы руководства, но однозначно можно сказать одно — интеллектуальный капитал является основой повышения эффективности бизнес-процессов предприятия, эффективности его деятельности в целом.

#### Список источников

1. *Леонтьев Б. Б.* Цена интеллекта: Интеллектуальный капитал в российском бизнесе: Оценка, ориентирование, моделирование, защита прав. — М.: Акционер, 2002. — 192 с.
2. Новый подход к разработке модели компетенций / Международная академия компетенций // MySlide.ru. — URL: <https://myslide.ru/presentation/skachat-novyy-podxod-k-razrabotke-modeli-kompetencij> (дата обращения: 19.01.2024).
3. *Яковлева Е. В.* Интеллектуализация персонала как основа экономического роста в условиях инновационной экономики // Омский научный вестник. — 2011. — № 2 (96). — С. 44–47. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/intellektu> (дата обращения: 19.01.2024).
4. *Ялунер Е. В.* Уровни цифровизации бизнеса — проблемы и перспективы // Бизнес. Образование. Экономика: сб. статей Междунар. науч.-практ. конф. — Мн., 2022. — С. 112–114.
5. *Ялунер Е. В.* Концепция стратегического планирования социально-экономического развития сферы услуг // Проблемы современной экономики. — 2007. — № 2 (22). — С. 320–323.

## *Информация об авторах*

---

**Н. Б. Мохов** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: mokhovnik@mail.ru;

**В. Н. Ефимов** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: lansupport@mail.ru

**Игорь Очкин**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Совершенствование системы управления человеческими ресурсами на предприятии**

**Аннотация.** В настоящее время увеличение эффективности управления человеческими ресурсами является одной из главных задач любого успешного предприятия. В данной статье рассматриваются подходы к управлению человеческими ресурсами на предприятии. В статье рассматривается процесс развития человеческого капитала в организации, который включает в себя: улучшение психологической обстановки в коллективе; развитие корпоративной культуры; снижение текучести кадров; совершенствование систем стимулирования сотрудников, их обучение и организацию эффективного рабочего процесса. Целью исследования является определение роли развития человеческого ресурса на предприятии. Предметом исследования является мотивация и обучение человеческого ресурса. У любой организации есть свои человеческие ресурсы, для повышения их эффективности существует необходимость в обучении и повышении квалификации кадрового состава. В нынешней экономической конъюнктуре невозможно представить успешную организацию без грамотно организованной стратегии по управлению потенциалом имеющихся на предприятии человеческих ресурсов, так как именно они являются одним из главных инновационных активов современного предприятия.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, система, нематериальная мотивация, методы управления, обучение.

**Igor Ochkin**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Improvement of human resources management system at the enterprise**

**Abstract.** Nowadays, increasing the efficiency of human resource management is one of the main tasks of any successful enterprise. This article considers the approaches to human resource management at the enterprise. The article considers the process of human capital development in the organization, which includes: improving the psychological environment in the team; development of corporate culture; reducing staff turnover; improving employee incentive systems, their training and organization of an effective work process. The purpose of the study is to determine the role of human resource development at the enterprise. The subject of the study is motivation and training of human resource. Any organization has its human resources, in order to increase their efficiency there is a need for training and professional development of human resources. In the current economic environment, it is impossible to imagine a successful organization without a competently organized strategy for managing the potential of human resources available at the enterprise, as they are one of the main innovative assets of a modern enterprise.

**Keywords:** human resources, system, non-financial motivation, management methods, training.

В современном мире компании сталкиваются с непрерывным преобразованием организационной и экономической конъюнктуры. Из-за этого качество системы управления человеческими ресурсами в наше время имеет достаточно высокую значимость. Повышение эффективности данной системы является важнейшим этапом, который необходимо пройти любому современному предприятию, которое хочет успешно вести свою деятельность на рынке. Грамотный анализ с последующими за ним точечными улучшениями системы управления человеческими ресурсами поможет предприятию решить множество стоящих перед ним вопросов, а также позволит организации динамично развиваться в нужном направлении. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами невозможно без достаточного обеспечения их различными эффективными методами мотивации, которые, в свою очередь, обеспечат нужный результат.

Мотивация является отличным инструментом для стимулирования результативности деятельности организации. Она помогает

не только привлекать новые человеческие ресурсы, но и при этом увеличивать продуктивность уже имеющихся на предприятии кадров [1, с. 23–30].

В современных организациях менеджеры заинтересованы в сохранении работников на предприятии и организуют различные виды и формы обучения для развития профессиональных качеств работников организации, разрабатывают результативные системы оплаты труда подчиненным, вводят системы бонусов для развивающихся и выполняющих КРІ сотрудников. В условиях современной конъюнктуры к руководству предприятий пришло понимание того, что упускать из своего штата работника, на развитие которого уже были вложены средства, не является рентабельным. Исходя из этого, возникает необходимость в развитии систем мотивации собственных сотрудников, а также создании не токсичной корпоративной культуры организации, для того чтобы размер заработной платы был не единственным фактором, который удерживает сотрудника на предприятии. Грамотно выстроенная система нематериальной мотивации сотрудников позволяет поддерживать здоровую атмосферу в рабочем коллективе, что, в свою очередь, значительно решает одну из главных проблем любого предприятия — текучку кадров. Развитая система мотивации является неотделимой частью корпоративной культуры успешного предприятия [2, с. 1344–1347]. Развитые системы мотивации влияют также и на имидж компании на рынке работодателей. Нематериальная мотивация особенно важна для некоторых стартапов, которые на первоначальном этапе не могут предложить высокую заработную плату своим сотрудникам и работают первое время на идее создания чего-то нового, чтобы получить из этого куда большую выгоду, нежели стабильно получать заработную плату от уже состоявшегося на рынке игрока без возможности ее повышения.

Одним из действенных способов мотивации сотрудников является организация их обучения. Введение в повседневный рабочий процесс такого инструмента, как обучение, вносит в него разнообразие, а также оказывает стимулирующее воздействие и положительное влияние на заинтересованных в своем персональном развитии сотрудников, как профессиональном, так и личностном и карьерном. Следует отметить, что обучение кадров и повышение их квалификации на базе самого предприятия имеет ряд преимуществ. К примеру, методика обучения кадров будет определяться исключительно с учетом специфики самой организации. Однако обучение кадров с помощью сторонних учреждений, как правило, проводится с помо-

щью уже опытных преподавателей с довольно широким диапазоном опыта, при этом нужды самой организации могут не учитываться в достаточной степени. Обучение как один из инструментов нематериальной мотивации зачастую положительно сказывается на состоянии сотрудника и его продуктивности, а также замедляет текучку кадров. Договор об оказании услуг по обучению может быть как официальным документом, так и негласным.

В молодых и энергичных коллективах достаточно хорошо воспринимаются различные тематические игры, творческие конкурсы или неожиданные задания-вызовы [3, с. 280–284].

Обучение способно активизировать творческий потенциал, заложенный в сотруднике. При помощи обучения грамотный руководитель может превратить ставшую уже рутинной монотонную работу во что-то яркое и дающее каждый день новые интересные вызовы. А для самих работников обучение — это отличный способ повысить уровень своих компетенций, а соответственно, и свою востребованность в любом коллективе. Обучение прямо во время работы повышает уровень компетенций кадра, не отрывая его от выполнения им напрямую его профессиональной деятельности.

Переподготовка кадров — это процесс обучения квалифицированных работников для того, чтобы изменить их профессиональный профиль в нужное предприятие русло. Целью такого обучения является получение сотрудниками дополнительных навыков и умений, которые могут пригодиться в их профессиональной деятельности и расширении их полномочий. Данный вид обучения позволяет при наличии уже имеющегося базового образования в короткие сроки получить второе, т. е. получить практические и теоретические знания для успешной работы в новой сфере.

Целью введения на предприятиях систем обучения зачастую является модификация поведения сотрудников для увеличения производительности человеческих ресурсов. Однако исследования по оценке влияния данного рода нематериальной мотивации на продуктивность показывают, что сам образовательный процесс является не решающим аспектом. Весьма значимым также является отношение к процессу руководителей обучаемого, а не только его самого [4, с. 312].

Множество существующих подходов к усовершенствованию системы управления человеческими ресурсами оказываются тесно связанными между собой. Но для прогресса всей экономики, в том числе, необходимо и динамичное развитие методов по усовершенствованию системы управления человеческими ресурсами. Одна

из основных задач данной системы — создание новых систем нематериальной мотивации, а также усовершенствование уже существующих и их применение, которое принесет практический результат. Выполнение тактических и стратегических задач предприятием полностью зависит от выполнения имеющимися человеческими ресурсами определенного плана действий. Важнейшей целью в управлении человеческими ресурсами на данном предприятии является обеспечение каждому работнику четкой организационной задачи.

Важной составляющей любого современного предприятия является активность в области усовершенствования системы мотивации своих работников. Данная активность говорит о стратегическом развитии в области производительности труда, экономической результативности, а также указывает на то, что у компании имеется источник для продолжительной конкурентоспособности на рынке. Самый главный потенциал любого предприятия заключен в ее сотрудниках [5, с. 69–72]. Как бы не были налажены технологические процессы и не были наиболее подходящими внешние условия функционирования предприятия, в отсутствие на предприятии высококвалифицированных кадров большой эффективности экономической деятельности достигнуть невозможно. Именно человеческие ресурсы являются основным двигателем предприятия, потому как именно они являются производителями, внедряют в деятельность организации новые идеи, а также обеспечивают стабильное существование предприятия и его конкурентоспособность во внешней среде. Грамотно организованная на всех уровнях мотивационная система у предприятия является одним из главных факторов, который гарантирует предприятию хороший результат по итогам их деятельности.

#### Список источников

1. Болденков А. В., Лисутин О. А., Трусевич Е. В. Нематериальная мотивация как фактор повышения эффективности труда // Проблемы социально-экономического развития Сибири. — 2023. — № 4 (54). — С. 23–30.
2. Мархиева С. Ю. Роль материального и нематериального стимулирования в общей системе мотивации // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 5 (154). — С. 1344–1347.
3. Степанова А. В., Колгушкина Ю. В. Развитие нематериальной компоненты в системе мотивации труда на основе геймификации // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2023): сб. материалов Всерос. науч. конф. молодых исследователей с международным участием, Москва, 25 мая

2023 г. Ч. 4. — М.: ФГБОУ ВО «Российский государственный университет имени А. Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2023. — С. 280–284.

4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.]; под общ. ред. С. Ю. Трапицына. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2023. — 362 с.
5. Герасимов К. Б., Шкодина Е. С. Анализ взаимосвязи инновационного потенциала и человеческого капитала // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2022. — № 4. — С. 69–72.

### *Информация об авторе*

---

**И. Очкин** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: igor\_ochkin@mail.ru

**Алексей Александрович Пестриков**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Экономическая эффективность предприятия в условиях экологических и социальных вызовов**

**Аннотация.** Статья освещает ряд экологических и социальных вызовов, характеризующих современный рынок. Представлены возможности для предприятия существовать в контексте описанных вызовов и сохранять свою экономическую эффективность.

**Ключевые слова:** экономическая эффективность, экология, социальная ответственность, эффективность предприятия, современные вызовы.

**Aleksey A. Pestrikov**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Economic efficiency of an enterprise in the context of environmental and social challenges**

**Abstract.** The article highlights a number of environmental and social challenges that characterize the modern market. Opportunities for an enterprise to exist in the context of the described challenges and maintain its economic efficiency are presented.

**Keywords:** economic efficiency, ecology, social responsibility, enterprise efficiency, modern challenges.

Гармонизация, или приведение к синергии эффективного ведения бизнеса и высокого уровня социальной и экологической ответственности, становится краеугольным камнем при стремлении обеспечить конкурентоспособное устойчивое развитие предприятия в условиях экологических и социальных вызовов.

Традиционно аспектами, представляющими бизнесу быть экономически успешным и эффективным [4, с. 436], являются следующие:

- 1) исследование рынка,
- 2) бизнес-планирование, вариативность,
- 3) финансирование,
- 4) маркетинг и продвижение,
- 5) управление и развитие.

Расширим эти понятия в контексте современного общества и экономических реалий, исследуем возможности гармонизации экономических аспектов и социально экологических инноваций.

### **Исследование рынка**

Включает в себя аналитическую работу в направлении изучения текущих инновационных разработок, в том числе на стадии стартапов, оценку возможностей конкурентной среды и тенденций клиентских предпочтений. Данные исследования и выводы, сформированные предпринимателями, в итоге формируют бизнес-модель будущего предприятия.

Все чаще исследования рынка в различных сферах приводят к выводам о высокой степени зависимости итоговой экономической результативности бизнеса от степени внимания, уделяемого предпринимателем экологической и социальной составляющей деятельности. Более того, в ряде случаев именно эти направления являются ключевыми и определяют успех.

### **Бизнес-планирование**

В современном мире бизнес-планирование сопряжено с вызовами, отражающими в полной мере VUCA (Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity world)-концепцию развития рыночной реальности, и неумолимо стремится к концепции BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), которая переводится как хрупкость, беспокойство, нелинейность и непостижимость. BANI определяет эпоху интенсивного, почти насильственного отказа от структуры. Это уже не просто нестабильность, а реальность, которая сама по себе активно сопротивляется нашим попыткам понять происходящее. Но на фоне политического хаоса, климатических катастроф и глобальной пандемии все еще существует потребность в новом методе осмысления мира хаоса.

Одним из факторов беспокойства и неопределенности является высокая нагрузка, оказываемая предприятиями на экологию планеты. Тут как фактор обеспечения доверия потребителей, регуляторных органов и акционеров предприятия выступает экологическая ответственность бизнеса. При определенных затратах на исследова-

ние и технологическое обеспечение бизнес получает документально и информационное подтверждение высокой степени экологичности, и может использовать этот контент в маркетинговых целях и в отчетности перед регулирующими органами, чтобы избежать финансового и административного давления, что, в свою очередь, повысит финансовую устойчивость предприятия, а также маркетинговый потенциал. При этом возможно постепенно, с ростом выручки и прибыли, наращивать исследовательскую и наукоемкую затратную деятельность в области экологии, но в то же время изначально закладывать основы для потенциального развития этого направления (изначальный выбор материалов производства и упаковки, экологичные технологии, формирование социально адаптированных методов управления).

