

Экономический вектор



Санкт-Петербург
2025

"Экономический вектор"

№ 1(40)2025

Учредитель:

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)" (СПбГТИ(ТУ))

Главный редактор

Табурчак Алексей Петрович, д.э.н., проф

Зам. главного редактора

Салько Д.Ю., к.э.н., доцент

Научный редактор

Воронов А.А., к.э.н., доцент

Ответственный секретарь

Пилипенко К.В.

Корректор

Воронов А.А.

Редакционная коллегия:

Цацулин А.Н., д.э.н., проф.,
почётный работник высшего
профессионального образования РФ;

Любарская М.А., д.э.н., проф.;

Полярус А.В., д.э.н., проф.;

Дорошенко Ю.А., д.э.н., проф.;

Ходос Д.В., д.э.н., доц.;

Воронов А.А., к.э.н., доцент;

Синицына А.А. (Севергина А.А.), к.э.н., доцент;

Дудырева О.А., к.э.н., доцент;

Салько Д.Ю., к.э.н., доцент

Зелезинский А.Л., к.п.н., доцент

Хайдаров А.Г., к.т.н., доцент

Maurer Thomas, Ph.D. in solid state physics, Professor

Moutinho Nuno Filipe, Ph.D. in economics, Professor

Elioglu Svetlana, Ph.D. in economics, Associate Professor

Fernandes Paula Odete, Ph.D. in economics, Professor

Индекс журнала в Объединённом каталоге
"Пресса России" – 93604

Журнал включён в базу данных "Российский индекс научного цитирования" (РИНЦ), размещаемой на платформе Научной электронной библиотеки на сайте <http://elibrary.ru/>

Журнал включён в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание учёной степени кандидата наук, учёной степени доктора наук (Перечень ВАК)

При перепечатке ссылка на журнал обязательна

Точка зрения редакции может не совпадать с мнением авторов статей

© Издательство СПбГТИ(ТУ), 2025

© Коллектив авторов, 2025

Периодическое издание

"Экономический вектор"

№ 1(40)2025

Главный редактор

Табурчак Алексей Петрович, д.э.н., проф

Ответственный секретарь, Пилипенко К.В.

тел. (812) 316-47-01, e-mail: info@economicvector.ru

Подписано в печать 15.03.2025. Сдано в набор 25.03.2025.

Печать цифровая. Формат 60x80/8.

Объём 23,25 усл. л. Бумага офсетная. Тираж 300 экз.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-60619 от 20 января 2015 года
Выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзором)

Издательство Санкт-Петербургского государственного технологического института
(технического университета), 190013, Санкт-Петербург, Московский пр., 26.
Тел. (812) 316-47-01

Отпечатано: Типография "С-ПРИНТ", СПб., ул. Обручевых, д. 7

Содержание

I. ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ И ИСТОРИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МЫСЛИ. ФИЛОСОФИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКИ

Раджабов М.И., Быданов В.Е., Ивахнюк Г.К. Философия бережливого производства конструкционных материалов	6
---	---

II. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

Волошинова М.В., Кучумов А.В., Еремичева П.Ю. Институциональная среда туристских кластеров: роль конкуренции и партнёрства	10
--	----

Кармановская Т.В. Формирование культуры социальной безопасности студентов	16
---	----

Лебедева А.В., Новикова Е.Н. Актуальные вопросы реформирования системы налогообложения граждан как части социально ориентированной стратегии развития РФ	22
--	----

III. ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА. ЛОГИСТИКА

Кучумов А.В., Богданов И.Ю., Еремичева П.Ю. Особенности государственного регулирования в туризме	30
--	----

Медведев С.Б. Эволюция концепции покупательской ценности и её роль в конкурентоспособности B2B-компани	36
--	----

Покровская О.Д., Давудов М.Г., Пасечник Е.Д. Оптимизация бизнес-процессов в сфере технического обеспечения системы продаж новых автомобилей в дилерских центрах	47
---	----

Пушкашу Э., Салько Д.Ю. Управления изменениями в организации	51
--	----

Цацулин А.Н. Можно ли отнести аукционные продажи к лучшим практикам сохранения исторических городов? Часть 1	57
--	----

Чернявская Д.А., Панфилова А.А. Анализ современных подходов для управления конкурентоспособностью экономического субъекта	73
---	----

IV. ЭКОНОМИКА ПРОМЫШЛЕННОСТИ. ЭКОНОМИКА ТРУДА. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОТРАСЛЕВЫХ КОМПЛЕКСОВ И РЕГИОНАЛИСТИКИ

Афаунова М.Б. Сущность понятия "производственный потенциал промышленного предприятия"	79
---	----

Драбенко В.А., Кузнецов И.В., Драбенко Д.В., Драбенко Вал.А. Сравнительный анализ нормативов при выполнении технических условий по прокладке инженерных сетей на примере Северо-Западного округа	83
--	----

Дудырева О.А., Костюк Л.В., Гогуа Л.С. О классификации производственных процессов	88
---	----

Любарская М.А., Глазков К.В. Повышение региональной экологической и энергетической эффективности через продвижение определённых концепций на рынке недвижимости	91
Полякова И.Л., Холодилина Ю.Е. Современные тенденции развития туризма (региональный аспект)	95
Соколова Е.Н., Астафуров С.Н. Влияние электроэнергетического сектора на стратегическое развитие производственных корпораций	101
V. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ СФЕРЫ УСЛУГ	
Зелезинский А.Л., Архипова О.В., Михайлов Е.С. Концепция развития коммуникативных навыков персонала предприятий гостеприимства на основе экспериментальных методик	105
Сонц И.В. Стратегии платформенного развития розничных торговых предприятий	109
Умгаева О.В. Формы регистрации малого ювелирного бизнеса, работающего с драгоценными камнями и металлами	115
VI. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ. МОДЕРНИЗАЦИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ	
Касаткин Д.М. Глобальные инновационные проекты: управление в условиях геополитических рисков	122
Меркушева В.С., Перков Е.А. Об актуальности трансформации корпоративных стратегий компаний в условиях санкционных ограничений	128
Погожева С.Ю. Интеллектуальный капитал как фактор организационной амбидекстрии	133
VII. ЭКОНОМИКА И ЭКОЛОГИЯ: ПРОБЛЕМЫ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ И ЗЕМЛЕУСТРОЙСТВА. ЭКОНОМИКА АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА	
Потапова М.Д., Конягина М.Н. "Зелёные" инвестиции в эпоху перемен	140
VIII. ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ. ПРОБЛЕМЫ АНАЛИЗА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЁТ И СТАТИСТИКА	
Дудкина П.В. Рынок ESG-облигаций в Российской Федерации: современное состояние	148
Москаленко М.Н. Интегральная оценка финансового состояния предприятия как инструмент для принятия управленческих решений	156
Черненко В.А., Ивченко Б.П., Воронов А.А. Инвестиционная синергия в контексте развития национальной экономики	163

**IX. ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ.
БИЗНЕС-ИНФОРМАТИКА**

Беррак Х.И., Есильбудак Н. Отражение научных исследований по теме "Математическое моделирование" в математическом образовании: тематическое исследование SCOPUS	168
Козляева Е.В., Крылова И.Ю. Использование искусственного интеллекта как современная тенденция развития бизнеса	181
Коскун А. Современные вызовы для бизнеса в рамках цифровой трансформации	186
Шахидли Ш. Библиометрический анализ предпринимательских намерений: пример WEB OF SCIENCE	192

I. ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ И ИСТОРИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МЫСЛИ. ФИЛОСОФИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКИ

УДК 658.51

M.I. Radzhabov, V.E. Bydanov,
G.K. Ivakhniuk

THE PHILOSOPHY OF LEAN MANUFACTURING OF STRUCTURAL MATERIALS

The philosophy of lean manufacturing (LM) is a modern management approach aimed at maximizing value for the customer while minimizing losses. This article examines the key principles of LM, its historical roots, its impact on organizational culture and ethical aspects. Examples of successful implementation of LM in various industries and its role in sustainable development are also discussed.

Keywords: lean manufacturing, structural materials, sustainable development.

М.И. Раджабов¹, В.Е.Быданов²,
Г.К.Ивахнюк³

ФИЛОСОФИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА КОНСТРУКЦИОННЫХ МАТЕРИАЛОВ

Философия бережливого производства (БП) представляет собой современный подход к управлению, направленный на максимизацию ценности для клиента при минимизации потерь. В данной статье рассматриваются ключевые принципы БП, его исторические корни, влияние на организационную культуру и этические аспекты. Также обсуждаются примеры успешного внедрения БП в различных отраслях и его роль в устойчивом развитии.

Ключевые слова: бережливое производство, конструкционные материалы, устойчивое развитие.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-6-9

The lean manufacturing philosophy originated in Japan in the middle of the 20th century and was developed at Toyota as a response to the need to improve efficiency and quality in a resource-constrained environment. The philosophy of lean manufacturing originates in the Toyota Production System (TPS), developed by engineers Taiichi Ono and Jizo Ono. In the post-war years, Japan needed to optimize production processes in order to cope with resource shortages and increase competitiveness. TPS has focused on eliminating losses, improving quality, and creating value for the customer.

The main goal of LM is to create value for the customer while minimizing losses, which requires the formation of an appropriate organizational culture. In the context of globalization and growing competition, lean manufacturing is becoming an important tool for achieving sustainable development and corporate social responsibility.

Over time, the LM concept has expanded beyond the automotive industry and has been applied to various industries such as healthcare, education, and services. The implementation

¹ Раджабов М.И., аспирант; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Radzhabov M.I., Postgraduate; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Institute of Technology (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: magomed.radzhabov@inbox.ru

² Быданов В.Е., заведующий кафедрой философии, кандидат философских наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Bydanov V.E., Head of the Department of Philosophy, PhD, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Institute of Technology (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: follibilizm@yandex.ru

³ Ивахнюк Г.К., заведующий кафедрой инженерной защиты окружающей среды, доктор химических наук, профессор; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Ivakhniuk G.K., Head of the Department of Environmental Engineering, Doctor of Chemistry, Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Institute of Technology (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: fireside@inbox.ru

of LM principles has become possible through the adaptation of methods and tools such as value stream mapping, 5S, kaizen, and others.