### **Финансирование. Баланс заемных и собственных средств**

Для многих современных предприятий достижение классического баланса заемных и собственных средств и целевого значения финансового рычага на уровне 0,5–0,7 является трудно осуществимым. Инновационное предприятие требует высокого уровня финансирования за счет кредитных средств [1]. В то же время механизм определения кредитоспособности предприятия у большинства банков работает по принципу сбора финансовой информации о предприятии, анализа баланса и другой бухгалтерской отчетности, и при небольшом стаже деятельности либо низком уровне собственного капитала финансирование становится недоступным. Тут положительное влияние способны оказать элементы устойчивого развития и экологической ответственности, такие как использование перерабатываемого сырья и производство перерабатываемой продукции — возможность доказать ликвидность складских запасов и запасов незавершенного производства через объяснение потенциальной переработки продукции и сырья в первичный универсальный материал (пластики PP, BOPP, HDPE монометаллические элементы и т. д.). Также при общих равных экологически ответственное предприятие в современном мире вызывает больше доверия.

### **Маркетинг и продвижение**

Целью любой маркетинговой деятельности является информирование о продукции и услугах, продвижение этой продукции и услуг, а в случае, если мы говорим о коммерческом предприятии, — приведение показателей (к примеру, ROAS, SAC) к заданным положительным значениям. В данный момент популярность набирают кон-

кретные направления маркетинга, связанные с аудиторией, которой важна экологическая составляющая бизнеса. Термин «экологический маркетинг» [2] плотно укоренился в соответствующих профессиональных кругах. Цель экологического маркетинга — встроиться в культуру экологически активного слоя общества и завоевать соответствующую целевую аудиторию. Инструментами экологического маркетинга могут стать разработка новых экологических упаковок, энергосберегающие технологии, многократно используемые ресурсы и т. д. Учитывая высокую платежеспособность упомянутой ЦА, мероприятия офлайн-, онлайн-, инфлюэнц-маркетинга могут стать высокоэффективными с экономической точки зрения. Примеры эффективных компаний, использующих экологический маркетинг: *Starbucks, Osram, Media markt, Tetra pak* [3].

### Управление и развитие

Развитие бизнеса тесно связано с управлением персоналом и социальной ответственностью. Вероятно, найти синергию между экономической эффективностью и социальной ответственностью наиболее просто, однако необходимо учитывать современный контекст. В текущий момент усиливаются тенденции мультинациональных и мультилокационных команд. Для того чтобы обеспечить возможность сотрудникам (команде) чувствовать себя комфортно, все чаще возникает необходимость предлагать частично удаленный режим либо работу в иной локации. В то же время дефицит кадров на рынке зачастую не позволяет работодателю диктовать свои условия. В этих обстоятельствах необходимо отлаживать и применять удаленную систему управления персоналом и выстраивать эффективную CRM-систему управления продажами. Экономический эффект легко достичь за счет оптимизации расходов на персонал (привлекать только тех и только тогда, когда конкретный юнит необходим), оптимизировать налогообложение (в ряде случаев работа с удаленными сотрудниками освобождает от части налогов и расходов на социальное обеспечение). С другой стороны, смешанная политика трудоустройства дает возможность высвободить средства, которые возможно направить на социальные льготы и бонусы для постоянной команды (например, ДМС либо улучшение комфорта пребывания в офисе (собственная столовая, комната для спорта и т. п.)).

Выводы: автор заключает, что в условиях экологических и социальных вызовов, безусловно, возможно построить экономически эффективное предприятие, уделяя должное внимание бизнес-планированию и обращая внимание на тенденции развития рынка. Более

того, многогранное и разумное планирование стратегических и тактических мероприятий может позволить предприятию лидировать в выбранной сфере.

#### Список источников

1. *Забегаяева А. А.* Особенности кредитования предприятий малого и среднего бизнеса // Инновационное развитие общества в период модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые закономерности и тенденции: материалы Междунар. науч.-практ. конф. — Саратов: Академия управления, 2014. — С. 179–185.
2. *Иванченко О. В.* Маркетинговые инструменты продвижения экологических проектов в деятельности компаний // Science Time. — 2017. — № 1. — С. 178–182.
3. *Зинцова М. В., Воронцова М. А., Зинцов К. С.* Реализация концепции экологического маркетинга // Российский внешнеэкономический вестник. — 2019. — № 8. — С. 94–104.
4. *Гуковская В. С.* Специфические черты современного успешного бизнеса // Новые направления научной мысли: сб. науч. статей Национальной (Всерос.) науч.-практ. конф. / РГЭУ (РИНХ). — Ростов н/Д.: ООО «АзовПринт», 2021. — 668 с.

#### *Информация об авторе*

---

**А. А. Пестриков** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: ZVERIN@gmail.com

Владислав Юрьевич Румянцев  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Автоматизация бизнес-процессов как средство повышения эффективности предприятия**

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретические аспекты бизнес-процессов и их автоматизации как способа повысить эффективность предприятия. Целью данной статьи является обзор научных статей касаясь темы исследования для обобщения научного опыта. Изучение темы обосновано ускоренным технологическим ростом современной экономики, что положительно влияет на реорганизацию бизнес-процессов и бизнеса в целом. В статье были использованы теоретические методы исследования, такие как анализ научной литературы, сравнение, индукция, обобщение. В статье приводятся результаты исследования, а именно: определение автоматизации бизнес-процесса, его сущности, рассмотрение его на практических примерах. В заключение автор приходит к выводу о том, что автоматизация бизнес-процессов может существенно повысить общую эффективность и результативность компании за счет сокращения ручного труда, минимизации ошибок и обеспечения более эффективного использования ресурсов.

**Ключевые слова:** бизнес-процессы, автоматизация, искусственный интеллект, блокчейн, нейросети, эффективность.

Vladislav Y. Rumyantsev  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Automation of business processes as a means of increasing enterprise efficiency**

**Abstract.** The article discusses the theoretical aspects of business processes and their automation as a way to increase the efficiency of an enterprise. The purpose of this article is to review scientific articles addressing research topics to summarize scientific experience.

The study of the topic is justified by the accelerated growth rates of the modern economy, which has a positive effect on the reorganization of business processes and business in general. The article used theoretical research methods, such as analysis of scientific literature, comparison, induction, generalization. The article presents the results of the study, namely the definition of automation of a business process, its essence, and its preservation practically using examples. The author concludes that business process automation can improve a company's efficiency and effectiveness by reducing manual labor, minimizing errors, and ensuring more efficient use of resources.

**Keywords:** business processes, automation, artificial intelligence, blockchain, neural networks, efficiency.

В настоящее время цифровизация стала всеобъемлющим процессом, который уже давно проник во все сферы нашей деятельности. Уже давно понятно, что новые технологии позволяют решать рутинные задачи и делают это лучше человека. Благодаря внедрению искусственного интеллекта (ИИ) и блокчейн-технологий в бизнес и экономику решаются многие проблемы и учитываются риски вроде человеческого фактора. Автоматизация бизнес-процессов представляет собой внедрение технологий и систем для оптимизации и улучшения работы предприятия. Мы можем вполне уверенно считать это средством повышения эффективности предприятия, так как автоматизация позволяет сократить время и затраты на выполнение рутинных и повторяющихся задач. Данное условие зачастую становится важным фактором повышения эффективности, ведь человеческие ресурсы перестают испытывать проблему недостатка — проблема с кадрами решается за счет генеративных моделей вроде чат-ботов, умеющих вести переписку на уровне консультанта, или за счет систем, ведущих подсчеты за управленца.

Понятие бизнес-процесса объемно и многогранно. Управленческая концепция BPM обозначает бизнес-процесс как ресурс предприятия, в рамках которого реализуется управленческий и организационный потенциал [1].

Научная литература выделяет три типа бизнес-процессов. Управляющие нацелены на организацию и функционирование систем, отвечающих за менеджмент внутри организации. Операционные бизнес-процессы сконцентрированы на реализации производственных задач предприятия, например, сбыт, продажа, реклама и т. д. Поддерживающие бизнес-процессы направлены на

обслуживание организации вроде кадрового отдела, поддержки и бухгалтерии.

Отечественные авторы по-разному смотрят на понятие бизнес-процесса: так, например, И. И. Мазур, В. Д. Шапиро определяют его как «совокупность различных видов деятельности, которые создают результат, имеющий ценность для самой организации, потребителя, клиента (заказчика)» [2]. С. В. Рубцов в свою очередь считает, что это «операция, включенная в систему операций, целью которой является производство и поставка услуг/товаров операциям, входящим в систему, а также другим системам» [4].

Автоматизация означает функционирование некоей системы, которая работает на базе искусственной генерации процессов, имитируя работу человека, являясь при этом технологией. Например, в последние 10 лет технологии на базе ИИ и нейросетей занимают основную нишу автоматизации производства, в том числе в бизнес-процессах.

В контексте бизнес-процесса автоматизация означает внедрение технологий и систем для оптимизации и улучшения работы предприятия.

М. Крицкая считает, что «автоматизация бизнес-процессов — это механизм, который позволяет установить новые правила стандартизации в повседневные рабочие процессы» [3].

С точки зрения В. С. Вильманса, основная задача автоматизации в бизнесе — повысить качество всех реализуемых процессов, например, в коммерческом бизнесе улучшить бухгалтерские подсчеты, сведя на нет ошибку из-за человеческой невнимательности.

Ряд авторов делают акцент на технической составляющей автоматизации бизнес-процессов. Так, С. Н. Иванов, С. А. Кузьменко и А. В. Харьковский, исследуя информационные технологии в экономике, определяют основу автоматизации так: «...математическая модель финансово-хозяйственной деятельности, в которой реализовано формальное описание процедуры выполнения бухгалтерских проводок и построения баланса организации» [7].

На основе литературного обзора мы выяснили, что автоматизация бизнес-процессов — средство повышения эффективности компании. Она предполагает использование технологий для оптимизации и стандартизации повторяющихся задач, позволяя сотрудникам сосредоточиться на более сложной и творческой работе. Автоматизируя рабочие процессы, предприятия могут уменьшить количество ошибок, сэкономить время и сократить расходы. Этого можно достичь за счет внедрения различных программных решений, таких

как роботизированная автоматизация процессов (RPA), системы управления рабочими процессами и инструменты искусственного интеллекта.

CRM-система позволяет решать задачи управлением бизнесом благодаря встроенным инструментам вроде автоматического подсчета налогов, заработной платы, ведения календаря важных дел, рассылки писем, чат-бота, сохранения данных в клиентской базе и т. д.

Для успешной автоматизации процессов необходимо провести анализ и определить критичные процессы, разработать и внедрить соответствующие системы, обучить персонал и обеспечить поддержку и развитие автоматизированных систем. Это позволит предприятию повысить эффективность, конкурентоспособность и увеличить процесс инноваций.

Исследование не было бы полноценным без обращения к практическим примерам современных инструментов автоматизации бизнес-процессов.

Наиболее известной и доступной программой является «1С: Предприятие». Система программ «1С: Предприятие» предназначена для автоматизации управления и учета на предприятиях различных отраслей, видов деятельности и типов финансирования [6].

Примерами комплексных интегрированных систем управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятий являются зарубежные программные продукты: БААН (BAAN, США), SAP/R3 (Германия), PLATINUM (США), SCALA (Швеция), MAN/MANX (США), Champion (США) и др.

Автоматизация в данных системах позволяет в режиме реального времени отслеживать выполнение задач и получать сводную информацию о работе предприятия. Это помогает улучшить контроль и принимать взвешенные управленческие решения.

Выводы: автоматизация бизнес-процессов представляет собой закономерный прогресс технологической цивилизации. Это своего рода своевременный ответ на возросшее многообразие задач и функций, которые усложняют и нагружают процессы современных предприятий. Автоматизация позволяет минимизировать нагрузки и устранить человеческий фактор, высвобождая кадровые ресурсы на решение других задач. В целом, автоматизация бизнес-процессов может существенно повысить общую эффективность и результативность компании за счет сокращения ручного труда, минимизации ошибок и обеспечения более эффективного использования ресурсов.

## Список источников

1. *Weske M.* Chapter 1: Introduction // *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures.* — Springer Science & Business Media, 2012. — P. 1–24.
2. *Мазур И. И., Шапиро В. Д.* Управление качеством: учеб. пособие. — Казань: Идеал-Пресс, 2007. — 400 с.
3. *Крицкая М.* Автоматизация бизнес-процессов: цели и этапы внедрения // *Контур: интернет-портал.* — URL: <https://kontur.ru/articles/6288> (дата обращения: 15.01.2024).
4. *Рубцов С. В.* Уточнение понятия «бизнес-процесс» // *Менеджмент в России и за рубежом.* — 2001. — № 6. — С. 26–33.
5. *Вильманс В. С.* Автоматизация как способ повышения эффективности бизнеса // *Молодой ученый.* — 2016. — № 7 (111). — С. 805–808. — URL: <https://moluch.ru/archive/111/27318/> (дата обращения: 21.01.2024).
6. *Бибик С. А., Махлайд И. А., Пашковская О. В.* Автоматизация информационных процессов предприятия как средство повышения эффективности его деятельности // *Актуальные проблемы авиации и космонавтики.* — 2015. — Т. 1. — С. 520–522. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-informatsionnyh-protsessov-predpriyatiya-kak-sredstvo-povysheniya-effektivnosti-ego-deyatelnosti?ysclid=lsc3zpgweh89955003> (дата обращения: 03.02.2024).
7. *Иванов С. Н., Кузьменко С. А., Харьковский А. В.* Информационные технологии в экономике // *Горный информационно-аналитический бюллетень.* — 2007. — Т. 17. — № 2. — С. 161–179. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnye-tehnologii-v-ekonomike> (дата обращения: 06.02.2024).

## Информация об авторе

---

**В. Ю. Румянцев** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: hedge-07.napes@icloud.com

**Александр Владимирович Сушков**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Использование искусственного интеллекта в подборе персонала**

**Аннотация.** Искусственный интеллект представляет собой новый производственный фактор, который может повысить прибыльность бизнеса, революционизируя способы конкуренции и роста различных компаний по всему миру. Чтобы превратить искусственный интеллект в новые возможности, большинство компаний по всему миру уже активно работают над различными стратегиями его развития и использования.

**Ключевые слова:** технологии, искусственный интеллект, поиск сотрудников, рекрутмент, сотрудник HR-департамента, управление персоналом, командная работа.

**Alexander V. Sushkov**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **The use of artificial intelligence in recruitment**

**Abstract.** Artificial intelligence represents a new production factor that can increase business profitability by revolutionizing the ways various companies compete and grow around the world. To turn artificial intelligence into new opportunities, most companies around the world are already actively working on various strategies for its development and use.

**Keywords:** technologies, artificial intelligence, employee search, recruitment, HR department employee, personnel management, teamwork.