The percentage of man-made accidents at various enterprises in our country has increased significantly. This is most often due to the high rate of wear of structural materials, and the possibility of improving the characteristics of these materials by 10-15% without major changes in the production process looks very promising.

The consumption of construction materials also has philosophical aspects. Society should be aware of the importance of responsible consumption, which includes choosing sustainable and safe materials, as well as supporting companies that practice lean manufacturing.

The first step in the LM philosophy is to define value from the customer's perspective. This implies understanding the needs and expectations of customers, as well as which processes and actions really create value for them. It is important that all employees of the organization are involved in this process and understand how their work affects the final product.

LM focuses on identifying losses that may occur at various stages of the production process. Classic types of losses include:

- **Excess inventory:** Accumulation of materials that are not currently in use.
- **Waiting times:** The time when workers or equipment are idle.
- **Unnecessary movements:** unnecessary movements of employees or materials.
- **Defects:** errors that require recycling or disposal.

Eliminating these losses can significantly improve efficiency and reduce costs.

The philosophy of LM is based on the principle of kaizen — continuous improvement. This means that organizations must constantly strive to improve their processes, products, and services. Kaizen includes regular meetings where employees can share ideas for improvement and discuss possible changes.

Lean manufacturing emphasizes the importance of involving all employees in the improvement process. This not only increases employee motivation, but also helps identify problems and find solutions on the ground. Leaders should create an atmosphere of trust and openness so that employees can freely express their ideas and suggestions.

The philosophy of lean manufacturing is closely related to the concept of sustainable development. Companies applying LM principles strive to reduce their environmental impact, which includes using recycled materials, reducing waste, and optimizing resource consumption. This allows not only to reduce costs, but also to enhance the company's image.

LM also includes social responsibility. Companies should take into account the impact of their activities on society, including job creation, respect for employee rights, and participation in social initiatives. This may include training, professional development, and community support programs.

The introduction of lean manufacturing requires changes in organizational culture, which can be one of the most difficult aspects of its implementation. Companies must create an environment where innovation, collaboration, and openness to change are valued. Leaders should demonstrate commitment to the principles of LM and inspire employees to participate in the improvement process.

Examples of successful LM implementation can be found in various industries. For example, in healthcare, many hospitals have begun to apply LM principles to optimize processes and improve the quality of patient care. The introduction of lean methods has reduced waiting times, improved the quality of medical services, and reduced costs.

In the manufacturing industry, companies such as Boeing and General Electric are also successfully applying LM principles to increase efficiency and reduce production time. These examples demonstrate that the philosophy of lean manufacturing can be adapted to different conditions and requirements.

Reports on sustainable development by industry affiliation of Russian companies as of 10.25.2023 are shown in Table 1.

Table 1 – Reports on sustainable development by industry affiliation of Russian companies as of October 25, 2023.

Name of the industry	Number of companies	Number of SD (PR) reports
Oil and gas industry	23	144 (20)
Energy	58	80 (174)
Metallurgical and mining	27	93 (37)
Production of machinery and equipment	6	2 (21)
Chemical, petrochemical, perfumery	14	37 (48)
Woodworking, pulp and paper	6	3 (6)
Production of food and other consumer goods	14	38 (2)
Telecommunications and communications	17	30 (12)
Finance and insurance	28	56 (17)
Housing and communal services	5	3 (4)
Transport, road construction and logistics services	9	13 (15)
Construction	7	11 (6)
Healthcare and sports	3	5 (0)
Other types of production, services	9	16 (0)
Education, healthcare	7	2 (0)
Trade, retail	7	14 (14)
Non-profit organizations	7	8 (0)
Industry reports	4	1 (0)

Russia adopts the best foreign practices (for example, "green projects", "green financing, especially developed in European countries, which is facilitated by the presence on its territory of large international organizations that are obliged to be guided by both international and national standards. Large banks of the Russian Federation (Sberbank, Gazprombank, Sovcombank, Rosselkhoznadzor, ICD) They have already switched to ESG guidelines themselves and stimulate enterprises to this transition by implementing programs to support "green projects", socially significant projects, and implementing environmental education (Sberbank).

Examples of such companies:

- Nestle: switching to electricity from renewable sources, which reduces CO2 emissions into the atmosphere, investments in energy efficiency projects to reduce energy consumption;
- Vittel: sale in bottles made of recycled plastic (from 35% to 100%);
- Kimberly-Clark: within the framework of the strategy for sustainable development until 2030, the goals for improving the quality of life of 1 billion people. The program is aimed at consumers (the use of natural fibers for the production of products), employees (gender, age equality programs), the planet (reuse of recycled material, reduction of waste disposal areas, biodegradable wet wipes, reduction of greenhouse gas emissions).

According to the results of the Essentials Initiative Survey 2020–2021, conducted by Essity2, an international manufacturer of hygiene and health products, the number of buyers assessing the impact of the purchased hygiene product on the environment has more than doubled. 46% of respondents think about the environmental impact of products before buying hygiene items. The percentage is especially high in India (72%), China (64%), Brazil (60%), among European countries – in Italy (52%). Attention is drawn to the rather low significance and decline of this indicator after the Covid-19 pandemic among buyers in the USA (a decrease from 45% in 2018 to 34% in 2020) and in Russia (a decrease from 30% in 2018 to 28% in 2020). Still, quite low requirements in the world to reduce the use of plastic (24%), in Russia the percentage is slightly higher than average (25%). The importance of this problem was most highly appreciated in Mexico (38%), lower in Germany (13%) [33], which is quite strange, given that Germany entered the TOP 5 in the implementation of the SDGs.

In general, Russia is inferior to European countries, for example, Finland, Sweden, Denmark, Germany in the implementation of the previously mentioned Sustainable Development Goals (SDGs), especially in the field of ecology, ahead in the field of education.

According to the 2023 Sustainable Development Report, Russia ranks 49th among 166 countries (its overall score for achieving all 17 SDGs is 73.79% out of 100% possible). Finland is the leader in this indicator (86.76%), Sweden and Denmark are in second and third places, respectively. Figure 3 shows the Russian Federation, the USA, China, as well as the first 11 leading countries in sustainable development with a rating and points. The choice of the USA

and China as countries for comparison is based on their size and significance for Russia in terms of the division of spheres of influence.

The lean manufacturing philosophy is a powerful tool for improving the efficiency and sustainability of organizations. In a rapidly changing world where not only economic performance is important, but also social responsibility, the principles of LM are becoming particularly relevant. Their implementation requires not only the use of certain methods, but also profound changes in the organizational culture. The future of lean manufacturing lies in its ability to adapt to new challenges and integrate ethical aspects into daily business practices.

References

1. Womack J.P. & Jones D.T. (2003). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Simon & Schuster.
2. Ohno T. (1988). Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Productivity Press.
3. Imai M. (1986). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. Random House.
4. Elkington J. (1999). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone.
5. Rother M. & Shook J. (2003). Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate MUDA. Lean Enterprise Institute.

II. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

УДК 338.48

M.V.Voloshinova, A.V.Kuchumov,
P.Y. Eremicheva

INSTITUTIONAL ENVIRONMENT OF TOURISM CLUSTERS: THE ROLE OF COMPETITION AND PARTNERSHIP

The article examines the structure of a tourism cluster with an emphasis on the organization of the institutional environment. The authors analyze the connections between the elements of the cluster system and the specifics of their communication with the external environment. The work classifies the forms of interaction between participants in a tourism cluster and studies the position of the institution of competitive cooperation in this system. The main characteristics of the institution of external communications and its components are identified, and the features of partnership and competitive relationships are studied. The essence of external and internal agents of a tourism cluster is considered in the context of the institution of competition and partnership.

Keywords: tourism, clusters, tourism cluster, institutional environment, institute of competition, partnership, cluster system.

М.В. Волошинова¹, А.В. Кучумов²,
П.Ю. Еремичева³

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА ТУРИСТ- СКИХ КЛАСТЕРОВ: РОЛЬ КОНКУРЕНЦИИ И ПАРТНЁРСТВА

В статье рассматривается структура туристского кластера с акцентом на организацию институциональной среды. Авторы анализируют связи между элементами кластерной системы и специфику их коммуникации с внешней средой. В работе проведена классификация форм взаимодействия участников туристского кластера и изучено положение института конкурентного сотрудничества в данной системе. Выявлены основные характеристики института внешних коммуникаций и его компонентов, исследованы особенности партнёрских и конкурентных взаимоотношений. Рассмотрена сущность внешних и внутренних агентов туристского кластера в контексте института конкуренции и партнёрства.

Ключевые слова: туризм, кластеры, туристский кластер, институциональная среда, институт конкуренции, партнёрство, кластерная система.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-10-15

Туристские кластеры представляют сложные, зачастую межотраслевые, структуры, которые выстраиваются на основе взаимодействия элементов, заинтересованных в создании общего продукта. Элементы, создающие систему институтов туристских кластеров, зачастую представлены коммерческими субъектами, правительственными организациями, профессиональными и отраслевыми сообществами. В контексте реализации туристского кластерного проекта их коммуникации определяются задачами совместного проектирования, реализации и эксплуатации.

Связи составляющих кластера проявляются в нескольких формах, предполагая наличие общих целей, которые отражают общественные потребности на национальном и региональном уровнях, так как создание многофункциональных систем со сложной структурой стимулирует социально-экономическое развитие территорий, положительно влияет

¹ Волошинова М.В., доцент кафедры экономики и управления в сфере услуг, кандидат экономических наук, доцент; Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург

Voloshinova M.V., Associate Professor of Department of Economics and Management in the Service Sector, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg
E-mail: voloshinova@unecon.ru

² Кучумов А.В., доцент кафедры экономики и управления в сфере услуг, кандидат экономических наук, доцент; Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург

Kuchumov A.V., Associate Professor of Department of Economics and Management in the Service Sector, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg
E-mail: arturspb1@yandex.ru

³ Еремичева П.Ю., аспирант кафедры экономики и управления в сфере услуг; Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург

Eremicheva P.Y., Postgraduate of the Department of Economics and Management in the Service Sector; Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg
E-mail: apollinochka2000@gmail.com

на изменение доли туризма в ВРП, увеличение доходной доли региона, совершенствование инфраструктуры, создание новых рабочих мест и т.д.