Искусственный интеллект (ИИ), который получает большое развитие в последние годы, в будущем вероятней всего покажет еще больший прогресс и использование. Благодаря широкому распро-

странению искусственного интеллекта производственные процессы на предприятиях могут быть полностью автоматизированы, и это поможет снизить цены на изготовление продукции или предоставление услуг. Использование улучшенных модулей искусственного интеллекта, особенно в сфере управления персоналом, также внесет значительный вклад в жизнь компаний.

Таблица 1

**Сравнение преимуществ и недостатков использования искусственного интеллекта при подборе персонала**

Преимущества использования искусственного интеллекта в подборе персонала	Недостатки при работе искусственного интеллекта в поиске сотрудников
<b>Экономия времени</b> <i>за счет инструментов ИИ в повторяющихся задачах</i>	<b>Необходимость большой базы данных</b> <i>так как работа с людьми аналогична работе с бесконечными переменными, для более качественного функционирования требуется ввод большого количества данных на первоначальных этапах</i>
<b>Качественный подбор</b> <i>Искусственный интеллект предоставляет рекрутерам большие данные, а также обеспечивает беспристрастный отбор и проверку, повышая качество реkrутов</i>	<b>Проблема взаимодействия с реальными людьми</b> <i>ИИ разумен, но у него нет эмоций, позволяющих управлять людьми</i>
<b>Снижение текучести кадров</b> <i>за счет своевременного получения необходимой для соискателей/ работников информации</i>	<b>Сложность использования для «нишевых», а также рабочих специальностей</b> <i>связано с тем, что алгоритмы ИИ полагаются на огромные объемы данных и могут не иметь доступа к конкретным данным, необходимым для этих специальных должностей (например, для руководителей высшего звена или работников ручного труда)</i>
<b>Отсутствие предвзятости</b> <i>точно так же, как сотрудники не участвуют в поиске персонала, ИИ не имеет никакой предвзятости при наборе, проверке или отборе</i>	
<b>Снижение затрат (стоимости) на подбор</b> <i>ИИ помогает в качественном подборе персонала, поэтому роль третьей стороны в данном вопросе снижается</i>	

Применение технологии искусственного интеллекта значительно увеличивает количество входящих кандидатов, а также помогает понять их квалификацию и компетенции, навыки и знания (табл. 1). Так, в книге Э. Майклза «Война за таланты» [4, с. 222] рассматривается новый тип мышления HR-менеджера, который еще раз дока-

зывает необходимость профессионалов для компаний. Таким образом, с помощью искусственного интеллекта возможен подбор более талантливых кандидатов.

Использование некоторых инструментов искусственного интеллекта применяется достаточно давно. Так, собеседования в формате видеointервью в последние годы превратились в постоянный инструмент подбора персонала во всех сферах деятельности. Всемирная сеть отелей “Hilton” оценила большое преимущество проведения видеointервью перед обычным собеседованием, особенно в сокращении времени рекрутера, затрачиваемого на процесс набора персонала. Представители компании говорят о том, что процесс принятия решения по сотруднику сократился с 42 до 5 дней благодаря использованию современных инструментов.

Американская компания “HireVue” (<https://www.hirevue.com/>) разработала более продвинутую платформу для видеозвонков — она может анализировать язык тела заявителя, интерпретируя его выражение лица или тон голоса в этом приложении. Приложение сравнивает опрошенных кандидатов с самыми талантливыми сотрудниками компании и, таким образом, рекомендует рекрутерам лучших кандидатов.

Российские IT-компании также разработали несколько платформ на базе алгоритмов искусственного интеллекта, позволяющих оптимизировать HR-процессы в компаниях. Ниже приведены несколько примеров:

1) “My new job” (<https://www.mnj.ru>) — главное преимущество данной платформы на рынке инструментов подбора персонала — предварительный отбор соискателей с помощью видеоопросов, которые экономят время сторон и сокращают продолжительность очного собеседования;

2) сервис “CVilla” (<https://cvzilla.ru/>) — автоматизирует поиск и подбор персонала, а также проводит первичную оценку навыков кандидатов на основе алгоритмов искусственного интеллекта. Он собирает и анализирует массив резюме автоматически, без участия рекрутера, благодаря чему существенно снижает затраты времени на закрытие вакансии;

3) «Поток Рекрутмент» (<https://potok.io>) — гибкая система для массового и точечного подбора с использованием чат-бота, позволяющая проводить групповые собеседования, делать анализ соискателей и получать различные метрики для настройки поиска (рис. 1).

Разумеется, мы понимаем, что системы на основе искусственного интеллекта не заменяют рекрутера. Они лишь помогают

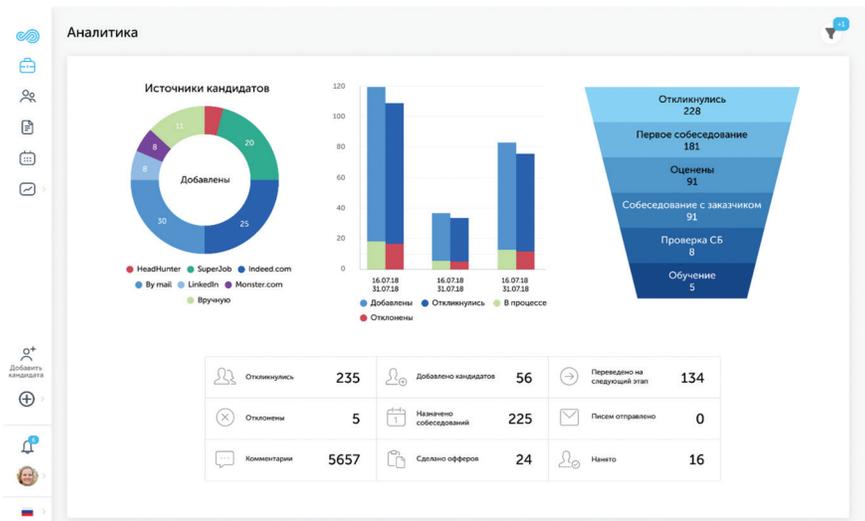


Рис. 1. Интерфейс платформы «Поток Рекрутмент»

Источник: ООО «Поток». — URL: <https://potok.io/> (дата обращения: 22.12.2023).

автоматизировать рутинные процессы — рассылку приглашений на электронную почту, обсуждение базовых вопросов (подходит ли специалист по навыкам, есть ли у него необходимые документы и т. п.). Инструменты искусственного интеллекта обеспечивают воронку найма — приоритизируют список кандидатов на вакансию по соответствию их резюме, проверяют наличие необходимых документов и формальных параметров, при необходимости дают какую-то оценку личности. При этом фактор ошибки может быть как у человека, так и у машины. Но, в отличие от человеческого фактора, ошибку нейросетей можно исследовать, продолжая регулировать модель для повышения точности. Иначе говоря, в какой-то момент систему улучшат, и она будет учитывать и варианты, где раньше делала ошибки.

Результаты исследований показывают, что искусственный интеллект может улучшить баланс между работой и личной жизнью специалистов по подбору персонала, что является актуальной темой. Участники исследования полагали, что искусственный интеллект может упростить и автоматизировать такие задачи, как поиск, предварительный отбор и вовлечение кандидатов, тем самым снижая рабочую нагрузку и освобождая их.

Эта концепция изложена в исследовании, проведенном Д. Коллингсом и К. Меллахи [6, с. 306], которые подтвердили, что искусственный интеллект может помочь HR-специалистам работать более эффективно и сосредоточиться на более важных задачах, таких как стратегическое планирование.

Таким образом, можно финализировать, что цель внедрения элементов искусственного интеллекта — исключить рутинные действия, сократить промежуток поиска и помочь сохранить объективность принятия решений до конца подбора. По факту применение искусственного интеллекта создает воронку найма и направляет туда как можно больше подходящих специалистов, при этом оставляя принятие финальных решений человеку. Любая компания всегда стремится к оптимизации внутренних процессов, и, если на деле оказывается, что время на найм одного специалиста сократится в несколько раз, бизнес незамедлительно это внедрит.

#### Список источников

1. *Рагимова С.* Искусственный интеллект в менеджменте // HRM.ru. — URL: <http://hrm.ru/iskustvennyjj-intellekt-v-menedzhmente> (дата обращения: 25.12.2023).
2. *Bersin J.* AI in HR: A Real Killer App // Josh Bersin. — URL: <https://joshbersin.com/2018/06/AI-IN-HR-A-REAL-KILLER-APP/> (дата обращения: 22.12.2023).
3. *Душкин Р. В., Мовчан Д. А.* Искусственный интеллект. — М.: ДМК Пресс, 2019. — 280 с.
4. *Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э.* Война за таланты / пер. с англ. Ю. Корнилович. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. — 286 с.
5. *Пол Д., Уилсон Дж.* Человек + машина. Новые принципы работы в эпоху искусственного интеллекта / пер. с англ. О. Сивченко, Н. Яцюк; [науч. ред. М. Григорьева, А. Кучма, А. Епишев, Е. Кученева]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 304 с.
6. *Collings D. G., Mellahi K.* Strategic talent management: A review and research agenda // Human Resource Management Review. — 2019. — Vol. 19. — No. 4. — P. 304–313.
7. *Чуланова О. Л., Фомина Е. В.* Возможности применения VR и искусственного интеллекта в управлении персоналом // Журнал экономических исследований. — 2019. — № 3. — С. 3–7.
8. *Петрушкин М. В., Чуланова О. Л.* Отраслевые возможности и риски применения категорий искусственного интеллекта // Новое поколение. — 2021. — № 2 (20). — С. 56–63.

## *Информация об авторе*

---

**А. В. Сушков** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия;  
e-mail: 1474@list.ru

**Виталий Анатольевич Мордовец**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики*

**Тан Хунцзянь**  
*Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Промышленный туризм в Московской области**

**Аннотация.** В статье рассмотрены и проанализированы объекты промышленного туризма в Московской области. На основании представленных данных становится очевидным, что объекты промышленного туризма, активно вовлеченные в различные туристские программы и маршруты, способны не только увеличить туристский поток и обеспечить дополнительную прибыль, но и повысить инвестиционную привлекательность российских дестинаций.

**Ключевые слова:** промышленный туризм, туризм, развитие туристских дестинаций.

**Vitaly A. Mordovets**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics*

**Tang Hongjian**  
*St. Petersburg State University of Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Industrial tourism in the Moscow region**

**Abstract.** The article examines and analyzes industrial tourism objects in the Moscow region. Based on the data presented, it becomes obvious that industrial tourism facilities actively involved in various tourism programs and routes can not only increase the tourist flow and provide additional profit, but also increase the investment attractiveness of Russian destinations.

**Keywords:** industrial tourism, tourism, development of tourist destinations.

Реализация идеи развития промышленного туризма привлекательна и целесообразна по многим причинам.

Во-первых, подобные туристские программы способны вызвать интерес у различных потребительских групп, таких как разновозрастные туристские группы, путешествующие с различными культурно-познавательными целями; детские и школьные группы, посещающие данные объекты в рамках образовательных программ; группы деловых туристов, представители СМИ.

Во-вторых, промышленный туризм нацелен на решение ряда задач: обеспечение интеллектуального развития подрастающего поколения и его профориентацию; формирование и презентацию территориальных брендов и продукции; привлечение внимания к предприятию со стороны потенциальных партнеров, инвесторов, органов власти.

В-третьих, разнообразен возможный набор объектов как промышленного туризма: здания, сооружения, памятные места, технологии, сотрудники и условия труда, произведенная продукция.

Период пандемии значительно затормозил развитие промышленного туризма, но своевременная государственная поддержка (в объеме 1,2 млрд руб., в рамках госпрограммы «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» [1]) помогла улучшить состояние. В настоящий момент в ряде регионов реализуются специальные проекты сохранения и развития уникальных производств.

Государственная помощь заключается не только в финансировании. Но также и в информировании и популяризации туристских возможностей различных предприятий этой сферы.

Московская область предлагает обширные возможности для развития промышленного туризма: на территории зарегистрировано порядка 1 300 предприятий (с учетом всех малых предприятий — около 8 000), а со стороны государства есть готовность всеобщей поддержки такого развития. Весной 2023 г. проходил финал II Всероссийского акселератора по промышленному туризму «Открытая промышленность» — победила стратегия по промышленному туризму Московской области (в номинации «ПРОМинвест»). Она была «признана лучшей стратегией по развитию промышленного туризма, направленной на продвижение инвестиционного потенциала региона» [2].

В октябре 2023 г. проводилась Неделя промышленного туризма, итогом которой стало пополнение списка объектов промышленного туризма на территории Московской области: на сегодняшний день

в этом списке 9 предприятий, в планах — увеличение этого числа до 30 в течение года; статистика посещений такова: в среднем, 10 000 в год, в планах — повышение в 2,5 раза к 2025 г.

Безусловно, не каждое промышленное предприятие может стать туристским объектом, для этого необходимы:

- гарантия безопасности;
- уникальность производства, условий труда, выпускаемой продукции и т. п.;
- разработка программ посещения, мастер-классов и прочего на профессиональном уровне, на базе качественного материала, с применением интерактивных технологий, обладающих туристской привлекательностью и, по возможности, вписанных в общую туристскую концепцию определенной территории;
- доступность объектов показа;
- наличие возможности предоставления дополнительных услуг туристам: размещение, питание, трансфер, наличие других туристских объектов поблизости и т. д.

Объекты промышленного туризма, вовлеченные активно в различные туристские программы и маршруты, способны не только увеличить туристский поток и обеспечить дополнительную прибыль, но и повысить инвестиционную привлекательность и производства, и территории. Это возможность по-новому взглянуть на традиционные места отдыха и обеспечить приток туристов в дестинации, незаслуженно не пользующиеся спросом. Согласно статистическим данным, турпоток в Московскую область за первое полугодие 2023 г. увеличился на 7,3 % [5] и составил около 10 млн чел. И, как отмечают эксперты, такое повышение стало возможно не только благодаря развитию инфраструктуры, но и благодаря появлению новых объектов показа, в том числе в рамках промышленного и ремесленного туризма.

### Список источников

1. Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности: гос. программа РФ: утв. постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 328 ((в ред. постановлений Правительства РФ от 12.11.2021 № 1933, от 12.02.2022 № 161) // Фонд развития промышленности. — URL: <https://frprf.ru/download/gosrp.pdf> (дата обращения: 28.09.2023).
2. Подмосковье успешно защитило свою стратегию по промтуризму // Ведомости. — 2023. — 21 апреля. — URL: [https://www.vedomosti.ru/press\\_releases/2023/04/21/podmoskove-uspeshno](https://www.vedomosti.ru/press_releases/2023/04/21/podmoskove-uspeshno)

zaschitilo-svoyu-strategiyu-po-promturizmu (дата обращения: 13.10.2023).