Возвращаясь к специфике организации взаимодействия между агентами кластера, следует обратить внимание на классификацию форм (Рис. 1).

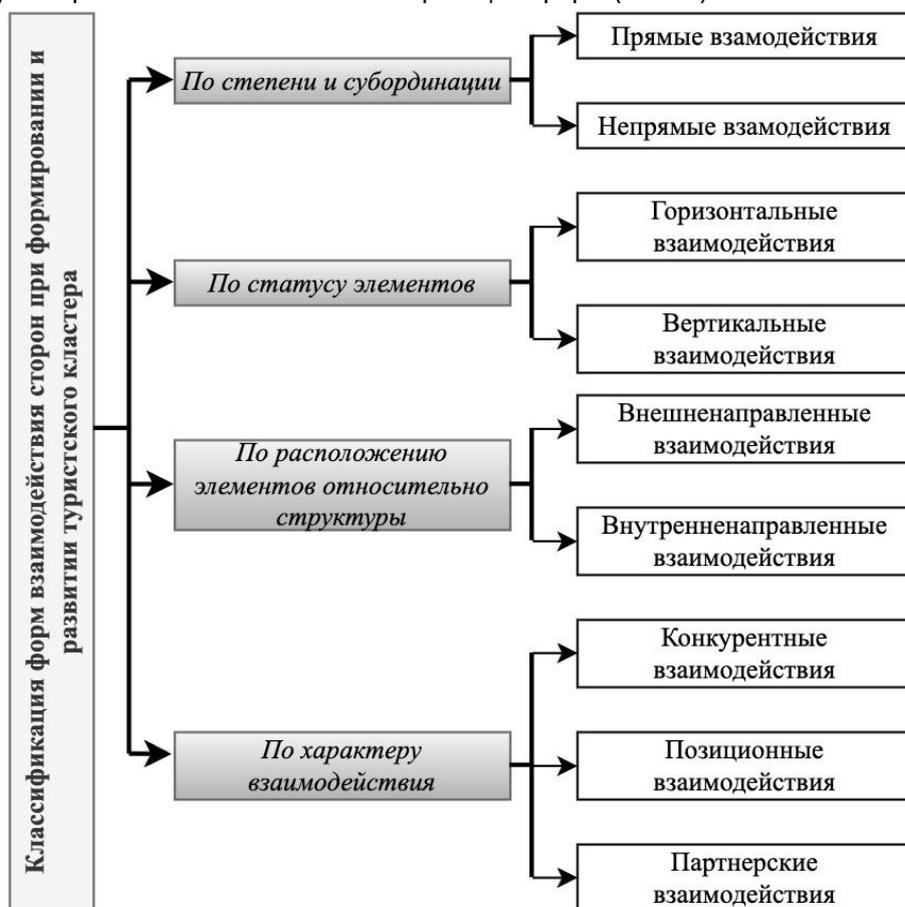


Рисунок 1 – Классификация форм взаимодействия участников туристских кластеров [3]; [13]; [16]

Несомненно, особенности коммуникационных связей на базе туристской кластерной системы в большинстве своём определяются уровнем взаимозависимости между элементами, масштабами деятельности, характером, местоположением, структурными чертами, степенью инновационности внутренних процессов, степенью кооперации, природой инвестиций в проект и т.п. Указанные параметры позволяют разделять предприятия, взаимодействующие с туристской кластерной системой (поставщики, партнёры, страховые фирмы, туристские агенты и т.п.) и относящиеся к ней (гостиницы, предприятия общественного питания, спортивные комплексы, транспортные предприятия, рекреационные зоны и т.п.), на партнёрские и конкурентные относительно друг друга.

Условия, создаваемые для организации эффективных взаимосвязей между составляющими туристских кластерных проектов, можно назвать институциональной средой. Институциональная среда туристского кластера – это комплекс институтов внутри объединения, функционирование и пересечения между которыми обусловлено принципами, нормами и законами, затрагивающими вовлечённые сектора экономики территорий локализации [10]; [15].

Отсюда возникает потребность в разделении взаимодействий по их характеру и целям заинтересованных сторон. Так, институт конкурентного сотрудничества во многом является отправной точкой в вопросе организации дальнейшей деятельности при кооперации субъектов. Единообразие этого института предопределено спецификой деятельности, взаимодействующих и конфликтующих одновременно, субъектов, так как кластерные системы, для которых характерен усиленный отраслевой аспект, предполагают интеграцию нескольких элементов, представляющих общий сектор. Не исключено подобное взаимодействие между субъектами в комбинированных кластерных образованиях, для которых характерно привлечение ресурсов нескольких секторов.

Структуру туристского кластера можно визуализировать посредством разделения территории, а именно организаций, влияющих определённым образом на целостность и

эффективность функционирования системы на среды. Так, на Рис. 2 далее предложена структура туристского кластера с учётом соответствующего разделения и выявления позиции института конкуренции и партнёрства.

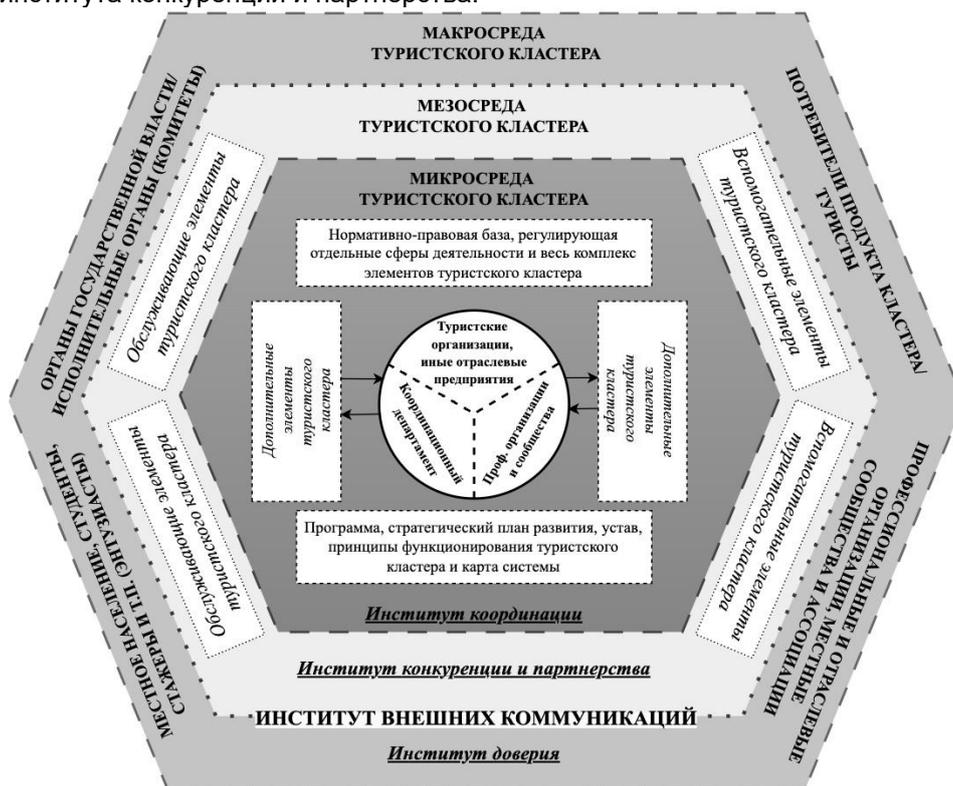


Рисунок 2 – Структура кластера с учётом института конкуренции и партнёрства [1]; [2]; [15]; [19]

Институт конкурентного сотрудничества (конкуренции и партнёрства) является составной частью института внешних коммуникаций и рассматривается в качестве цепочки устойчивых взаимодействий между представителями внешней и внутренней сред туристской кластерной системы, предполагает глубокую степень кооперации субъектов туристской индустрии, смежных и партнёрских секторов, а также обеспечивающих отраслей [9]; [14].

Важно заметить, что институт доверия в туристском кластере в некотором смысле может ассоциироваться с партнёрской стороной взаимодействий предприятий-представителей внутренней структуры с организациями из макросреды и мезосреды кластера, так как характеризуется постоянными связями поддерживающего и взаимовыгодного толка.

Далее представлена Табл. 1, в которой отражены элементы туристского кластера, которые могут входить в институт внешних коммуникаций.

Таблица 1 – Описание института внешних коммуникаций туристского кластера [12]; [17]; [18]

	№	Составляющие	Описание составляющих
Институт внешних коммуникаций	1	Институт конкуренции и партнёрства	Механизм организации и осуществления интенсивных взаимодействий между элементами внутри системы и за её пределами, стимулирующий развитие туристского кластерного образования в трудных экономических условиях, инновационность роста, качественную реорганизацию системы при необходимости
	2	Институт доверия	Механизм организации взаимосвязей между структурными компонентами или туристским кластером в совокупности с внешней средой, представленной организациями, участвующими в развитии и поддержке кластера извне. Подкрепляется единством взаимосвязей между государственными, туристскими и иными профильными организациями, потенциалом предприятий, обязательствами, обусловленными уставом, стратегией, нормами и т.д.

Соответственно, партнёрство обусловлено регулярной организацией формальных отношений при реализации совместных задач в рамках туристского кластерного проекта,

многообразных неформальных отношений между сотрудниками туристских предприятий и организаций, относящихся к смежным отраслям. Такие связи могут реализовываться на вертикальном и горизонтальном уровнях.

Конкурентные взаимодействия осуществляются в основе своей на горизонтальном уровне, когда внутри системы курсируют ресурсы, доступные и полезные для производителей схожего продукта [17]. Несмотря на тот факт, что такие предприятия могут находиться в условиях развития одной и той же системы, они конкурируют за прибыль от потребителя, заинтересованного в конкретной услуге, которая может отличаться по содержанию и качеству.

Однако, конкурентный блок института конкурентного сотрудничества может проявляться в поддержании конкурентоспособности туристского кластера за счёт его многоступенчатой и широкой структуры. В данном контексте существует ряд норм и принципов, на которых строится система взаимодействий, конечным эффектом реализации которой станет эффективная и благоприятная среда регулирования поведения субъектов туристского кластера [4]; [6]. Роль конкурентного компонента позволяет сформировать базу предприятий для конкретного туристского кластера, что в дальнейшем повлияет на снижение издержек, реформирование и обновление предпринимательской основы образования [11].

Инновационные туристские проекты в формате кластеров свидетельствуют о зрелости туристского комплекса и о прогрессивном направлении формирования стратегии развития регионального туристского комплекса. Важнейшей частью изучения их функционирования с институциональной точки зрения является определение внешних и внутренних агентов кластеров, а также их взаиморасположения и разночтений в процессе реализации деятельности туристского кластера. Таким образом, данная категоризация предполагает [5]; [7]; [8]:

1. Внешние агенты туристского кластера – ключевые организации, подразделения и структуры, находящиеся за пределами туристской кластерной системы, заинтересованные в её становлении и развитии (международные и отечественные туристские организации, государственные предприятия, партнёры, туристские агентства и т.д.).

2. Внутренние агенты туристского кластера – непосредственные участники, элементы туристской кластерной системы, которые организуют функционирование изнутри, внедряют определённую концепцию развития и взаимодействия, создают предпринимательскую и инфраструктурную основу.

Следовательно, внешние агенты кластерной системы соотносятся с регулирующей, направляющей, ресурсообеспечивающей функциями. Представители этой среды активно взаимодействуют с системой и характеризуют опорный пласт организаций, которые выступают в качестве партнёров и инициаторов развития. В то же время внутренние агенты кластера выступают в качестве структурных элементов, выполняющих производительную, обеспечивающую, туристско-рекреационную, инновационную и другие функции.

В результате исследования удалось выяснить, что роль института конкурентного сотрудничества (конкуренции и партнёрства) определяется обеспечением условий эффективизации взаимодействия компонентов туристского кластера. Естественно, что конкурентный блок проявляется через добросовестную конкуренцию на почве разделения ресурсов, учитывая общие цели и потребности, на основании правил и алгоритмов функционирования, определяемых координирующими силами. Партнёрская линия коммуникации между элементами туристского кластера развивается через формирование стратегий, совместное ведение процессов внутри системы и решение проблемы выработки требуемого социально-экономического эффекта на региональном уровне.

В совокупности исследуемая составляющая институциональной среды образования влияет на создание взаимовыгодных связей элементов внутри кластера и их взаимодействий с внешним миром, создаёт основу качественной кооперации, роста потенциала, укрепления позиций туристского кластера через сбалансированное выстраивание отношений.

Список использованных источников

1. Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России: монография / И.З. Чхотуа, А.В. Садовнича, Л.И. Власюк, А.С. Хворостяная; под науч. ред. С.М. Дарькина, В.Л. Квинта. – Москва: Первое экономическое издательство, 2024. – 406 с.: ил. – (Библиотека "Стратегия Дальнего Востока России").

2. Экономическая и финансовая стратегия: учебник / В.Л. Квинт, И.В. Новикова, М.К. Алимуратов, А.И. Аршинова [и др.]: под науч. ред. В.Л. Квинта. – Москва : Издатель-

ство Московского университета, 2024. – 247, [1] с.: ил. (табл., схем.). – (Классический университетский учебник).

3. Абабкова М.Ю., Васильева О.О. Методические аспекты оценки эффективности межфирменного взаимодействия в туристском кластере // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 1 (ч. 2). – С. 5-11. – URL: <https://vael.ru/article/view?id=975> (дата обращения: 18.01.2025).

4. Горбунова В.В. Государственное регулирование предпринимательских структур в конкурентной среде // Российский экономический интернет-журнал. – 2011. – № 4. – С. 131-136. – URL: <https://www.e-rej.ru/Articles/2011/Gorbunova.pdf> (дата обращения: 18.01.2025).

5. Даниленко Н.Н. К вопросу о содержании понятия "туристский кластер" // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. – № 33(312). – С. 45-53. – URL: https://irbis.amursu.ru/cgi-bin/irbis64r_11/cgiirbis_64.exe?LNG=en&Z21ID=&I21DBN=SPRV&P21DBN=SPRV&S21STN=1&S21REF=5&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=30&S21P01=0&S21P02=0&S21LOG=1&S21P03=K=&S21STR=признаки%20туристского%20кластера (дата обращения: 18.01.2025).

6. Дубровская С.И. Роль института конкуренции в системе рыночных институтов // Вестник Самарского финансово-экономического института. – 2011. – № 12. – С. 42-45. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_19624218_37069985.pdf (дата обращения: 18.01.2025).

7. Ермакова Ж.А., Холодилина Ю.Е. Туристско-рекреационный кластер как социально-экономическая система // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 11. – С. 4237-4252. – URL: <https://1economic.ru/lib/113799> (дата обращения: 18.01.2025).

8. Кучумов А.В., Еремичева П.Ю. Основные подходы в построении регионального туристского бренда // Учёные записки Крымского федерального университета им. В.И. Вернадского. География. Геология. – 2024. – Том 10(76). – № 4. – С. 29-38. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_75999106_70670297.pdf (дата обращения: 18.01.2025).

9. Кучинова Э.С. Туристский кластер как фактор создания конкурентных преимуществ региона на рынке туристических услуг (на примере Республики Алтай) // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – № 340. – С. 145-148. – URL: <https://journals.tsu.ru/uploads/import/853/files/340-145.pdf> (дата обращения: 18.01.2025).

10. Кучеренко О.В. Кластеры в региональной экономике: институциональная среда и тенденции развития в Омской области // Научное обозрение. Экономические науки. – 2014. – № 1. – URL: <https://s.science-education.ru/pdf/2013/3/63.pdf> (дата обращения: 18.01.2025).

11. Ковалева Т.Ю. Институциональная среда как основа развития промышленных кластеров // Журнал экономической теории. – 2014. – № 3. – С. 129-135. – URL: https://jet-russia.com/wp-content/uploads/2023/09/12_Ковалева.pdf (дата обращения: 18.01.2025).

12. Линченко Б.И. Институциональное развитие кластеров // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2013. – № 4(44). – С. 127-134. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_21243116_53369576.pdf (дата обращения: 18.01.2025).

13. Недашковская В.А. Переговорный процесс: понятие и виды // Международный научный журнал "Актуальные исследования". – 2021. – № 31(58). – С. 70-72. – URL: <https://apni.ru/article/2766-peregovornij-protsess-ponyatie-i-vidi> (дата обращения: 18.01.2025).

14. Нюренбергер Л.Б., Мальгин А.В., Петренко Н.Е. Региональные туристско-рекреационные кластеры: подходы к формированию и развитию // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Том 13. – № 97. – С. 3443-3454. – URL: <https://1economic.ru/lib/118728> (дата обращения: 18.01.2025).

15. Попов Е.В., Симонова В.Л., Казакова Д.М. Управление развитием институтов кластерных образований // Вестник Пермского университета. Экономика. – 2016. – Вып. 1(28), С. 68-78. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_25828541_74915139.pdf (дата обращения: 18.01.2025).

16. Полухина А.Н. Перспективы кластерно-сетевое взаимодействие бизнеса и НКО в туристской сфере // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 2 (ч. 2). – С. 425-429. – URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39950> (дата обращения: 18.01.2025).

17. Росина А.Г. Взаимодействия как основа устойчивого конкурентного преимущества экономического кластера // Журнал "Фундаментальные исследования". – 2015. – № 6 (ч. 1). – С. 184-188. – URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=38418> (дата об-

ращения: 18.01.2025).

18.Софронов Г.Н., Алексеева А.Э. Формирование конкурентной среды в процессе регионального экономического развития // Вестник экономики, права и социологии. – 2011. – № 4. – С. 114-117. – URL: <https://www.vestnykeps.ru/0411/26.pdf> (дата обращения: 18.01.2025).

19.Kim N., Wicks B.E. (2010). Rethinking Tourism Cluster Development Models for Global Competitiveness // International CHRIE Conference-Refereed Track. Pp 9. – URL: https://www.researchgate.net/publication/280040367_Rethinking_Tourism_Cluster_Development_Models_for_Global_Competitiveness (accessed at 18.01.2025).

УДК 37.015

T.V. Karmanovskaya

FORMATION OF A CULTURE OF SOCIAL SECURITY OF STUDENTS

The formation of a culture of social security is an important component for the development of a versatile personality. The work analyzes the main characteristics of the concept of "social security", and highlights the directions and principles of forming a culture of social security. The results of the survey conducted among students studying in the field of training Advertising and Public Relations on the topic of the study are presented, their ideas about the level of social security in society are analyzed. The main directions underlying the step-by-step formation of a culture of social security are determined for the analysis of the information needs of future specialists.

Keywords: social security, digital technologies, innovative solutions, safety culture, human protection.

Т.В. Кармановская¹**ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ СОЦИАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТУДЕНТОВ**

Формирование культуры социальной безопасности является важной составляющей для развития разносторонней личности. В работе проанализированы основные характеристики понятия "социальная безопасность", выделены направления и принципы формирования культуры социальной безопасности. Представлены результаты проведенного анкетирования среди студентов, обучающихся по направлению подготовки "Реклама и связи с общественностью" по теме исследования, проанализированы их представления об уровне социальной безопасности в обществе. Определены основные направления, лежащие в основе поэтапного формирования культуры социальной безопасности, для анализа информационных потребностей будущих специалистов.

Ключевые слова: социальная безопасность, цифровые технологии, инновационные решения, культура безопасности, защита человека.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-16-21

В современном обществе, которое характеризуется множеством социальных, экономических и политических изменений, вопрос безопасности человека и общества в целом приобретает особую актуальность. Безопасность понимается не только как отсутствие угроз, но и как состояние защищенности всех сфер деятельности человека – личностной, общественной, культурной, экономической, информационной. Одним из важнейших факторов, обеспечивающих эту защищенность, является культура социальной безопасности, под которой подразумевается комплекс ценностей, норм, установок и поведения, нацеленных на сохранение и поддержание благоприятной социальной среды [1].