3. Гжельский завод художественной росписи: офиц. сайт. — URL: <https://sinnros.ru/o-kompanii/istoriya-gzheli/> (дата обращения: 13.10.2023).
4. Как включение в индустрию туризма поможет народным промыслам // Российская газета. — 2022. — 23 августа. — URL: <https://rg.ru/2022/08/23/reg-szfo/kak-vkliuchenie-v-industriiuturizma-pomozhet-narodnym-promyslam.html> (дата обращения: 29.09.2023).
5. С начала 2023 г. турпоток в Подмосковье вырос на 7,3 % // Национальные проекты России. — URL: <https://национальныепроекты.рф/news/s-nachala-2023-goda-turpotok-v-podmoskove-vyros-na-7-3> (дата обращения: 10.10.2023).

### *Информация об авторах*

---

**В. А. Мордовец** — кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: v.mordovets@spbascu.ru;

**Т. Хунцзянь** — студент 2-го курса направления 43.03.02 «Туризм» кафедры экономики и управления в сфере услуг; 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30–32, лит. А, e-mail: xunz2002@gmail.com

**Алексей Константинович Титов**  
*Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет*  
*Санкт-Петербург, Россия*

## **Ключевые компетенции компании в эпоху цифровой трансформации**

**Аннотация.** Эпоха цифровой трансформации экономики требует эволюции бизнес-моделей и бизнес-процессов компании. Не только внешние, но и внутренние процессы бизнеса подвергаются эволюции — на первый план выходит необходимость формирования уникальных ключевых компетенций для достижения на определенный период времени запаса конкурентоспособности. В статье рассматривается возможный алгоритм управления уникальными компетенциями.

**Ключевые слова:** цифровизация бизнеса, трансформация бизнес-процессов, ключевые компетенции.

**Alexey K. Titov**  
*St. Petersburg State University of Economics*  
*St. Petersburg, Russia*

## **Key competencies of the company in the era of digital transformation**

**Abstract.** The era of digital transformation of the economy requires the evolution of company business models and business processes. Not only external, but also internal business processes are undergoing evolution — the need to form unique key competencies in order to achieve a reserve of competitiveness for a certain period of time comes to the fore. The article discusses a possible algorithm for managing unique competencies.

**Keywords:** digitalization of business, transformation of business processes, key competencies.

Переход на четвертую платформу экономического развития — цифровую экономику, требует полной трансформации всех информационных потоков — способы получения, обработки,

распространения информации становятся решающими факторами конкурентоспособности, создают новые рынки, меняют формы и продолжительность жизненного цикла товара. Изменение, эволюция таких процессов приводит к изменению поведения потребителей, их требований к товарам, работам и услугам. В связи с этим актуальным становится изменение бизнес-модели компании (от крупных наукоемких производств до малого или микробизнеса), изменение бизнес-процессов и, как следствие, формирование самостоятельных экосистем для бизнеса.

Таким образом, трансформации подвергаются не только внешние по отношению к предприятию процессы (скорость и способы получения информации, выстраивание взаимосвязей с контрагентами и ведущими стейкхолдерами бизнеса, трансформация каналов продвижения и способов сбыта, системы электронных платежей, современных методов монетизации), но и внутренние процессы (трансформация и автоматизация бизнес-процессов, применение современных аналитических систем и электронного маркетинга как дополнительного ресурса, формирование корпоративной культуры на основе принципов экосистемы, создание и освоение новых компетенций). Таким образом, цифровые технологии становятся необходимой реальностью любого бизнеса — от визажиста до Газпрома.

В свою очередь, эффективное внедрение цифровых технологий требует формирования новой культуры организации и ведения бизнеса, пересмотра некоторых его принципов. В противном случае очень велико наступление серьезных предпринимательских рисков.

Во-первых, значительным потокам постигаемой и обрабатываемой информации требуются квалифицированные специалисты, обладающие компетенциями ее обработки и превращения в дополнительный ресурс, эффективно используемый в бизнес-практиках.

Во-вторых, часто бывает сложно объединить значительное количество цифровых каналов и интегрировать, систематизировать поступающую информацию, противостоять киберугрозам.

В-третьих, обострение конкуренции и быстрая подвижность рынков требуют повышения компетенций и квалификации персонала.

Так, динамическое развитие общества в сторону цифровизации и экономики знаний требует от организации, соответственно, ускорения и модернизации бизнес-процессов. В противном случае может возникнуть серьезная диспропорция между существующими бизнес-процессами, квалификацией работников, требованиями руководства (или владельцев фирмы) и объективным развитием товарного рынка.

Таким образом, в соответствии с современной концепцией стратегического управления развитие бизнеса включает такие этапы, как определение стратегических проблем фирмы, позиционирование компании (товара) на рынке, разработка организационного плана, формирование ключевых компетенций и направлений их развития. Следовательно, именно обладание ключевыми компетенциями, проявляющееся в возможности быстро решать возникающие вопросы, помогает компании выживать в условиях нестабильной, высоко конкурентной внешней и меняющейся внутренней среды. Чем большим количеством ключевых компетенций обладает фирма, тем более устойчивым конкурентным преимуществом она обладает. Некоторые исследователи считают, что «фирма — это совокупность компетенций, позволяющих ей получать фундаментальные выгоды» [2, р. 82].

Длительность времени получения выгод зависит от ценности ключевой компетенции (ее редкости или незаменимости), уникальности, исключаящей копирование, и доступности для всех работников фирмы. Формы и виды компетенций также могут быть различны — от патентов, ноу-хау (технических) до процессных (стабильных отношений с поставщиками) [1]. Причем не важен источник появления компетенции в компании — она может быть разработана внутри компании, приобретена или заимствована, если она приносит эффект в виде роста дохода, сокращения издержек либо расширения целевой аудитории, оптимизации бизнес-процессов, — она становится ключевой компетенцией фирмы. Важна либо уникальность самой компетенции, либо уникальность ее составляющих. Алгоритм по управлению компетенциями можно составить следующим образом:

1. Выявление компетенции, ее структуризация во избежание упущения незначительной детали, которая может быть уникальной.
2. Составление полного списка компетенций и исключение тех, которые не смогут обеспечивать долгосрочное конкурентное преимущество компании [3, с. 155].
3. Исключение компетенций, не представляющих ценность для сегментов целевой аудитории.
4. Исключение не уникальных и быстро копируемых компетенций.
5. Анализ оставшихся компетенций и выбор тех, которые смогут обеспечить конкурентное преимущество фирме в настоящее и будущее время.
6. Соответственно, именно уникальность ключевой компетенции является как главным конкурентным преимуществом компании,

так и главной проблемой — необходимо найти, обучить и сохранить работников, способных овладеть, сохранить и управлять этим важным ресурсом. Причем данные компетенции также должны развиваться, так как с течением времени они неминуемо будут скопированы, разрыв между конкурентами будет снижаться, что увеличит риск фирмы потерять преимущество в бизнесе [7, с. 321]. Главным риском является утрата сотрудников (или коллективов), обладающих ключевыми компетенциями, развивающими и поддерживающими их, что говорит об утрате интеллектуального потенциала и капитала фирмы и потере создаваемой ею ценности. Следовательно, ключевые компетенции должны постоянно подвергаться мониторингу, формированию взаимосвязанной модели управления персоналом и ключевыми компетенциями. На примере управления компетенциями, применяемыми в ГТК-1 ПАО «Газпром» [4], можно составить модель компетенций компании (рис. 1).



Рис. 1. Модель компетенций компании

Таким образом, компетенции компании логически связаны с квалификацией работников, занимающих ключевые должности в бизнес-процессах, с характеристикой их личности, и могут быть оценены и измерены на основе их поведения [5]. Для мониторинга бизнес-процессов должны быть разработаны стандарты поведения, реакции и действия в критических ситуациях, индикаторы, характеризующие наиболее ценных сотрудников. На этой основе

должны формироваться коллективные компетенции, положенные в основу программ повышения квалификации в фирме или корпорации, реализуемых в специально созданных центрах компетенций [6, с. 113–114].

#### Список источников

1. Ключевая компетенция // Википедия. — URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения: 25.01.2024).
2. *Prahalad C. K., Hamel G.* The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. — 1990. — Vol. 68. — No. 3. — P. 79–91.
3. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. — М.: Инфра-М, 2016. — 329 с.
4. ГТК-1 ПАО «Газпром» // ppt Online. — URL: <https://ppt-online.org/514364> (дата обращения: 25.01.2024).
5. Модель компетенций — это не сложно // HR-Portal.ru. — URL: <https://hr-portal.ru/article/model-kompetenciy-eto-ne-slozhno> (дата обращения: 25.01.2024).
6. *Ялунер Е. В.* Уровни цифровизации бизнеса — проблемы и перспективы // Бизнес. Образование. Экономика: сб. статей Междунар. науч.-практ. конф. — Мн., 2022. — С. 112–114.
7. *Ялунер Е. В.* Концепция стратегического планирования социально-экономического развития сферы услуг // Проблемы и перспективы современной экономики. — 2007. — № 2 (22). — С. 320–323.
8. Управление предпринимательскими структурами: цифровая трансформация в контексте национальных приоритетов / Е. Н. Амельченко, Т. С. Афанасьева, Т. И. Безденежных [и др.]. — Курск: ЗАО «Университетская книга», 2023. — 137 с. — ISBN 978-5-907744-32-5.

#### *Информация об авторе*

---

**А. К. Титов** — аспирант Санкт-Петербургского государственного экономического университета; 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30–32, лит. А, e-mail: [tialko493@mail.ru](mailto:tialko493@mail.ru)

**Алексей Олегович Чирков**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Инновационные стратегии управления конкурентоспособностью для повышения лояльности потребителей: эмпирическое исследование**

**Аннотация.** В ходе нашего исследования мы провели углубленное изучение влияния инновационных стратегий повышения конкурентоспособности на лояльность клиентов.

Полученные результаты подчеркивают важность того, чтобы предприятия применяли эти стратегии для сохранения конкурентоспособности и укрепления прочных отношений с клиентами. Поскольку бизнес-ландшафт продолжает развиваться, внедрение инноваций в управление конкурентоспособностью имеет решающее значение для поддержания роста и успеха во все более конкурентном мире.

**Ключевые слова:** инновационные стратегии, управление, конкурентоспособность, лояльность, эмпирическое исследование.

**Alexey O. Chirkov**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Innovative strategies of competitiveness management to increase customer loyalty: an empirical study**

**Abstract.** In the course of our research, we have shed light on the vital link between innovative strategies to increase competitiveness and customer loyalty.

The results highlight the importance of businesses applying these strategies to remain competitive and strengthen strong customer relationships. As the business landscape continues to evolve, innovation in competitiveness management is critical to sustaining growth and success in an increasingly competitive world.

**Keywords:** innovative strategies, management, competitiveness, loyalty, empirical research.

В современном динамичном бизнес-ландшафте важность лояльности клиентов трудно переоценить. Способность удерживать клиентов в конкурентной среде является важнейшим фактором достижения устойчивого роста и успеха [1, с. 114]. По нашему мнению, знание новых стратегий управления конкурентоспособностью для повышения лояльности клиентов стало основным моментом для высокотехнологичных компаний, стремящихся процветать на рынке с жесткой конкуренцией [2, с. 82].

Важность вопроса изучения инновационных стратегий управления конкурентоспособностью в контексте лояльности клиентов обусловлена постоянно меняющейся природой глобального рынка. Компании постоянно ищут способы сохранить и расширить свою клиентскую базу, поскольку постоянные клиенты не только гарантируют постоянный доход, но и выступают в качестве защитников бренда, тем самым привлекая новых клиентов. Целью нашего исследования является углубленное изучение того, как инновационные стратегии могут повысить конкурентоспособность, чтобы стимулировать и повышать лояльность клиентов.

Основной целью нашего исследования является изучение и эмпирический анализ инновационных стратегий, которые организации могут использовать для эффективного управления конкурентоспособностью и, как следствие, повышения уровня лояльности клиентов [3, с. 44]. Мы стремимся определить влияние этих стратегий на лояльность клиентов и выявить лежащие в их основе механизмы, которые управляют этими отношениями. Устраняя этот пробел в исследованиях, мы намерены предоставить ценную информацию компаниям, стремящимся повысить свои конкурентные преимущества.

### **Методы и организация исследования**

Для достижения нашей исследовательской цели был применен подход, основанный на смешанных методах, а именно:

— был проведен всесторонний анализ научной литературы с целью выявления наиболее распространенных инновационных стратегий в управлении конкурентоспособностью;

— мы провели анкетный опрос выборки из 20 клиентов различных предприятий, охватывающих различные отрасли, для выявления представлений о лояльности клиентов и эффективности инновационных стратегий повышения конкурентоспособности;

— мы провели опрос с руководителями отдельных организаций, которые были признаны за их инновационные подходы к повышению конкурентоспособности и лояльности клиентов.

## Методологический подход и первоначальные выводы

Заглянуть в неизвестное будущее можно с помощью опросов с двух разных точек зрения. Во-первых, опрошенные респонденты в целом могут описать свои оценки и ожидания относительно интересующего вопроса. Во-вторых, исследователи могут делать выводы, сравнивая оценки и ожидания разных людей (групп), которые имели разный опыт в прошлом или приобретают разный опыт в настоящее время. Оба подхода имеют преимущества и недостатки, когда дело касается цифровых технологий. Однако это происходит в разной степени. Прямой запрос ожиданий и оценок — опрошенные прямо указывают, как, с их точки зрения, цифровизация повлияет на требования к компетентности, которые сотрудники должны будут выполнять в будущем. Этот подход имеет фундаментальное преимущество, заключающееся в том, что ожидания всех компаний могут быть учтены в анализе без филтрации. Однако он неявно предполагает, что ожидания и оценки неопределенны. Будущие события не имеют какой-либо искажающей предвзятости, затрудняющей оценку и выводы. Это не проблема, если респонденты основывают свои ожидания прежде всего на базе собственного опыта и событий в собственной компании. Однако если на формирование ожиданий в первую очередь влияет информация, которую респонденты получают из других источников (например, из сообщений СМИ), следует проявлять осторожность при формулировании выводов. Это тем более применимо, чем больше искаженная или однобокая картина представлена в публичной отчетности, которая ни в коем случае не обязательно адекватно описывает будущие события. Этого обстоятельства в настоящее время следует ожидать — как уже было описано вначале — когда речь идет о теме цифровизации и ее влиянии на мир труда. Исследования показывают, что, несмотря на нынешнюю интенсивную общественную дискуссию, тема цифровизации еще не обсуждается настолько интенсивно, чтобы на ее основе можно было получить надежные ожидания всех вовлеченных компаний. Около 60 % компаний в настоящее время лишь незначительно озабочены цифровизацией в связи с собственной бизнес-деятельностью. На фоне такого нежелания все компании воздержались от того, чтобы объединить свои ожидания относительно требований к профессиональной компетентности сотрудников, которые будут необходимы в будущем по мере роста цифровизации. Вместо этого был применен фильтр, который различает компании с опытом работы в теме цифровизации и без него.