В условиях глобализации и динамичного развития информационных технологий формирование культуры социальной безопасности выступает необходимым условием для гармоничного существования современного человека. Научно-технический прогресс наряду с благами принес и неисчислимы бедствия как человеку, так и окружающей среде. Своими действиями или бездействием человек может создать для себя и окружающих реальную угрозу жизни и быть источником опасности. "Безопасность жизнедеятельности" – это не просто сумма усвоенных знаний, а умение правильно вести себя в различных ситуациях.

Культура социальной безопасности в широком смысле представляет собой совокупность знаний, установок, ценностей и образцов поведения, которые способствуют эффективному взаимодействию индивида с окружающим социальным пространством, снижению рисков и угроз, а также поддержанию благоприятного социокультурного климата.

¹Кармановская Т.В., старший преподаватель кафедры управления персоналом и рекламы, кандидат химических наук; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Karmanovskaya T.V., Senior Lecturer of the Department of Personnel Management and Advertising, PhD in Chemistry; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: tanya-1narod@rambler.ru

Следовательно, культура социальной безопасности предполагает не просто наличие знаний о факторах риска и способах их предотвращения, но и практическое умение распознавать и преодолевать различные социальные угрозы. Кроме того, важным элементом культуры социальной безопасности является готовность проявлять солидарность, взаимопомощь и ответственность в ситуациях, связанных с общими рисками [2]. Исследованием проблем безопасной жизнедеятельности в информационной, социальной и социально-политической сфере занимаются многие ведущие учёные.

Основу любой культуры составляют ценности и нормы, которые определяют, какое поведение считается приемлемым и желательным в обществе. В контексте социальной безопасности к ценностно-нормативному компоненту относятся:

- Почитание человеческой жизни и достоинства. Осознание приоритета безопасности человека, его здоровья и прав.
- Ответственность. Готовность каждого члена общества брать на себя ответственность за собственные действия и их последствия.
- Взаимоуважение и толерантность. Способность взаимодействовать с представителями разных социальных, культурных и этнических групп без агрессии и дискриминации.

Культура социальной безопасности невозможна без определённого уровня знаний и умений, касающихся прав и обязанностей граждан, особенностей социальной структуры, правовых аспектов и т.д. Когнитивный компонент включает в себя:

- Правовую грамотность. Понимание основных законов и принципов общественного устройства, способность различать законные и незаконные действия.
- Информационную грамотность. Умение ориентироваться в медиапространстве, критически воспринимать информацию и защищаться от манипуляций.
- Знания о видах угроз. Понимание рисков, связанных с терроризмом, мошенничеством, экстремизмом, киберугрозами и т.д.

Накопленные ценности и знания проявляются в поведенческом аспекте культуры социальной безопасности. Сюда относятся навыки безопасного поведения в общественных местах (например, меры предосторожности в вечернее время, внимание к окружающей обстановке), управления конфликтами (стремление к ненасильственному разрешению споров, умение вести диалог) и взаимной поддержки (готовность помогать другим людям в сложных ситуациях, противодействие несправедливости).

На уровне высшего образования культура социальной безопасности формируется благодаря специализации и углублению знаний, а также за счёт развития критического мышления.

Безопасная жизнедеятельность объединяет и комплексно рассматривает вопросы профилактики правонарушений, конфликтологии, психологии безопасности. Проведённые изыскания в области социальной безопасности являются основной составляющей частью безопасной жизнедеятельности, подразумевают разработку собственных проектов, описывающих поведение во время чрезвычайных ситуаций, предлагающих различные методы профилактики, способствуют приобретению дополнительных навыков в этой сфере.

Уверенные в себе люди, чувствующие поддержку со стороны близкого окружения, легче и активнее усваивают нормы безопасного поведения. Низкая самооценка или психологическая неуверенность может привести к агрессивным или, наоборот, пассивным формам поведения, создающим дополнительные риски.

Формирование образа жизни является ещё одним обязательным фактором, включающим правильное питание, регулярную физическую активность, отказ от вредных привычек, поддержание психического благополучия и соблюдение правил безопасности на рабочем месте, в быту и во время различных чрезвычайных ситуаций.

Однако, индивидуальные усилия недостаточны для решения проблемы в масштабах всего общества. Необходима активная роль государства в разработке и внедрении эффективных мер профилактики и контроля вредных факторов. Таковыми могут являться – строгое законодательное регулирование, инвестиции в здравоохранение, просвещение населения, международное сотрудничество – совместные исследования, обмен опытом и координация действий по борьбе с глобальными угрозами для здоровья.

В основе возникновения и развития опасных и чрезвычайных ситуаций социального характера лежат социально-политические, экономические, межэтнические и межконфессиональные противоречия, серьёзно нарушающие нормальное функционирование общественных отношений в различных сферах жизнедеятельности. Игнорирование этих противоречий, нежелание своевременно решать проблемы современного общественного развития ведёт к деструктивным явлениям и катастрофам – войнам, конфликтам, социальным катаклизмам и пр.

Профессиональная компетентность в области обеспечения социальной безопасности представляет собой структурную модель, в основе которой лежит строение и особенности функционирования системы компетентности и готовности, осуществляющие диагностику потенциальных угроз, а также их профилактику и ликвидацию. Оптимальной является политика обеспечения социальной безопасности, ориентированная на достижение достойного качества жизни, открывающая широкие возможности для сохранения устойчивого существования и функционирования социальных субъектов.

Изучение проблемы формирования культуры социальной безопасности позволяет опираться на представления современной молодежи о безопасности в нашем обществе, с целью поиска возможных путей решения этой проблемы. С этой целью был проведён опрос в форме анкеты студентов первого курса, обучающихся по направлению "Реклама и связи с общественностью", подтверждающий достоверность их мнения. Оценка уровня социальной безопасности в социуме студентами представлена на Рис. 1.



Рисунок 1 – Оценка уровня социальной безопасности

Анализ ответов показал, что 50% студентов, принявших участие в тестировании, оценили его удовлетворительно.

Большинство студентов первого курса полагают, что безопасность человека в окружающей их социальной среде в основном зависит от самого человека, что представлено на Рис. 2.



Рисунок 2 – Факторы, влияющие на безопасность

Следующий вопрос анкеты позволил сделать вывод, что многие студенты уделяют внимание проблеме обеспечения личной безопасности (75%) (Рис. 3), значительно меньшее количество студентов дали отрицательный ответ.

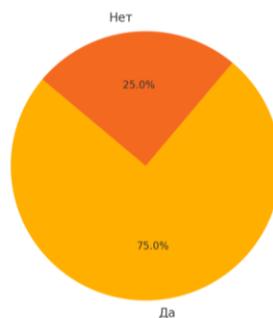


Рисунок 3 – Забота о личной безопасности

В качестве главного проявления заботы о собственной безопасности практически все участники анкетирования выделили "бдительность по отношению к происходящему вокруг" (97%). При этом 95% студентов, принявших участие в анкетировании, соблюдают правила личной безопасности, а 87% опрошенных, пока только изучают эти правила.

Результаты ответов опрошенных студентов на вопрос анкеты "Назовите основные угрозы социального характера", представленные на Рис. 4, распределились следующим образом.



Рисунок 4 – Основные угрозы, влияющие на безопасность

Большинство опрошенных студентов стремятся решать проблему социальной безопасности в городе-мегаполисе путём формирования личностных качеств, способствующих снижению риска негативного воздействия разнообразных угроз социального характера и повышению культуры социальной безопасности у молодёжи.

На вопрос об определении регулярности проявления опасных ситуаций в повседневной жизни ответы были разноплановы, их результат представлен на Рис. 5.

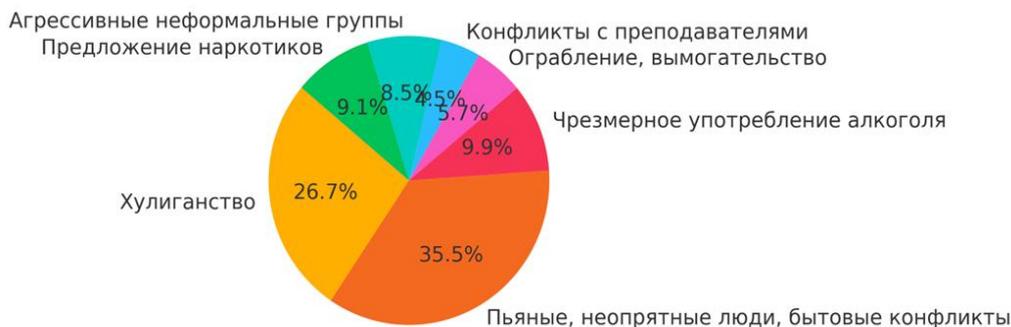


Рисунок 5 – Основные опасные ситуации в повседневной жизни

По полученным результатам можно сделать вывод, что чаще всего (более одного раза в неделю) студенты попадали в следующие опасные ситуации социального характера: хулиганство, появление рядом пьяного, неопрятного человека, бытовые конфликты. Довольно редко (один–два раза в год) студенты чрезмерно употребляли алкоголь, подвергались ограблению, вымогательству, вступали в конфликты в образовательном учреждении с преподавателями, сталкивались с агрессивными действиями представителей неформальных молодёжных группировок, некоторым опрошенным или их друзьям предлагались наркотики.

Никто из опрошенных студентов не узнавал, что кто-то из их знакомых заразился ВИЧ (100%), большинство бакалавров никогда не замечали возле себя сектантов или вербовщиков, 85% опрошенных ответили, что не попадали под агрессивные действия представителей неформальных молодёжных группировок.

В настоящее время сознание человека постоянно расширяет границы под влиянием новых информационных технологий, которые существенно влияют на жизнедеятельность, предполагая глобализацию и технократизацию общества [4]. Увеличение объёма информации и ускорение её обработки человеком может губительно повлиять на развитие мыслительных способностей человека, сокращая количество инновационных

идей, самостоятельных мыслительных процессов, выступать пассивным информационным потребителем, не уделяя должного внимания безопасности. Подходы к измерению благополучия также постоянно эволюционируют от оценки, основанной на изученных критериях безопасного существования, до концепции "субъективного благополучия", которое можно прогнозировать, опираясь на описанный опыт в различных жизненных ситуациях [5].

Полученные в результате анкетирования данные подтвердили необходимость реализации системного, поэтапного процесса формирования у студентов культуры социальной безопасности, основанного на следующих положениях:

- культура социальной безопасности должна представлять собой часть общей культуры человека, которая функционирует исключительно с целью обеспечения безопасности личности в социуме;

- студенты начальных курсов – это категория молодёжи, находящаяся на стадии активного познания мира и окружающего их социума, а их стремление самоутвердиться в обществе довольно часто приводит к негативным последствиям, и молодые люди могут стать объектом манипулирования со стороны антиобщественных и преступных организаций;

- социум представляет собой источник разнообразных проблем в связи с разнообразностью находящихся в нём людей (по культурному и ментальному признакам, системе взглядов, принципов, установок и т.д.);

- одной из основных причин опасностей социального характера является агрессивный тип сознания современного человека, который может проявляться в попытках информационного воздействия чуждых нашей ментальности идеалов и взглядов экстремистской идеологии на молодёжь с целью изменения их сознания и истинной картины мира.

Целесообразно формировать культуру безопасной жизнедеятельности человека через социальную сферу с чётким регламентированием социальных норм поведения людей, и это должно являться приоритетной целью и внутренней потребностью человека [6]. Формирование нового восприятия системы идеалов и ценностей, традиций и норм безопасного поведения, должно прививать единую культуру жизнедеятельности в условиях цифровизации. В процессе развития каждый человек формирует в себе отношение к вопросам обеспечения собственной безопасности с целью снижения уровня опасности в обществе – это и есть составная часть общей культуры.

Социальная безопасность должна обеспечивать развитие личности, мотивировать способность к различным видам деятельности и охватывать такие образовательные области, как социально-коммуникативное развитие, познавательное, речевое, художественно-эстетическое и физическое развитие [7]. Безумная динамика развития нашего общества, революция в пространстве информационно-коммуникационных отношений стали причиной смены общественного развития и изменения картины мира, в связи с чем увеличилась неопределённость, неустойчивость и рискогенность общественного развития. В связи с этим возрастает роль системы социальной безопасности населения, которая представляет собой состояние защищённости наиболее важных интересов личности, социальных групп и общества от внутренних и внешних угроз, которое обеспечивается с помощью совокупности мер политического, правового, экономического, идеологического и организационного характера.

В процессе проведённого исследования были определены условия, влияющие на эффективность формирования культуры социальной безопасности у обучаемых:

- определение общих групп знаний в различных модулях и установление прочных межпредметных связей;

- преемственность знаний в процессе изучения различных модулей профильной подготовки;

- использование практико-ориентированных мероприятий при организации культурно-ориентированной подготовки обучаемых.

Формирование культуры социальной безопасности должно носить системный, междисциплинарный характер по следующим направлениям:

- систематизация учебного материала предметно-профильных модулей и его распределение для аудиторной и внеаудиторной работы;

- конструирование заданий для самостоятельной работы обучаемых с учётом интеграции предметно-профильных модулей;

- организация культурно-ориентированной исследовательской деятельности студентов, участие в фестивалях и конференциях, направленных на изучение, осмысление и сохранение культуры социальной безопасности [8].

Формирование культуры социальной безопасности – это длительный и многогранный процесс, в котором участвуют различные социальные институты: семья, школа, вузы, общественные и религиозные организации, государственные органы. Культура социальной безопасности не сводится к простому набору правил и инструкций; она подразумевает укоренённые в сознании граждан ценности, связанные с ответственностью, уважением, солидарностью, а также способность использовать имеющиеся ресурсы и знания для предотвращения угроз [9].

Важным условием успешного развития данной культуры в современных условиях является объединение усилий всех заинтересованных сторон. Эффективные механизмы просвещения, правовых гарантий и технологических решений дают возможность создавать безопасную социальную среду, где каждый человек чувствует себя защищённым и готов вносить вклад в общее благополучие.

Таким образом, качество жизни как выражение удовлетворённости личности своей жизнедеятельностью во многом определяется состоянием социальной безопасности, условиями, созданными обществом, государством для развития личности, реализации её потребностей, где главной целью становится выявление проблемных моментов, достижение политической, экономической и социальной стабильности современного мира, где прежде всего должна быть обеспечена социальная безопасность человека. Сохранение и укрепление здоровья человека – это сложная задача, требующая комплексного подхода. Только совместными усилиями государства, работников сферы образования, медицинских организаций, работодателей и самих людей можно эффективно противостоять вредным факторам, что будет первым шагом к созданию более безопасной и здоровой среды обитания для будущих поколений, и позитивным опытом реализации инициатив, направленных на укрепление культуры социальной безопасности, так как этот процесс требует постоянного совершенствования, адаптации к новым вызовам и гибкости.

Список использованных источников

1. Чернова Е.В. Информационная безопасность человека: учебное пособие для вузов / Е.В. Чернова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 327 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16772-6. – URL: <https://urait.ru/bcode/542739>.
2. Щербак А.В. Информационная безопасность: учебник для вузов / А.В. Щербак. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 252 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-4299-6. – URL: <https://urait.ru/bcode/557730>.
3. Аганбегян А.Г. Как восстановить сохранность народа России // Народонаселение. – 2021. – Т. 24. – № 2. – С. 4-18. – DOI: 10.19181/population.2021.24.2.1.1.
4. Зенков А.В. Информационная безопасность и защита информации: учебное пособие для вузов / А.В. Зенков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 107 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16388-9. – URL: <https://urait.ru/bcode/544290>.
5. Информационное право: учебник для вузов / Н.Н. Ковалева [и др.]; под редакцией Н.Н. Ковалевой. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 353 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13786-6. – URL: <https://urait.ru/bcode/544002>.
6. Дубровский Д.И. Глобальное будущее 2045. Конвергентные технологии (НБИКС) и трансгуманистическая эволюция / Д.И. Дубровский. – Москва, 2013 – 272 с.
7. Губанов В.М. Чрезвычайные ситуации социального характера и защита от них. – Москва: изд-во Дрофа, 2007. – 288 с.
8. Козырь Н.С. Гуманитарные аспекты информационной безопасности: учебное пособие для вузов / Н.С. Козырь, Н.В. Седых. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 170 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17153-2. – URL: <https://urait.ru/bcode/544965>.
9. Меринов А.В. Формирование культуры безопасности в образовательной среде // Педагогика. – 2021. – № 3. – С. 66-72.

УДК 331

A.V. Lebedeva, E.N. Novikova

THE ACTUAL QUESTIONS OF TAX REGIME FOR CITIZENS TRANSFORMATION AS A PART OF SOCIALLY ORIENTED DEVELOPMENT STRATEGY OF RUSSIAN FEDERATION

First for the last quarter-century big transformations of the tax-regime take place in Russia. The transformations affect all groups of taxpayers and many kinds of taxes. The article is dedicated to the research of the actual questions of tax regime transformation with a special attention to the changes of the personal income tax scale. The forecasts of the changes of the tax revenue for the budget are analyzed, the comparison with the western experience is conducted and the influence of these changes on the labour market and the economy as a whole is defined.

Keywords: tax regime, tax reform, taxes, personal income tax, tax deduction, budget, occupation.

А.В.Лебедева¹, Е.Н.Новикова²**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ГРАЖДАН КАК ЧАСТИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ РФ**

Впервые за последние четверть века в России происходят крупные преобразования в налоговой системе. Изменения касаются всех групп налогоплательщиков и многих видов налога. Статья посвящена исследованию актуальных вопросов реформирования системы налогообложения, особое внимание уделено изменению в шкале налога на доходы физических лиц, проанализированы прогнозы изменения налоговых поступлений в бюджет страны, проведено сравнение с западным опытом и определено влияние введённых изменений на рынок труда и экономику в целом.

Ключевые слова: налоговая система, налоговая реформа, налог, налог на доходы физических лиц, налоговый вычет, бюджет, занятость.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-22-29

Важным изменением в экономике России с начала 2025 г. стала масштабная налоговая реформа, которая коснулась всех налогоплательщиков. Налоги на прибыль увеличились, ставка НДФЛ стала прогрессивной пятиступенчатой, на упрощённой системе стали взимать НДС, появилась возможность амнистии за отказ от дробления бизнеса, туристский налог для гостиниц и некоторые другие важные изменения коснулись российских субъектов экономической деятельности.

Подобные системные преобразования в налоговой системе проводятся впервые за последние двадцать пять лет. До этого изменения осуществлялись точно в отдельных положениях Налогового Кодекса с учётом сложившихся экономических условий.

Основная цель реформирования налоговой системы – это более справедливое распределение налогового бремени в отношении получающих наиболее высокие личные доходы.

Можно выделить ключевое изменение в налоговой системе, которое коснётся бизнеса – повышение ставки налога на прибыль с 20 до 25%. Следствием чего станет увеличение поступлений в федеральный бюджет – вместо 3% ожидается 8% в 2025–2030 гг.

Стоит отметить, что самая важная часть налоговой реформы коснулась налога на доходы физических лиц, которому и будет посвящена данная статья. С повышенных доходов будет собираться больше налога, что может свидетельствовать о более справед-

¹ Лебедева А.В., доцент кафедры экономики и организации производства, кандидат экономических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Lebedeva A.V., Associate Professor of the Department of Economics and Organization of Production, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Institute of Technology (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: annswannew@gmail.com

² Новикова Е.Н., доцент кафедры управления персоналом и рекламы, кандидат экономических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Novikova E.N., Associate Professor of the Department of Personnel Management and Advertising, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Institute of Technology (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: novikovakaty_a_06@mail.ru

ливой налоговой системе. Низкодходной категории граждан (особенно семьям с детьми) будут оказываться дополнительные меры поддержки, такие как налоговые льготы и вычеты.