## Результаты исследования и их обсуждение

Эмпирические данные, полученные в результате опроса, выявили несколько инновационных стратегий, которые существенно влияют на лояльность клиентов [4, с. 121–125]. Эти стратегии охватывали такие аспекты, как персонализированный маркетинг, предоставление качественных услуг, непрерывные инновации продуктов, эффективное управление цепочкой поставок и оперативная поддержка клиентов.

Наш анализ данных выявил сильную положительную корреляцию между внедрением инновационных стратегий повышения конкурентоспособности и повышением лояльности клиентов. Эмпирические данные указывают на то, что компании, использующие эти стратегии, испытывают повышенную удовлетворенность клиентов, повышенную вероятность повторного бизнеса и более значительную поддержку клиентов.

Результаты нашего исследования подчеркивают важность инновационных стратегий повышения конкурентоспособности для повышения лояльности клиентов. Наши выводы согласуются с существующей литературой по этому вопросу, подчеркивая роль персонализированного маркетинга и исключительного сервиса в удержании клиентов [5, с. 116]. Кроме того, качественная информация, полученная в результате интервью с бизнес-лидерами, дает детальное представление о том, как организации могут эффективно внедрять эти стратегии [6, с. 27].

В ходе нашего исследования мы разработали следующие практические рекомендации для работников компаний, стремящихся повысить лояльность клиентов:

— необходимо привлекать инвесторов в персонализированные маркетинговые стратегии, адаптированные к индивидуальным предпочтениям клиентов;

— работникам компаний важно уделять приоритетное внимание непрерывным инновациям в продуктах и услугах, чтобы оставаться впереди на рынке;

— работникам компаний важно сохранять сосредоточенность на постоянном предоставлении высококачественных услуг и продуктов.

В заключение необходимо отметить, что это эмпирическое исследование пролило свет на жизненно важную связь между инновационными стратегиями повышения конкурентоспособности и лояльностью клиентов. Полученные результаты подчеркивают важность того, чтобы предприятия применяли эти стратегии для сохранения

конкурентоспособности и укрепления прочных отношений с клиентами. Поскольку бизнес-ландшафт продолжает развиваться, внедрение инноваций в управление конкурентоспособностью имеет решающее значение для поддержания роста и успеха во все более конкурентном мире.

#### Список источников

1. *Келлер К. Л.* Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. — М.: Вильямс, 2005. — 704 с.
2. *Кетова Н. П., Овчинников В. Н.* Внутренний рынок России: регионоведение. Юг России: краткий тематический справочник. — Ростов н/Д., 2003. — 376 с.
3. *Кетова Н. П.* Инновационный потенциал маркетинговых стратегий промышленных компаний регионов Юга России // Экономический вестник Ростовского государственного университета. — 2008. — Т. 6. — № 1. — С. 40–52.
4. *Шальнова О. А.* Изучение особенностей формирования потребительской лояльности к специализированному магазину // Вестник РГТЭУ. — 2008. — № 5 (26). — С. 121–125.
5. *Шарков Ф. И.* Магия бренда: брендинг как маркетинговая коммуникация: учеб. пособие. — М.: Альфа-Пресс, 2006. — 268 с.
6. *Широченская И. П.* Основные понятия и методы измерения лояльности // Маркетинг в России и за рубежом. — 2004. — № 2. — С. 36–45.

#### *Информация об авторе*

---

**А. О. Чирков** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: 5.al@mail.ru

**Елена Николаевна Чурина**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

**Постановка задач тектологической концепции  
междисциплинарных компетенций  
в социологии управления**

**Аннотация.** Предвидение идей кибернетики, описанных А. А. Богдановым во «Всеобщей организационной науке», трудно переоценить и необходимо переосмыслить с точки зрения развития организаций, в том числе путем применения тектологического подхода для создания новых концепций в социологии управления с постановкой задач исследований механизмов прогрессии эволюционирующих систем. Изменения, вызванные цифровой внешней средой, ведут к необходимости обсуждения данной проблематики для междисциплинарных компетенций сотрудников организаций.

**Ключевые слова:** управление междисциплинарными компетенциями, концепция социологии управления, тектологический подход, организация.

**Elena N. Churina**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

**Setting the tasks of the tectological concept  
of interdisciplinary competencies in the sociology  
of management**

**Abstract.** Anticipation of the ideas of cybernetics described in tectology by A. A. Bogdanov is difficult to overestimate. It is necessary to rethink and apply its systems approach to create new concepts in the sociology of management with the formulation of tasks for research of organizational forms through tectological analysis of the mechanisms of cooperation, progression and correlation of evolving systems. Changes caused by the digital external environment lead to the need

to discuss this issue for the interdisciplinary competencies of employees of enterprises and organizations.

**Keywords:** management of interdisciplinary competencies, concept of management sociology, tectology, organization.

Проблематика задач постановки междисциплинарных компетенций в социологии управления является актуальной и сложной вследствие отсутствия современных концепций и универсальных научных подходов в условиях цифровизации деятельности общества. В связи с этим возникла необходимость изменений в подходах и возможность для переосмысления теории организации, разработанной в XX в. В «Тектологии», изданной в двух частях в 1913 г., в трех — в 1922 г., русским мыслителем А. А. Богдановым были описаны принципы, которые отличались оригинальностью мышления философа, подходы к проблемам организации с точки зрения междисциплинарности естественных и технических наук, культурных и общественных явлений. Исследование управления компетенциями с применением тектологического подхода дает возможность переосмысления и возникновения новых постановок задач концепции междисциплинарных компетенций как в социологии управления, так и в развитии научного познания организации общества в целом.

Тектология опередила современные направления науки и техники, такие как кибернетика, теория катастроф, системный подход. Богдановская идея изоморфизма организационных структур была описана им задолго до общей теории систем Л. фон Берталанфи, на которую опирается кибернетический анализ различных объектов исследования, использующий термины «закона наименьших», «цепной связи», идею обратной связи, описанной Богдановым через «биорегулятор». А. А. Богданов констатировал, что при исследовании объекта необходимо применять подход изучения объекта или явления как системы через отношение всех ее частей и через отношение к ней как к целому объекту, находящемуся в конкретной среде, с последующим рассмотрением отношений с иными внешними системами. Таким образом, закон организации системы получался единым для любых объектов и явлений вне зависимости от среды нахождения, объединялся общей реальностью с ее закономерностями и характерными структурными связями и соответствовал сферам деятельности: политике, экономике, обществу, культуре. В этом — величайшее открытие А. А. Богданова, заслужившего за стремление при помощи «Всеобщей организационной науки» осуществить

практическое преобразование общества эволюционным путем признания, что его научные достижения опередили время, что «история, несомненно, отсеет и отберет то ценное, что было у Богданова, и ответит ему свое почетное место среди бойцов революции, науки и труда» [1].

Особое место у А. А. Богданова занимает тезис о роли языка как основы, организующей общественное сознание, с его «скрытой системностью», со звуковыми и смысловыми соответствиями между словами. Ученый писал о языкознании как о «ранее всех развившейся части идеологической науки» [2, с. 14]. Богдановское понятие «организационный комплекс» несет в себе коэволюционные свойства системы. Термин коэволюции (понятие, не тождественное самоорганизации) биологами впервые был использован в 60-х гг. XX в. Эволюция проявляется при коэволюционном сопряжении в изменениях различных видов, но при этом коэволюцию отличает не борьба за выживание в животном мире, а симбиоз, в человеческом обществе — согласованность и сотрудничество. А. А. Богданов обозначает прогрессивным подбором не прогресс, а прогрессию, как непрерывный ряд происходящих с частями системы и самой системой явлений, а «организация включает в себя одновременное координирование и взаимоприспособление элементов» [2, с. 107], что несет в себе признаки симбиотических и коэволюционных ассоциаций как самого распространенного типа организационного взаимодействия.

В «Тектологии» соединились прогрессивные для своего времени идеи эволюции и системного подхода, в результате чего универсальный регулирующий систему механизм у А. А. Богданова именуется «прогрессивным подбором», который позволяет объяснить прогрессивное развитие. Положительный (значит, сохраняющий систему) или отрицательный (значит, разрушающий систему) отбор взаимодополняют друг друга и стихийно организуют мир [2, с. 110]. Богдановская «универсальность схемы подбора» применима к системе, к взаимодействию систем и к каждому из элементов системы при исследовании их коэволюционного взаимодействия. При этом необходимо учитывать структуру, взаимные и внутренние изменения в динамике взаимодействий. «Часто активности — сопротивления комплекса и его среды приходится рассматривать как изменяющиеся во времени, исследовать комплекс-процесс» [2, с. 220]. Введя понятие «биорегулятор» как комбинацию регуляторов, взаимно регулирующих друг друга [2, с. 97], А. А. Богданов обосновывает взаимодействие систем или их частей, синхронизацию, изменения, корреляцию и «контроль» организаций. Богдановский биорегуля-

тор усиливает понятие «обратной связи», принятое в кибернетике, двойной связанностью через взаимное приспособление систем и их коадаптацию.

Применение тектологического подхода к междисциплинарным компетенциям как элементу организации в условиях «подвижности равновесия» из-за цифровой внешней среды позволяет нам разработать концепцию, рассмотреть прогрессию для достижения устойчивости данной системы. Опишем постановку основных задач концепции управления междисциплинарными компетенциями в организации через тектологический подход в следующих блоках:

1. «Язык». Наличие междисциплинарности компетенций специалистов требует совместимости языка с его «скрытой системностью» как основы, организующей процессы. Необходимым условием является наличие процесса адаптации сотрудника, освоение терминологии различных дисциплин и синхронизация процессов, протекающих в актуальной деятельности. Для социологии управления задача изучения междисциплинарных компетенций в цифровой среде организации состоит в исследовании наличия, обновления, овладения, навыков обмена информацией из базы знаний с соответствующими глоссариями и обучающими материалами.

2. «Прогрессивный подбор». Наличие и подбор человеческих ресурсов, их взаимодействия с целью достижения более высокого уровня организации по степени сложности и совершенства. Задача социологического исследования состоит не в анализе подбора и расстановки кадров в зависимости от квалификации и компетенции, что является функционалом кадровой службы, а в анализе различных форм междисциплинарного взаимодействия при прогрессии (не в прогрессе и/или регрессе отношений) для достижения устойчивости и целостности системы во внутренней и внешней цифровой среде.

3. «Организационный комплекс». Сложность одновременного координирования, контроля и взаимоприспособления всех частей и элементов разных дисциплин в организации как комплексе с внешней цифровой средой. Задача исследования состоит в активности персонала, партнеров, клиентов, чиновников как сопротивлении элементов различных дисциплинарных компетенций между собой, с организацией как системой, взаимодействующей с элементами внешней среды и с ней как с целой.

4. «Биорегулятор». Применение принципа двойной связанности через взаимное приспособление систем и их коадаптацию для дальнейшего существования позволяет констатировать состояние

консолидации организационного комплекса (п. 3) как результат эволюции системы в целом в прогрессии (п. 2). Задача исследования через «цепные связи», по свойствам однородности и неоднородности, симметричности и асимметричности для выявления координации усилий и общности междисциплинарных компетенций сотрудников организации во внешней цифровой среде.

5. «Подвижность равновесия». Процессы для восстановления равновесия после внешнего воздействия происходят между полярностями эволюционирующих свойств организационных комплексов. Задача исследования для социологии управления междисциплинарных компетенций получает гораздо более сложные формы совместного, сопряженного изменения в различных элементах и комплексах, что может быть отдельным видом программы научного исследования процессов коэволюции междисциплинарных компетенций человека как сотрудника организации.

Задачи могут быть конкретизированы и расширены в коэволюционирующих системах через рассмотрение внутренних и внешних связей, процессов взаимодействия или дезорганизации, или разделения на части для возникновения «организационных комплексов» из-за сложности процессов цифровизации среды, требующей междисциплинарных компетенций.

#### Список источников

1. На новом поле: тр. Института переливания крови им. А. А. Богданова. Т. 1. — М., 1928. — 302 с. — (Полностью речь Н. И. Бухарина приведена во 2-й книге настоящего издания).
2. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука. Кн. 1. — М., 1989. — 304 с.

#### *Информация об авторе*

---

**Е. Н. Чурина** — член экспертного совета Лаборатории институционального проектного инжиниринга (ИПИ-Лаб), эксперт по стратегическому моделированию, аспирант научной специальности «Социология управления» Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: info@airussia.ru

**Максим Сергеевич Шахторин**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Роль информационного обеспечения в управлении организацией**

**Аннотация.** В рамках данной статьи исследуются особенности и роль информационного обеспечения в управлении современной организацией, также рассматриваются роль и проблематика информационного обеспечения в современных организациях. В статье рассмотрена важность информационного обеспечения в управлении современной организацией на современном этапе общественного развития.

**Ключевые слова:** информация, информационное обеспечение, организация, проблемы, перспективы, информационные системы, управление.

**Maxim S. Shakhtorin**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **The role of information support in organization management**

**Abstract.** This article examines the features and role of information support in the management of a modern organization, and also examines the role and problems of information support in modern organizations. The article discusses the importance of information support in the management of a modern organization at the present stage of social development.

**Keywords:** information, information support, organization, problems, prospects, information systems, management.

Актуальность данной темы заключается в том, что на современном этапе общественного развития велика роль информации и информационного обеспечения в деятельности современных орга-

низаций, так как именно эти аспекты являются залогом высокой конкурентоспособности в условиях рыночной экономики.

Целью статьи является исследование роли информационного обеспечения в управлении организацией.

Исследуя терминологию, можно констатировать, что информационное обеспечение управления на предприятиях — это многоплановый, взаимосвязанный процесс, который включает в себя сбор, обработку и передачу необходимой для управленческой деятельности информации.

Информационное обеспечение управления на предприятиях — это деятельность предприятия, позволяющая обеспечить оперативное получение и обработку информации для принятия управленческих решений в области финансово-хозяйственной деятельности и направленная на получение данных о количественных и качественных показателях деятельности организации, предоставляемая в форме документов, сообщений, докладов и т. д. Эта деятельность может осуществляться в следующих формах [1, с. 43]:

- 1) непрерывный сбор и обработка информации от внешних и внутренних информационных источников;
- 2) непосредственное получение, обработка, хранение и передача информации на основе современных информационных технологий;
- 3) получение требуемой информации из источников, не имеющих связи с предприятием.

В настоящее время в современных организациях важно использовать информационное обеспечение в виде инфографики. Инфографика применяется для более удобного и наглядного восприятия информации, а также при подаче различной информации в виде графиков или таблиц для сотрудников организации с целью обеспечения единого бизнес-процесса.

Графическая информация используется, как правило, для наглядного оформления документации и визуализации всех процессов в организации. Графические данные дают возможность представить взаимосвязь процессов, получить представление о взаимозависимости и взаимозависимых элементах.

Роль информационного обеспечения управления в организациях велика, так как это набор мероприятий, направленных на формирование и развитие информационных систем и технологий, обеспечивающих управление предприятием, организацию работы с информацией, развитие современной корпоративной информационной инфраструктуры [2, с. 11].

Ключевым фактором развития организации, одним из направлений деятельности организации является автоматизация управления и бизнес-процессов.

Информационные технологии в экономике играют все более важную роль в принятии управленческих решений. Базовые отрасли развития информационных технологий: автомобилестроение, станкостроение, производство средств производства, сельское хозяйство, телекоммуникации, банковское дело.

Информационный аппарат управления должен обеспечивать технико-экономический процесс производственной деятельности, процесс руководства предприятием и управление информационными потоками между центрами принятия решений, а также давать необходимую информацию руководящему составу предприятия для принятия управленческих решений по совершенствованию экономической деятельности предприятия.

Рассмотрим развитие информационных потоков на отдельных подразделениях предприятия с целью наиболее полного отображения процессов деятельности.

Так, например, в подразделениях, занятых маркетинговой деятельностью, информационная система должна обеспечивать передачу как первичной, так и вторичной информации в виде документов, относящихся к деятельности в соответствии с профилем предприятия.

Анализ системы и структуры организации управления и документооборота на предприятии позволяет сделать вывод о том, что организация управления на предприятии организована на принципах делопроизводства, рациональной последовательности принятия решений и его организационной структуры [3, с. 22].

Для организации работы по управлению информационными ресурсами в соответствии со спецификой предприятия необходимо разработать и утвердить на уровне предприятия следующую структуру информации, содержащейся на ЭВМ:

- учетная (документация, содержащаяся на предприятии, включая архив предприятия и рабочие места пользователей);
- информационно-справочная. Отражает потребности предприятия в получении необходимой информации на различных этапах ее предоставления и использования;
- научно-техническая. Содержит информацию о состоянии и разработке новых технических средств, методов, материалов, методов и средств обработки информации;

- наряду с системой учета создается автоматизированная система обработки информации, основными задачами которой являются [4, с. 17]:
  - обеспечение информационной поддержки всех процессов управления (производственно-хозяйственной, коммерческой, финансовой, маркетинговой, сбытовой);
  - обеспечение получения информации о деятельности предприятия.

Таким образом, информационное обеспечение управления на предприятиях — это информационная система, обеспечивающая планирование, учет и контроль выполнения планов, формирование информационных ресурсов, обеспечивающих эффективное управление предприятием. Информационные ресурсы могут включать в себя данные бухгалтерского учета, управленческой отчетности, внутренней и внешней отчетности, результаты экспертной оценки. Управление информационными ресурсами предполагает их оценку с точки зрения интересов предприятия и населения.

К информационным ресурсам относятся:

- комплекс стандартных программ (САПР) для автоматизации создания и сопровождения ИС;
- аналитические программные продукты, используемые для проведения расчетов по оценке экономических показателей, выявления узких мест в информационных системах;
- контрольно-измерительные информационные системы, применяемые в оценке эффективности информационных систем;
- бизнес-аналитики, использующие программные средства для исследования и анализа информационных процессов и потоков данных;
- эксперты-анализаторы для управления информацией.

Сопровождение информационных систем включает в себя:

- информационные и правовые вопросы создания, внедрения и сопровождения информационных систем;
- правовой контроль информационных систем с точки зрения законодательства Российской Федерации, международных и европейских стандартов;
- техническую поддержку программного обеспечения;
- анализ существующих информационных систем и процессов, определение проблем и предложений по совершенствованию информационных систем;
- профессиональную оценку информационной безопасности предприятия, оценку угроз информационной безопасности.

Также следует сказать, что информационное обеспечение управления на предприятиях — это: а) система сведений о людях (данные о месте работы, образовании, семье, контакты, домашние адреса и телефоны, состояние здоровья и т. п.); б) система связей между людьми (внешние и внутренние связи); в) система управленческих решений (информация о принятых решениях); г) информационные системы (информационные и вычислительные системы в промышленности и сельском хозяйстве; системы управленческой информации) [5, с. 46].

Таким образом, можно сделать выводы о том, что информационное обеспечение управления играет значительную роль в развитии современных организаций и предприятий, развитие систем информационного обеспечения позволит повысить эффективность деятельности, прибыль и конкурентные позиции.

#### Список источников

1. *Балдин К. В.* Информационные технологии в менеджменте. — М.: Academia, 2018. — 203 с.
2. *Венделева М. А., Вертакова Ю. В.* Информационные технологии в управлении: учеб. пособие для бакалавров. — Люберцы: Юрайт, 2019. — 462 с.
3. *Гаврилов Л. П.* Информационные технологии в коммерции: учеб. пособие. — М.: Инфра-М, 2018. — 47 с.
4. *Гаврилов М. В., Климов В. А.* Информатика и информационные технологии: учебник для прикладного бакалавриата. — Люберцы: Юрайт, 2019. — 383 с.
5. *Гохберг Г. С.* Информационные технологии: учебник. — М.: Академия, 2021. — 368 с.

#### *Информация об авторе*

---

**М. С. Шахторин** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: ms313@yandex.ru

**Всеволод Дмитриевич Шутьюк**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики*

**Татьяна Николаевна Кошелева**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербургский государственный  
университет гражданской авиации  
имени Главного маршала авиации А. А. Новикова  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Современные механизмы взаимодействия финансовых организаций в Российской Федерации**

**Аннотация.** В статье рассматриваются современные механизмы взаимодействия финансовых организаций в Российской Федерации.

**Ключевые слова:** финансовые организации, взаимодействие на финансовом рынке, банки, инвестиционный бизнес, страховые компании.

**Vsevolod D. Shutiuk**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics*

**Tatyana N. Kosheleva**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg State University of Civil Aviation  
named after Chief Marshal of Aviation A. A. Novikov  
St. Petersburg, Russia*

## **Modern methods of interaction between financial organizations in the Russian Federation**

**Abstract.** The article discusses modern methods of interaction between financial organizations in the Russian Federation.

**Keywords:** financial organizations, interaction in the financial market, banks, investment business, insurance companies.

Финансовые организации в России с каждым годом все сильнее цифровизируются. Растет конкуренция со стороны крупных игроков, которые захватывают большие части рынка. С другой стороны, ужесточаются требования регуляторов, которые также внедряют новые технологии и усиливают свой контроль. Высокая конкуренция и усиливающийся контроль со стороны регуляторов заставляет финансовые организации выстраивать более тесное взаимодействие друг с другом.

Для начала стоит выделить типы организации, которые относятся к субъектам финансового рынка [1]:

- 1) банки — организации, имеющие банковскую лицензию и предоставляющие широкий спектр банковских услуг;
- 2) страховые компании;
- 3) инвестиционные компании;
- 4) кредитные организации — лицензированные организации, предоставляющие кредитные услуги и услуги займа.

На сегодняшний день очевидно, что российский рынок следует за общемировыми тенденциями — финансовые организации активно интегрируются и создают единые экосистемы. Под «экосистемой», в данном контексте, понимается комплекс взаимосвязанных сервисов и систем, реализующих все бизнес-процессы конкретной организации. Основой таких экосистем чаще всего является банк, который аккумулирует вокруг себя финансовые организации других типов и объединяет их под одним брендом. Существование в рамках единой экосистемы сильно упрощает клиентский опыт, поскольку создается единая точка входа для клиента. Сегодня такой точкой чаще всего является мобильное приложение, через которое клиент может воспользоваться любым доступным в экосистеме продуктом или услугой.

Помимо этого, использование различных услуг экосистемы — банковское обслуживание, страхование, брокерское обслуживание и т. д., позволяет клиенту сэкономить как время, так и деньги. Так как за использование нескольких продуктов экосистемы предоставляются существенные скидки, а управление этими продуктами выполняется через единое приложение. В качестве примеров тут можно привести крупнейшие российские банки — «Тинькофф», «Сбер», «Альфа-Банк», «ВТБ» [7].

Экосистема может возникать естественным путем, например банк создает новые финансовые организации, которые сразу встраиваются в единую экосистему и начинают активно развиваться за счет привлечения существующей клиентской базы, а также репу-

талии и известности бренда. Но также бывает, что существующая экосистема покупает готовую финансовую организацию и встраивает ее в свою структуру. Тут в качестве примера можно привести покупку в 2013 г. «Тинькофф банком» страховой компании «Москва», на основе которой была создана компания «Тинькофф Страхование» [2].

Построение экосистем является одним из механизмов взаимодействия финансовых организаций, который называют «Финансовым супермаркетом» [3]. Для такой формы взаимодействия характерна полная интеграция как продуктов и бизнес-процессов разных организаций, так и информационных систем и данных.

Другой формой взаимодействия финансовых организаций является слияние или поглощение. Этот механизм предполагает поглощение одной финансовой организацией другой организации. Эталонным примером такого взаимодействия является сделка по объединению «МДМ Банка» и «Урса Банка» в 2009 г., в результате которого оба банка были объединены в ОАО «МДМ Банк» с новой генеральной банковской лицензией, при этом все остальные юридические лица были ликвидированы [4].

Для данной формы взаимодействия характерно совместное владение сторонами всеми совместными продуктами и общей клиентской базой. В данном случае все стороны также интегрируются на уровне данных и информационных систем и имеют при этом равные права на все совместные продукты и клиентов.

Следующим, не менее популярным механизмом взаимодействия является кооперация финансовых организаций. При кооперации возможно взаимодействие между посредниками на уровне данных и ИТ-систем, при этом посредники совместно участвуют в разработке, внедрении и реализации совместных продуктов и услуг, но остаются независимыми юридическими лицами, которые реализуют независимые друг от друга бизнес-процессы и системы.

Тут в качестве примера можно вспомнить сотрудничество крупных российских банков с системами мобильных платежей Apple Pay, Samsung Pay, Google Pay [5]. Такое партнерство позволяло клиентам удобно и безопасно проводить платежи со счетов своих банковских карт с помощью собственных мобильных устройств, а не физических банковских карт. Отказ от физических карт и использование смартфона для проведения платежей активно набирало свою популярность вплоть до начала санкционного давления в 2022 г., далее эта тенденция пошла на спад, поскольку многие платежные системы перестали обслуживать клиентов из России. Но спустя определен-

ное время мы можем наблюдать бурный рост отечественной системы быстрых платежей [8].

Размышляя далее о существующих формах взаимодействия между финансовыми организациями, можно вспомнить про продажу страховых услуг партнерскими страховыми компаниями в банках, например, очень популярные предложения по автострахованию. В данном случае клиент при покупке автомобиля в кредит получает от банка предложения по оформлению страхового полиса со скидкой в партнерской страховой компании. В таком партнерском союзе банк выступает в роли агента и продает услуги страховой компании за определенное комиссионное вознаграждение. Это сотрудничество позволяет страховым компаниям расширить свою клиентскую базу, а банкам позволяет получить комиссионное вознаграждение, тогда как клиентам получить удобный способ приобретения страхового полиса на выгодных условиях. Такой пример демонстрирует еще одну форму взаимодействия — агентское соглашение. В этом случае между финансовыми организациями реализуются односторонние отношения за счет продажи, рекламы и распространения продуктов одного из участников этого взаимодействия. При этом, в отличие от всех вышеперечисленных механизмов взаимодействия, в данном варианте не реализуется интеграция финансовых организаций ни на уровне продуктов, ни на уровне бизнес-процессов, ни, тем более, на уровне ИТ-систем.

Существует также и двусторонние взаимоотношения между несколькими финансовыми организациями. Например, банк осуществляет обслуживание депозитов страховой компании, а страховая компания, в свою очередь, страхует имущественные и кредитные риски банка. Данный механизм взаимодействия подразумевает оказание партнеру взаимовыгодных услуг. Помимо направленности отношений и цели сотрудничества, данный механизм взаимодействия не отличается, по сути, от агентского соглашения — никакие интеграции не реализуются, совместные бизнес-процессы не создаются, осуществляется лишь сотрудничество на взаимовыгодных условиях.

В результате можно выделить следующие основные механизмы взаимодействия финансовых организаций:

1. Финансовый супермаркет — использование полностью интегрированных финансовых продуктов разных видов.

2. Слияние или поглощение — объединение финансовых организаций с целью совместного «владения» [6] едиными продуктами и базой клиентов.

3. Кооперация — реализация совместных продуктов финансовых организаций на основе партнерства.

4. Агентское соглашение — построение односторонних отношений с целью использования клиентской базы и инфраструктуры партнера для увеличения продаж своих продуктов.

5. Оказание взаимных услуг — построение двунаправленных отношений с целью предоставления взаимовыгодных услуг партнеру.

#### Список источников

1. Виды финансовых организаций // ЯКласс. — URL: <https://www.yaklass.ru/p/osnovy-finansovoj-gramotnosti/7-klasse/bankovskaja-i-nalogovaja-sistemy-127377/dlia-chego-nuzhny-finansovyje-organizacii-127378/re-6e316156-3a74-45cb-8243-deb3d103574> (дата обращения: 09.02.2024).
2. Тинькофф Страхование // Банки.ру. — URL: <https://www.banki.ru/insurance/companies/tinkoffstrahovanie/> (дата обращения: 09.02.2024).
3. Финансовый супермаркет // Википедия. — URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9\\_%D1%81%D1%83%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9_%D1%81%D1%83%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82) (дата обращения: 09.02.2024).
4. УРСАМДМ УРСА Банк и МДМ-банк сегодня официально объявили о слиянии // Москоммерцбанк. — URL: <https://www.moskb.ru/press/masmedia/2092/> (дата обращения: 09.02.2024).
5. Как Apple Pay и Samsung Pay меняют платежный бизнес // Ведомости. — 2016. — 22 ноября. — URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2016/11/22/666406-apple-pay-samsung-pay> (дата обращения: 09.02.2024).
6. Зверьков А. И. Развитие форм взаимодействия и сотрудничества как определяющий фактор экспансии финансовых посредников // Банковское дело. — 2013. — № 43 (571). — С. 21–34. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-form-vzaimodeystviya-i-sotrudnichestva-kak-opredelyayuschiy-faktor-ekspansii-finansovyh-posrednikov/viewer> (дата обращения: 09.02.2024).
7. Банковские экосистемы: сущность, типология и современные подходы к регулированию в России // Первое экономическое издательство. — URL: <https://1economic.ru/lib/117771> (дата обращения: 09.02.2024).
8. СБП: основные показатели // Банк России. — URL: [https://www.cbr.ru/analytics/nps/sbp/4\\_2023/](https://www.cbr.ru/analytics/nps/sbp/4_2023/) (дата обращения: 09.02.2024).
9. Смешко О. Г. Структурная перестройка российской экономики: приоритеты и механизм регулирования // Региональные пробле-

мы преобразования экономики. — 2014. — № 7 (45). — С. 6–17. — EDN SWMFLB.