Для физических лиц значительное изменение – это введение прогрессивной пятиступенчатой шкалы налогообложения по налогу на доходы физических лиц (Табл. 1).

Таблица 1 – Введённые ставки НДФЛ в зависимости от годового дохода

Размер годового дохода, руб	Ставка НДФЛ, %
До 2,4 млн	13
От 2,4 млн до 5 млн	15 с суммы выше 2,4 млн руб.
От 5 млн до 20 млн	18 с суммы выше 5 млн руб.
От 20 млн до 50 млн	20 с суммы выше 20 млн руб.
Свыше 50 млн	22 с суммы выше 50 млн руб.

Как видно из Табл. 1, теперь налоговая ставка будет зависеть от размера налоговой базы – суммы и вида дохода, полученного налогоплательщиком в налоговом периоде. Т.е. чем больше облагаемая база, тем выше будет налог.

До настоящего времени в России уже действовала двухступенчатая прогрессивная шкала налогообложения. С 2021 г. к доходам свыше 5 млн руб. применялась ставка 15%, ниже этой суммы – 13%.

Налоговая система формируется как сложный механизм исходя из стратегических задач развития страны с учётом текущего состояния отдельных секторов экономики. Анализ структуры налоговых поступлений в консолидированный бюджет РФ за последние пять лет (Табл. 2) показал, что наибольший вклад вносит налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ), сокращение его доли в 2020 г. обусловлено ситуативными факторами – падением цен на нефти, сокращением добычи в рамках Венского соглашения ОПЕК, снижением объёмов экспорта природного газа.

Таблица 2 – Динамика поступлений основных налогов в консолидированный бюджет РФ (в трлн руб.) [1].

Вид налога	2023 г.	2022 г.	2021 г.	2020 г.	2019 г.
НДПИ	9,881	10,971	7,338	3,954	6,106
НДС	7,182	6,489	5,479	4,269	4,258
Налог на прибыль	7,922	6,356	6,082	4,018	4,543
НДФЛ	6,538	5,728	4,883	4,252	3,955
Имущественные налоги	1,683	1,632	1,445	1,358	1,351

В общем случае пропорции распределения налоговых поступлений в РФ традиционны, структура налоговых поступлений за январь–ноябрь 2024 г. представлена на Рис. 1 [2]. Несмотря на то, что налог на доходы физических лиц (НДФЛ) вносит не самый большой вклад в общую величину налоговых поступлений (18% – в 2023 г., 17% – 2022 г.), он является наиболее значимым по количеству налогоплательщиков – в 2023 г. их число составляло 66,8 млн чел. [3] (отметим, что общая численность трудоспособного населения на начало года – 83,4 млн чел.). Именно поэтому НДФЛ смело можно считать "народным налогом", с уплатой которого сталкиваются не только налоговые резиденты РФ, но и нерезиденты, получающие доход на территории России. По данным статистики за 2023 г. доля иностранных граждан и лиц без гражданства в общей численности налогоплательщиков составила 3,5% (2 357 тыс. чел.), их вклад в общую сумму доходов, подлежащих налогообложению – 1,49% (1 128,9 млрд руб.) [4].



Рисунок 1 – Структура налоговых поступлений администрируемых ФНС доходов в консолидированный бюджет РФ в январе–ноябре 2024 г.

Неравномерность распределения доходов (как базы налогообложения) требует сегментирования налогоплательщиков. По данным ФНС, в 2023 г. численность налогоплательщиков с годовым доходом выше 10 млн руб. составила всего 0,3% от общей (обеспечив при этом 20% поступлений от НДФЛ); с доходом от 5 до 10 млн руб. – 0,5%; с доходом от 1 до 5 млн руб. – 17,1% (их вклад – 38%); с доходом менее 1 млн руб. – 82,1% (также 38%) [5].

Повышение ставки с 13 до 15% позволило увеличить объем поступлений (дополнительная сумма за счёт 2 п.п. составила 2,4%) [6].

Положительная тенденция сохраняется и в 2024 г. – за период с января по ноябрь наблюдался рекордный рост за последние 12 лет. Но заметим, что это вызвано в большей степени ростом доходов граждан (рост номинальных зарплат год к году составил 18%) и рекордно низким уровнем безработицы (3,2% – в 2023 г., 2,3% – в 2024 г.) [7].

Неравномерность в сборе НДФЛ наблюдается по регионам: наибольший вклад внесли Москва (49,4% в 2023 г. от всех поступлений в федеральный бюджет), Санкт-Петербург, Краснодарский край. Несмотря на то, что НДФЛ является федеральным налогом (т.е. обязательным к уплате на всей территории РФ), в дальнейшем часть этих средств перераспределяется между региональными и местными бюджетами по установленным в рамках Бюджетного кодекса нормативам. Значительная часть НДФЛ (85%) поступает в региональные бюджеты для финансирования региональных программ, 15% от общей суммы НДФЛ поступает в местные бюджеты этого региона, что позволяет финансировать нужды муниципалитетов. При таком подходе работник косвенно участвует, например, в финансировании ремонта социальных объектов в своём регионе (крае, области, городе). То, что взимается по повышенной ставке, направляется в федеральный бюджет. Доходы от повышенных ставок НДФЛ с 2025 г., когда заработает расширенная прогрессивная шкала, также направляются федеральному центру [8]. Отметим, что поступления, сформированные за счёт повышенной ставки НДФЛ в 15% имеют целевое назначение – направляются на дополнительное финансирование для лечения детей с редкими и опасными заболеваниями. В Министерстве здравоохранения РФ отчитались, что направленные в размере 205 млрд руб. средства позволили оказать помощь более 23 тыс. детей [9].

Разграничение налогов по уровням бюджетной системы всегда вызывало широкий интерес среди рядовых граждан, вопрошающих "Куда идут мои налоги?", предпринимателей, стремящихся минимизировать налоговую нагрузку, и госслужащих. Сторонники налоговой децентрализации (передачи налогов с верхнего уровня бюджетной системы на нижние) прогнозируют устойчивый экономический рост, вызванный эффективной инвестиционной политикой территориальных властей; ожидают большую вовлечённость граждан; подотчётность органов власти гражданам [10]. Однако, к числу возможных негативных эффектов такого подхода можно отнести – рост социального и экономического неравенства, потери определённой экономии за счёт масштаба, рост коррупции [11]. Сегодня мы говорим о достаточной децентрализации при перераспределении НДФЛ, однако до 2012 г. норматив отчисления НДФЛ в местные бюджеты составлял – 30%, в региональные – 70% [12].

Также много лет продолжают споры о возможности зачисления НДФЛ по месту постоянного жительства налогоплательщика. В таком случае изменения затронут мегаполисы, северные и восточные регионы страны, куда приезжают работать вахтовым мето-

дом. Но, по мнению Минфина РФ, изменение текущего порядка может стать дестимулирующим фактором и приведёт к перераспределению доходов местных бюджетов [13].

Использование прогрессивных ставок при расчёте НДФЛ с целью обеспечения социальной справедливости не вызывает таких жарких дискуссий. Большинство экономически развитых стран при налогообложении физлиц опираются именно на такой подход: в США размер ставок в интервале от 1,4 до 37% (имеет дифференциацию по штатам) [14], в Германии – от 14 до 45%, во Франции от 0 до 45% (пересматривается ежегодно в зависимости от динамики экономического развития), в Китае (иск. Гонконг) от 3 до 45%, в Швеции от 32 до 52% и т.д. В таких странах как Беларусь, Болгария, Латвия, Эстония, Румыния, Черногория, Хорватия, административный район КНР Гонконг используют плоскую шкалу налогообложения НДФЛ (пропорциональная система). Такой подход обусловлен стремлением упростить налоговое администрирование и привлечь инвестиции. С 2001 по 2021 гг. в России также действовала плоская шкала НДФЛ, предполагалось что это позволит повысить собираемость налогов и сократить объём теневой экономики (не задекларированных доходов).

Для достижения социального равенства и регулирования рынка труда ряд стран не взимают налог с отдельных категорий граждан. Так, в России не взимается НДФЛ с государственных пособий, выплат и пенсий, с доходов от продажи имущества и процентов по вкладам (при соблюдении определённых условий), страховые выплаты. В некоторых странах дивиденды либо полностью освобождены от уплаты НДФЛ, либо облагаются по пониженным ставкам.

Снижение налогового бремени для низкооплачиваемых категорий занятости направлено на поддержание уровня жизни наиболее уязвимых групп населения, а также стимулирование их участия в этих секторах рынка труда (например, младший медицинский персонал, работники ЖКХ, воспитатели). Поддержка малообеспеченных граждан может выражаться в форме базового необлагаемого минимума: в Германии он составляет порядка 11 874 евро в год [15], во Франции – 25 610 евро в год, в Индии – 21 млн рупий. В России возможность введения необлагаемого минимума регулярно обсуждается на уровне Минтруда, Минфина, общественных объединений профсоюзов и работодателей. В качестве минимума предлагается рассматривать величину прожиточного минимума на каждого члена семьи, но представители работников выступают за минимальный размер оплаты труда в регионе. Сторонники такого подхода не учитывают риски "стагнации" реальных доходов граждан и роста социального напряжения. Так, с одной стороны, может вернуться проблема "зарплаты в конверте", с другой – работники, чей доход хотя бы на 1 рубль выше МРОТ, лишаются этой льготы (при расчётах по федеральному МРОТ на 01.01.2025 годовая экономия составит порядка 35 тыс. руб. или 1,5 месячного заработка). Кроме того, по экспертным оценкам, объёмы поступлений НДФЛ в бюджет могут сократиться в диапазоне от 35 до 60 млрд руб. [16]. Компенсация недополученных доходов может потребовать увеличения других налогов (прежде всего косвенных, таких как НДС, акцизы) или отмены налоговых льгот.