### ***Информация об авторах***

---

**В. Д. Шутюк** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: vsevolod.shutyuk@gmail.com;

**Т. Н. Кошелева** — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры управления социально-экономическими системами Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а; заведующий кафедрой № 2 Санкт-Петербургского государственного университета гражданской авиации имени Главного маршала авиации А. А. Новикова; 190000, Санкт-Петербург, ул. Пилотов, д. 38; e-mail: toozool@mail.ru, ORCID id: 0000-0003-2336-9532

# **Формы развития молодежного предпринимательства в российских университетах**

УДК 338.2

**Татьяна Николаевна Кошелева**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербургский государственный  
университет гражданской авиации  
имени Главного маршала авиации А. А. Новикова  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Подходы к формированию цифровой модели управления развитием молодежного предпринимательства в образовательных структурах**

**Аннотация.** В статье проанализирован подход к формированию цифровой модели управления развитием молодежного предпринимательства, который включает в себя обоснование необходимости разработки цифровой модели управления развитием молодежного предпринимательства. Рассмотрены и охарактеризованы возможные направления развития новых форм становления молодежного предпринимательства в формате построения цифровой модели управления его развитием в образовательном пространстве, включающие организационную вертикально интегрированную и регионально-ориентированную формы профессионального образования. Рассмотрены элементы в рамках выстраивания предлагаемой цифровой модели в соответствии с предлагаемыми новыми формами: организационная вертикально интегрированная цифровая модель управления развитием молодежного предпринимательства (общеобразовательные школы, колледжи, школы трудовой молодежи, университеты и образовательные структуры последипломного образования региона, молодежные временные творческие коллективы на ведущих предприятиях региона); обеспечивающая инфраструктура управления (включая инфраструктуру организаций обслуживания в транспортной сфере и инфраструктуру обслуживания функционирования беспилотных проектов воздушного транспорта); регионально-ориентированная цифровая модель управления развитием мо-

лодежного предпринимательства (ведущие предприятия региона; общеобразовательные школы, колледжи; университеты; обеспечивающую инфраструктуру управлением профессиональным взаимодействием).

**Ключевые слова:** молодежное предпринимательство; экономика данных; цифровая модель управления; новые формы становления молодежного предпринимательства; развитие образовательного пространства; образовательная инфраструктура.

**Tatyana N. Kosheleva**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg State University of Civil Aviation  
named after Chief Marshal of Aviation A. A. Novikov  
St. Petersburg, Russia*

## **Approaches to forming a digital model for managing the development of youth entrepreneurship in educational structures**

**Abstract.** The article analyzes the approach to the formation of a digital model for managing the development of youth entrepreneurship, which includes a justification for the need to develop a digital model for managing the development of youth entrepreneurship. The possible directions of development of new forms of formation of youth entrepreneurship in the format of building a digital model for managing its development in the educational space, including organizational vertically integrated and regionally oriented forms of vocational education, are considered and characterized. The elements within the framework of building the proposed digital model in accordance with the proposed new forms are considered: an organizational vertically integrated digital model for managing the development of youth entrepreneurship (secondary schools, colleges, schools of working youth, universities and educational structures of postgraduate education in the region, youth temporary creative teams at leading enterprises of the region); providing management infrastructure (including the infrastructure of service organizations in the transport sector, and the infrastructure for servicing the functioning of unmanned air transport projects); a regionally-oriented digital model for managing the development of youth entrepreneurship (leading enterprises in the region;

secondary schools, colleges; universities; providing infrastructure for managing professional interaction).

**Keywords:** youth entrepreneurship; data economics; digital management model; new forms of youth entrepreneurship; development of educational space; educational infrastructure.

Особо актуальным направлением в рамках становления экономики данных является построение цифровой модели управления развитием молодежного предпринимательства, в первую очередь его вертикально интегрированных форм в образовательных структурах. Под молодежным предпринимательством, в соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 29 ноября 2014 г. № 2403-р «Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года» [1], понимается деятельность молодых людей в возрасте до 30 лет без ограничения нижней границы возраста, а также малых и средних предпринимательских структур, среди сотрудников которых средний возраст сотрудников не превышает установленную верхнюю планку возраста, включая и руководителя такой предпринимательской структуры. То есть основным критерием выступает верхняя планка возраста сотрудников, но в 2020 г. эта планка была несколько изменена и определен предельный возраст — 35 лет в соответствии с Федеральным законом от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ [2]. В соответствии с принятыми документами одну из основных целей экономики данных можно сформулировать как формирование модели, позволяющей обеспечить расширение возможностей интенсивного роста человеческого капитала молодого поколения за счет снятия ограничений доступа к государственным и социальным услугам для участников молодежного предпринимательства, которые рассматриваются сегодня в качестве активных преобразующих субъектов цифровой трансформации общества, а также объектом социализации инноваций на новой платформе экономики данных, важнейшим, если не основным, кадровым потенциалом экономического роста в цифровом выражении [3; 4, с. 162–163]. В связи с вышеизложенным разработка новых форм развития молодежного предпринимательства в направлении разработки цифровой модели управления развитием молодежного предпринимательства именно в сфере образовательных структур представляется крайне актуальной задачей.

Автор в данной статье предлагает рассмотреть направление развития новых форм становления молодежного предпринимательства

в формате построения цифровой модели управления его развитием в образовательном пространстве [5, с. 139–145; 6, с. 39–41; 7, с. 129–130]. Среди *новых форм* автор предлагает рассмотреть *организационную вертикально интегрированную* (цифровую *вертикально интегрированную* модель управления развитием молодежного предпринимательства) и *регионально-ориентированную* (цифровую модель управления развитием молодежного предпринимательства, ориентированную на потребности и возможности конкретного региона) *формы профессионального образования*.

Организационная вертикально интегрированная цифровая модель управления развитием молодежного предпринимательства может выстраиваться на основе включения общеобразовательных школ, колледжей, школ трудовой молодежи, университетов и образовательных структур последипломного образования региона и молодежных временных творческих коллективов (включающих участников всех образовательных уровней) на ведущих предприятиях региона, в первую очередь это касается организаций обслуживания в транспортной сфере, включая беспилотные проекты воздушного транспорта как наиболее интенсивно развивающиеся и наиболее востребованные в последнее время на службе множества отраслей хозяйства страны [8, с. 399–404; 9, с. 50–55]. Регионально-ориентированная цифровая модель управления развитием молодежного предпринимательства, нацеленная на потребности и возможности конкретного региона, может выстраиваться на уровне формирования на ведущих предприятиях региона так называемых «школ профессионального мастерства», которые могут и должны посещать школьники, начиная с 5–6-го класса в еженедельном режиме в рамках, например, уроков труда или профориентационной внеклассной работы, где они могут получить профессию и принять участие в разработке научных-прикладных проектов на предприятиях региона, с возможностью по окончании 11-го класса сразу влиться в трудовой коллектив [10, с. 1253–1268].

Автор предлагает построение цифровой модели управления развитием молодежного предпринимательства в двух альтернативных возможных формах и предлагает рассматривать следующие элементы в рамках выстраивания предлагаемой цифровой модели. Организационная вертикально интегрированная цифровая модель управления развитием молодежного предпринимательства может включать в себя следующие элементы: общеобразовательные школы, колледжи, школы трудовой молодежи, университеты и образовательные структуры последипломного образования региона, молодежные

временные творческие коллективы (включающие участников всех образовательных уровней) на ведущих предприятиях региона; обеспечивающая инфраструктура управления (включая инфраструктуру организаций обслуживания в транспортной сфере, и инфраструктуру обслуживания функционирования беспилотных проектов воздушного транспорта). Регионально-ориентированная цифровая модель управления развитием молодежного предпринимательства, нацеленная на потребности и возможности конкретного региона, может включать в себя в качестве своих основных элементов следующие: ведущие предприятия региона (как базовые площадки для развития научно-исследовательских прорывных проектов и обучения потенциальных рабочих данных предприятий); общеобразовательные школы, колледжи; университеты; обеспечивающую инфраструктуру управлением профессиональным взаимодействием (появление новых специальностей, обеспечение материальными ресурсами и оборудованием для реализации (согласования на всех уровнях) идей и проведения опытно-конструкторских работ и т. д.).

Таким образом, автор предлагает рассмотреть в рамках подходов к формированию цифровой модели управления развитием молодежного предпринимательства в образовательных структурах обоснование насущной необходимости разработки цифровой модели управления развитием молодежного предпринимательства именно в сфере образовательных структур.

#### Список источников

1. Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года: распоряжение Правительства РФ от 29 ноября 2014 г. № 2403-р // Правительство России: офиц. сайт. — URL: <http://static.government.ru/media/files/ceFXleNUqOU.pdf> (дата обращения: 26.11.2023).
2. О молодежной политике в Российской Федерации: федер. закон РФ от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ // Президент России: офиц. сайт. — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/46328> (дата обращения: 26.11.2023).
3. *Кудрявец А. С.* Молодежный бизнес как современный драйвер экономического развития // Современные научные исследования и инновации: электрон. науч.-практ. журнал. — 2016. — № 10. — URL: <https://web.snauka.ru/issues/2016/10/72475> (дата обращения: 26.11.2023).
4. *Назарова П. Н.* Основные проблемы и развитие молодежного предпринимательства // Молодой ученый. — 2019. — № 17

- (255). — Апрель. — С. 162–163. — URL: <https://moluch.ru/archive/255/58381/?ysclid=lpfi04f0gv650550341> (дата обращения: 26.11.2023).
5. *Кошелева Т. Н.* Направления развития субъектов малого и среднего предпринимательства в новых условиях функционирования // Новая реальность: экономика, менеджмент, социальные коммуникации: материалы Всерос. науч.-практ. конф. с международным участием: в 2 ч. — Новосибирск, 2021. — С. 139–145.
  6. *Кошелева Т. Н.* Организация новых форм обслуживания в процессе предпринимательской деятельности в сложных экономических условиях // LXX международные научные чтения (памяти А. Е. Коварского): сб. статей Междунар. науч.-практ. конф. — М., 2020. — С. 39–41.
  7. *Аверин К. Л., Кошелева Т. Н.* Некоторые вопросы интенсификации деятельности кадровых служб предприятий // Современные проблемы менеджмента: материалы XVII Всерос. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых. — СПб., 2023. — С. 129–130.
  8. *Рылин С. И., Кошелева Т. Н.* Подходы к формированию устойчивого развития производственной системы // Теория и практика управления предпринимательскими структурами в современных условиях: сб. науч. тр. II Междунар. науч.-практ. конф. / под общ. ред. В. А. Мордовца. — СПб., 2023. — С. 399–404.
  9. *Кошелева Т. Н.* Подходы к формированию цифровой модели управления малыми и средними предпринимательскими структурами // Теория и практика управления предпринимательскими структурами в современных условиях: сб. науч. тр. II Междунар. науч.-практ. конф. / под общ. ред. В. А. Мордовца. — СПб., 2023. — С. 50–55.
  10. *Отверченко Л. Ф., Кошелева Т. Н.* Направления трансформации элементов образовательной инфраструктуры в условиях обеспечения занятости на рынке труда сервисного обслуживания в транспортной сфере // Экономика труда. — 2023. — Т. 10. — № 8. — С. 1253–1268.

### **Информация об авторе**

---

**Т. Н. Кошелева** — доктор экономических наук, доцент; профессор кафедры управления социально-экономическими системами Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург,

Лермонтовский пр., д. 44а; заведующий кафедрой № 2  
Санкт-Петербургского государственного университета гражданской  
авиации имени Главного маршала авиации А. А. Новикова;  
190000, Санкт-Петербург, ул. Пилотов, д. 38;  
e-mail: toozool@mail.ru, ORCID id: 0000-0003-2336-9532

**Юрий Борисович Кузнецов**  
*Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия*

## **Классификация будущих предпринимателей в контексте развития цифровой экономики и экономики знаний**

**Аннотация.** В условиях перехода экономики страны на следующие технологические уклады (с цифровой экономики к инновационной (экономике знаний)) будут утрачивать свои позиции классические рыночные механизмы формирования добавочной стоимости, следовательно, будут меняться функции предпринимателей, что приведет к возникновению новых типов предпринимателей. В статье рассматриваются направления изменений типологии новых предпринимателей, их функций и пользы для общества.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, экономика знаний, человеческий капитал, нейронет.

**Yuri B. Kuznetsov**  
*St. Petersburg University  
of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia*

## **Classification of future entrepreneurs in the context of the development of the digital economy and the knowledge economy**

**Abstract.** In the context of the transition of the country's economy to the following technological structures (from the digital economy to the innovative (knowledge economy)), classical market mechanisms for the formation of added value will lose their positions, therefore, the functions of entrepreneurs will change, which will lead to the emergence of new types of entrepreneurs. The article discusses the directions of changes typology of new entrepreneurs, their functions and benefits to society.

**Keywords:** digital economy, knowledge economy, human capital, neuronet.

В настоящее время в эпоху цифровой экономики классические рыночные механизмы все еще позволяют извлекать выгоду классическим способом за счет разницы между доходом и затратами. Однако при переходе к экономике знаний и расширении возможностей нейронета люди будут платить данными, которые, в свою очередь, и определяют потребность в конкретном продукте, сократить расходы на содержание складов, транспортные расходы. Оптимизироваться будет и трафик цифровых продуктов во время пиковых нагрузок. Следовательно, новым способом присвоения добавочной стоимости станет контроль за перераспределением цифровых данных. Поэтому в настоящее время необходимо самое пристальное внимание уделять образованию, формированию у нового поколения определенной системы ценностей, глубокого пласта аналитических знаний, логического мышления, креативного мышления, позволяющего целостно и взаимосвязанно оценивать возможности и эффективность предпринимательской деятельности в новых парадигмах и с использованием нейросети [3, с. 85]. Таким образом, в настоящее время формируются все предпосылки для формирования первого типа предпринимателей новой формации — «дата-майнеров», занимающихся поиском, покупкой и распределением информационных данных, имея очень маленькую маржу от этой деятельности, они имеют возможность нивелировать предпринимательские риски. Такой вид деятельности может быть сопоставим с риском потери работы по найму.

С течением времени вследствие развития возможностей и сфер применения искусственного интеллекта появится возможность использования не только его технических, но и экономических функций (персонализация, адаптация, комиссионные). Потребуется люди, занимающиеся оптимизацией таких данных, — в перспективе из них сформируются предприниматели второго типа. Сегодня трудно представить, что персонализированные интерфейсы для онлайн-банков делают сторонние разработчики [1], но в энейросетевой экономике эффект превращения элитного продукта в общедоступный будет иметь и положительную сторону для держателей интерфейсов, таких как увеличение стандартизации, переноса части рисков на регулирующие органы [4, с. 114], а также возможности открыто распространять часть устаревшей информации, благодаря чему широкий круг разработчиков будет иметь доступ к интерфейсам не глубинного уровня. Интерфейсы же глубинного уровня будут максимально недоступны и монополизированы. Как сегодняшние распределенные реестры в криптовалютах не управляются всеми пользователями напрямую, так как значимая часть пользователей

делегирует в пользу удобства интерфейсов права доступа централизованным органам, так и в энейронете компании — субъекты экономики будут агрегировать базовые интерфейсы «протогосударству».

Несколько слов скажем о третьем типе предпринимателя будущего — об архитекторе данных. В настоящее время так называют специалистов, формирующих способы хранения и управления данными, однако в будущем эти функции возьмут на себя предприниматели первого и второго типа, причем формированием результатов на выходе займутся дата-майнеры, а на входе — дата-оптимизаторы. Дата-архитекторы, или архитекторы данных, будут уделять внимание только прорывным инновациям, обусловленным высокой стоимостью проектируемых «конструктов», которые, возможно, даже и максимально оптимизируются и удовлетворяют практически полностью все потребности или практически полностью оптимизируют производство. Поскольку создание таких систем может потребовать бесконечного времени и огромных ресурсов, дата-архитекторы могут упростить процесс путем создания аналогичных систем с меньшей эффективностью, но и с меньшей стоимостью. Мы можем наблюдать дата-архитекторов уже сегодня, это предприниматели, которые сразу отказываются от дорогих технологических, технических или алгоритмических решений, в пользу экономически выгодных. Примеров пока немного — так, компания “Tesla” развивает технологию компьютерного зрения и не развивает Lidar-технологию ввиду невозможности качественного масштабирования.

Итак, «дата-майнер» создает добавочную стоимость конструктов при практически отсутствующей стоимости реальных продуктов и низкой сложности систем, их деятельность имеет обозримую конечность и, следовательно, предельную добавленную стоимость. Прогнозируемость высокая, задержка между временем получения результатов труда и временем начала деятельности низкая, вплоть до нуля. Полезность дата-майнера для общества происходит в течение всей жизни предпринимателя. Эффективность полезности определяет в первую очередь атрибут — интеллект. Так как чем больше новаторские данные генерируются в процессе жизнедеятельности, тем выше их ценность.

Дата-оптимизатор создает добавочную стоимость «конструктов» при невысокой стоимости существующих «конструктов» и умеренной сложности систем. Деятельность дата-оптимизатора имеет теоретическую конечность, при достижении такого положения, когда дальнейшая оптимизация будет невозможна, — перманентного Парето-оптимума. Прогнозируемость результатов средняя, задержка

между временем получения результатов труда и временем начала деятельности средняя. Полезность «дата-оптимизатора» для общества происходит в течение времени, за которое предприниматель может оптимизировать процессы. Дата-архитектор создает добавочную стоимость конструкторов при сверхвысокой стоимости существующих конструкторов и крайней сложности систем.

Деятельность дата-архитектора не имеет теоретической конечности. Прогнозируемость результатов низкая, задержка между временем получения результатов труда и временем начала деятельности огромная, вплоть до бесконечной. Возможно, в гениальной конструкции они заменят саму эволюцию человека, так как их способность к накоплению и применению опыта не будет ограничена, в отличие от эволюции: «Эволюция не накапливает опыта. Она — конструктор, забывающий о прошлых достижениях» [2, с. 115]. Полезность дата-архитектора начинается, как только его модели (архитектуры) управления поглощаются нейронетом, когда они становятся используемыми им. Наподобие того, как современные научные результаты становятся применяемыми экономикой на практике. В случае возможности поглощения модели управления вместе с личностью дата-архитектора в будущем, неизбежно встанет вопрос об этичности и гуманности такого процесса. Таким образом, переход общества на новые ступени технологического развития формирует новые типы предпринимателей, обеспечивает возможность трансцендентных процессов в нейронете, обуславливающих его развитие.

#### Список источников

1. Исследование GfK: Проникновение Интернета в России // GfK. — URL: <https://www.gfk.com/ru/press/issledovanie-gfk-proniknovenie-interneta-v-rossii> (дата обращения: 23.01.2024).
2. *Миропольский Д. Ю.* Очерки теории продукта: потенциальные формы капитала и плана эпохи до разделения труда. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. — 278 с.
3. *Ялунер Е. В., Левитина И. Ю., Чернышева Е. А.* Перспективы и возможности вузов по организации бакалавров профиля «Бизнес в IT-индустрии» в рамках реализации программы «цифровая экономика» // Перспективные направления малого и среднего бизнеса в цифровой экономике России: монография. — СПб., 2018. — С. 83–112.
4. *Ялунер Е. В.* Уровни цифровизации бизнеса — проблемы и перспективы // Бизнес. Образование. Экономика: сб. статей Междунар. науч.-практ. конф. — Мн., 2022. — С. 112–114.

## *Информация об авторе*

---

**Ю. Б. Кузнецов** — аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: yuriykuznetsov@mail.ru

**Юлия Олеговна Скрипилова**

**Ирина Виленовна Носкова**

*Санкт-Петербургский университет*

*технологий управления и экономики*

*Санкт-Петербург, Россия*

## **Проектные офисы как форма развития молодежного предпринимательства среди студентов Санкт-Петербурга**

**Аннотация.** Данная статья посвящена исследованию роли проектных офисов в развитии молодежного предпринимательства среди студентов Санкт-Петербурга. Предложенные рекомендации направлены на совершенствование организационной структуры, развитие инфраструктуры и улучшение процессов сопровождения, чтобы обеспечить полный вектор возможностей для развития студентов. Результаты исследования могут быть полезны для университетов и организаций, занимающихся поддержкой молодежного предпринимательства, в разработке стратегий и программ для развития проектных офисов.

**Ключевые слова:** проектный офис, молодежное предпринимательство, управление проектами, структура проектного офиса, управление проектным офисом.

**Julia O. Skripilova**

**Irina V. Noskova**

*St. Petersburg University*

*of Management Technologies and Economics*

*St. Petersburg, Russia*

## **Project offices as a form of youth entrepreneurship development among St. Petersburg students**

**Abstract.** This article is devoted to the study of the role of project offices in the development of youth entrepreneurship among students in St. Petersburg. The suggested recommendations are aimed at improving the organisational structure and student support to provide a full vector of opportunities for youth entrepreneurship development.

The results of the study can be useful for universities and organisations involved in supporting youth entrepreneurship in developing strategies and programs for the development of project offices.

**Keywords:** project office, youth entrepreneurship, project management, project office structure, project office management.

Проблема развития молодежного предпринимательства среди студентов Санкт-Петербурга является в текущее время актуальной, так как в современном обществе, где инновации и бизнес становятся все более важными факторами развития, необходимо обеспечить возможности для проявления своего предпринимательского потенциала молодежью. Однако некоторые студенты сталкиваются с проблемами доступа к поддержке и ресурсам, которые могут помочь им реализовать свои идеи и проекты.

Проектные офисы играют важную роль в развитии молодежного предпринимательства, предоставляя студентам необходимые ресурсы, знания, навыки и экспертную поддержку для успешной реализации их бизнес-идей. Но многие подобные департаменты не обеспечивают в достаточной мере полный спектр возможностей для молодежи. Поэтому анализ и поиск решений являются необходимыми шагами для улучшения эффективности подобных программ. Эффективные проектные офисы позволяют молодежи успешнее реализовывать свои бизнес-идеи, способствуя развитию инноваций и экономическому прогрессу Санкт-Петербурга.

Данная статья анализирует нынешнюю ситуацию в области развития молодежного предпринимательства среди студентов Санкт-Петербурга и предлагает практические рекомендации. В ней обобщается опыт уже существующих проектных офисов и их роли в развитии молодежного предпринимательства, анализируется ситуация на примере проектного офиса UME.LAB, функционирующего в Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, а также предложены рекомендации по улучшению эффективности молодежных проектных офисов.

На сегодня большинство университетов Санкт-Петербурга уже обладают встроенным проектным департаментом. В общем и целом функции, выполняемые различными офисами, схожи и заключаются в организации образовательных мероприятий, взаимодействии с разнообразными структурами университета, привлечении партнеров, организации междисциплинарной работы и создании бизнес-инкубаторов [1]. Но если обратить внимание на реальную

статистику, то только менее 35 % деятельности проектных офисов направлено на развитие молодежного предпринимательства. Зачастую оно представляет собой ограниченный набор возможностей, ориентированный только на проведение консультаций и поддержку на начальных стадиях студенческого проекта, и не предоставляет достаточно ресурсов для масштабирования и коммерциализации идей студентов.

Одной из основных причин, напрямую влияющих на качество и количество предоставляемых офисом возможностей, является ограниченный доступ к финансированию — многие студенты сталкиваются с трудностями в поиске инвестиций для реализации своих проектов. Поэтому потенциальной зоной роста для таких молодежных офисов может стать поиск и установление партнерских взаимоотношений с фондами и бизнес-сообществами, для того чтобы обеспечить студентам доступ к расширению финансовых возможностей.

Еще одной проблемой является нехватка инфраструктуры для развития проектов. Во многих вузах студентам не хватает доступа к современным лабораториям, техническому оборудованию и пространству для работы над своими проектами. В таких случаях можно подумать о создании рабочего кластера для студентов, способного реформироваться под различные задачи [2]. Формируя концепцию формального и неформального образования в университете, можно задуматься об улучшении экспертного состава офисов.

В Санкт-Петербургском университете технологий управления и экономики был сформирован проектный офис UME.LAB, за годы существования которого было реализовано несколько проектов, в том числе грантовые и в рамках программы «Стартап как диплом». Если ретроспективно взглянуть на результаты деятельности офиса, то можно заметить, что он не является полноценной точкой для развития молодежного предпринимательства в вузе, его потенциал и ресурсная возможность не раскрыты в должном объеме, а многие студенты и вовсе не осведомлены о его возможностях. Поэтому предлагается рассмотреть наиболее продуктивные векторы роста и рекомендации по развитию офиса.

Организационная структура существующего молодежного офиса UME.LAB на данный момент характеризуется как линейная, т. е. имеется официальный руководитель из числа сотрудников вуза и куратор из студенческого совета. Но для раскрытия всех возможностей офиса предлагается использование матричной структуры, где, помимо куратора офиса, будут сформированы отделы по направлениям развития офиса. Также необходимо назначить менеджеров

по управлению проектами, которые будут выполнять операционные функции и помогать студентам выстраивать векторы развития, вести их проекты от идеи до реализации. Такой менеджер должен обладать не только развитыми софт-скиллами, но и иметь опыт построения проектной работы по методикам Scrum и Kanban [3].

Проанализировав план мероприятий UME.LAB за прошедшие годы, можно сказать, что более 70 % времени данный офис мало используется и является закрытым пространством. Поэтому для роста его эффективности стоит рекомендовать внедрение принципа открытого пространства в формате коворкинга. Для этого нужна разработка сайта с целью информирования студентов о его возможностях, знакомстве с ресурсами и регистрацией на использование офиса в рамках студенческих инициатив.

Кроме того, у студентов университета замечен низкий уровень вовлеченности во внеучебную жизнь вуза. Для того чтобы повысить студенческую мотивацию, рекомендовано внедрение проектного департамента в учебные процессы. Так, например, студенты направления обучения государственного и муниципального управления могут в рамках своих учебных дисциплин заниматься разработкой практических проектов для органов власти. Для реализации такого метода необходимо рассмотреть вариант модульной системы образования и создания системы оценивания проектов в рамках учебной деятельности.

Также рекомендовано построение вектора сопровождения проектов от идеи до реализации — создание дополнительных образовательных программ, тренингов и системы менторинга. Как пример, можно рассмотреть проектный офис «Искусственный интеллект в химии», созданный в Университете ИТМО, где студенты каждого последующего года обучения становятся наставниками в научных проектах для студентов ниже курсом.

Подводя итог, отметим, что структура проектного офиса в настоящее время нуждается в доработке и пересмотре многих аспектов своей деятельности. Важно помнить, что проектные офисы должны в первую очередь выступать местом для успешной коммуникации и сотрудничества руководства, студентов, преподавателей и партнеров университета.

#### Список источников

1. ГОСТ Р 58305–2018. Национальный стандарт Российской Федерации. Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис // Электронный фонд правовых и нормативно-

технических документов. — 2021. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200161839> (дата обращения: 15.01.2024).

2. Громова А. И., Павловский П. В. Один или множество проектных офисов в образовательной организации высшего образования: преимущества и недостатки // Вестник университета. — 2023. — № 5. — С. 13–20.
3. Арчибальд Д. Р. Системная методология управления проектами и программами: электрон. учеб. пособие // iTeam. — URL: <https://blog.iteam.ru/sistemnaya-metodologiya-upravleniya-proektami-i-programmami/> (дата обращения: 22.01.2024).

### ***Информация об авторах***

---

**Ю. О. Скрипилова** — студент 4-го курса группы ОУИТб, кафедра менеджмента и государственного и муниципального управления; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [Skripilova.Julia@gmail.com](mailto:Skripilova.Julia@gmail.com);

**И. В. Носкова** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления социально-экономическими системами; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а, e-mail: [ivnoskova@rambler.ru](mailto:ivnoskova@rambler.ru)

*Научное издание*

# **ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Сборник научных трудов по итогам  
III Международной научно-практической конференции  
(Санкт-Петербург, 15–16 февраля 2024 г.)

Редактор *А. В. Алехина*  
Верстальщик *М. Ю. Шмелёв*

Подписано в печать 21.08.2024.  
Тираж 50 экз. Объем электронного издания 6,78 Мб.

Издательско-полиграфический центр  
Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики  
190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а  
Тел.: (812) 449-08-33  
e-mail: izdat-books@yandex.ru