Более эффективным решением в динамичных условиях, на наш взгляд, выступают налоговые вычеты, которые за счёт адресного применения выполняют комплекс задач. В рамках социального блока в РФ осуществляется поддержка отдельных категорий (инвалидов, пенсионеров, мобилизованных, добровольцев, контрактников), реализуется демографическая политика (налоговые вычеты на детей). В некоторых странах этот инструмент используется для поддержки семейных ценностей, например, в Германии, Франции, Австралии и США действует система совместного декларирования доходов, что приводит к снижению общей суммы налога по сравнению с подачей индивидуальных деклараций; в Канаде и Великобритании супруги могут "передавать часть личного налогового освобождения" и переносить между собой налоговые вычеты. Существующие в РФ налоговые вычеты на образование и лечение (включая популяризацию спортивного образа жизни) влияют на качество человеческого капитала, тем самым создавая базу для повышения производительности труда и снижая нагрузку на бюджет (с ростом общего уровня образования и здоровья сокращается объём выплат пособий по безработице и больничным листам).

Налоговые вычеты увеличивают личный располагаемый доход, который направляется на дальнейшее потребление товаров и услуг, следовательно, происходит стимулирование экономической активности. Для формирования эффективной экономической системы государство стимулирует развитие отдельных секторов и направлений, предоставляя налоговые вычеты при покупке жилья, оплате медицинских и образовательных услуг. Широко применяются налоговые вычеты при установке солнечных батарей, ветрогенераторов (страны ЕС), энергосберегающих бытовых приборов (программа Energy Star

в США), покупке электромобилей и гибридных автомобилей (Китай, Норвегия), товаров для улучшения жилищных условий (программа RUT в Швеции, программа Superbonus 110% в Италии), товаров и услуг, связанных с уходом за детьми (Канада, Франция), спортивных товаров, программного обеспечения. Как видим, часть этих мер направлена на стимулирование инноваций и технологического развития.

Дополнительный приток инвестиций в экономику (фондовый рынок) также частично обеспечивается за счёт инвестиционных налоговых вычетов. Индивидуальные инвестиционные счета (ИИС) были введены лишь в 2015 г., однако стали довольно популярным инструментом.

В НК РФ выделяются несколько видов налоговых вычетов, динамика изменения наиболее значимых представлена на Рис. 2. По данным ФНС, в 2023 г. стандартные налоговые вычеты (код 104-149) получили 14,5 млн чел. в размере 282 млрд руб., объём имущественных налоговых вычетов (код 311-312) сократился и составил 45 млрд руб. (льготой воспользовались 94,5 тыс. чел.), 560,8 тыс. чел. получили социальные налоговые вычеты по пп. 5 п. 1 ст. 219 НК РФ (код 327-328: по расходам на накопительную пенсию) в общем размере 14,6 млрд руб., социальными налоговыми вычетами по пп.2 п. 1 ст. 219 НК РФ и пп.3 п. 1 ст. 219 НК РФ (код 320-326: по расходам на обучение и медицину) воспользовались 19 658 чел. (общий объём вычетов 1 469 млн руб.). Динамика изменения по инвестиционным налоговым вычетам (код 618-620) отличается неравномерностью: достигнув пика в 2020 г., их величина начала сокращаться и к 2023 г. едва достигла половины от рекордного значения [17]. ЦБ РФ в своих отчётах также отмечает осторожный настрой инвесторов к открытию ИИС [18].

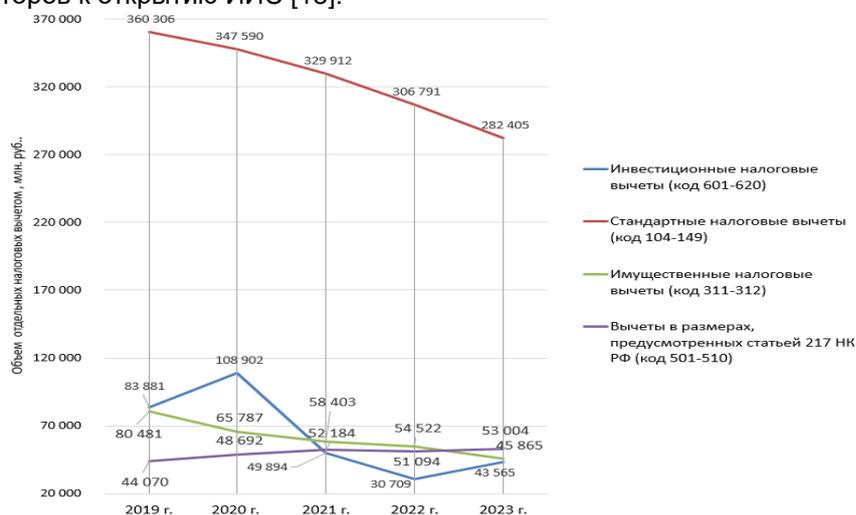


Рисунок 2 – Динамика наиболее значимых налоговых вычетов в РФ за период 2019–2023 гг. (составлено авторами по источнику) [19]

Раздел 4 "Отчёта о налоговой базе и структуре начислений на доходы физических лиц" отражает также данные о налоговых вычетах по отдельным видам доходов, в частности по кодам 201-252 (суммы, уменьшающие налоговую базу в соответствии со ст. 214.1 НК – на доходы по операциям с ценными бумагами и по операциям с производными финансовыми инструментами). Этот инструмент позволяет уменьшить налогооблагаемую базу и снизить сумму налога к уплате., стимулируя физлиц активнее участвовать на фондовом рынке.

Рассмотрим прогноз влияния налоговой реформы. Изменения, вводимые с 2025 г., касаются двух групп населения. Первая – получающие доход свыше 5 млн руб. (не более 3% населения). Вторая группа – претендующие на получение налоговых вычетов. В рамках реализации социальной политики вводится возможность получения дополнительного "налогового кэшбека", с 2026 г. вступит в силу Федеральный закон от 13.07.2024 г. № 179-ФЗ, предусматривающий ежегодную выплату семьям с двумя и более детьми, если размер среднедушевого дохода не превышает 1,5-кратную величину прожиточного минимума региона.

По прогнозам, Минфин ожидает от налоговых изменений дополнительных поступлений в бюджет в 2025 г. в 533 млрд руб., а с учётом изменения стандартных налоговых вычетов в период с 2025 по 2027 гг. прирост составит 1,4 трлн руб., до 2030 г. – около 3,1 трлн руб. [20], [21].

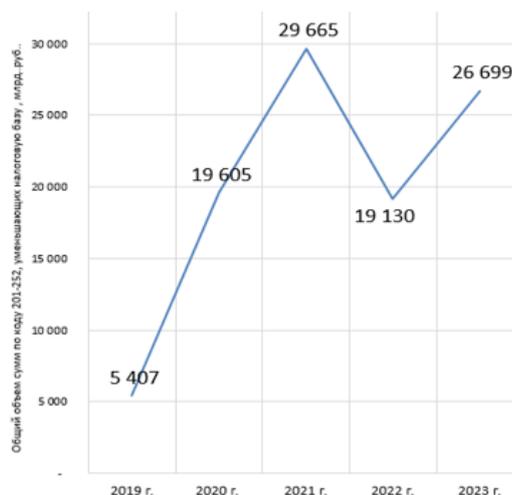


Рисунок 3 – Динамика налоговых вычетов по коду 201-252 в РФ за период 2019–2023 гг. (составлено авторами по источнику 19)

Вводимые изменения НДФЛ коснутся небольшой части населения – по оценкам Минфина, изменения затронут 3,2% работающего населения. Наибольшее влияние скажется в крупных городах и регионах, где уровень зарплат выше по стране. (Москва, Санкт-Петербург, ХМАО). Закон не предусматривает регулярную индексацию сумм доходов для применения повышенных ставок. Без этого через несколько лет под высокие ставки налогов подпадает весь средний класс.

Отметим, что оценка эффективности подобных действий требует более глубокого изучения, выходящего за рамки "бухгалтерского" анализа, акцентируя внимание и на социальной эффективности. В экономической литературе выделяются ряд работ по анализу оптимального личного подоходного налога, выявлению взаимосвязи прогрессивности и неравенства. Среди зарубежных авторов выделяются такие экономисты как У. Викри, Д. Миррлис, Д. Стиглиц, П. Даймонд, Д. Аткинсон, Э. Сэз. Из современных российских исследователей отмечают труды Л.И. Яковсона, Р.О. Смирнова, Д.Н. Некипелова, Т.С. Новиковой, М.Е. Чичилева, М.С. Грачева, Е.В. Балацкого [22].

В сложных микроимитационных моделях составляются прогнозы не только по изменению уровня монетарного и немонетарного неравенства [23], но и рисков уклонения при реализации прогрессивного налогообложения. Проблема уклонения изучается в рамках междисциплинарных исследований с учётом сложившегося уровня администрирования, уровня морали в обществе и уровня неприятия неравенства в обществе.

В Институте экономики и организации промышленного производства СО РАН разработаны агент-ориентированные модели, которые позволяют моделировать последствия на разных уровнях бюджетной системы. В своей работе Новикова Т.С. вводит понятие индекса последствий изменения прогрессивности и оценивает эффективность введения прогрессивной шкалы НДФЛ с 2025 г., отмечая снижение индекса Джини на 0,2% и одновременный рост ФОБ (функция общественного благосостояния) на 0,6% [24]. Балацкий Е.В. отмечает важность целевого назначения дополнительных доходов, полученных от введения прогрессивной шкалы НДФЛ: их прирост позволиткратно (более чем в 2 раза) увеличить финансирование социально значимых направлений нацпроекта "Здравоохранение" и даст возможность ожидать кардинальный прорыв в этом направлении [25].

Важно рассмотреть влияние нововведений в налоговой системе на рынок труда, который в России сейчас находится в тяжелейшем состоянии кадрового голода. На фоне данного дефицита происходит гонка зарплат – со второй половины 2023 г. наблюдается рост реальных заработных плат, данный показатель близок к 10%. Напомним, что вводимая прогрессивная система не касается ставок по налогу с дивидендов и с процентов по депозитам, т.е. фактически повышается нагрузка на работающий класс. За счёт роста заработных плат всё больше людей будет попадать под повышенное налогообложение, и этот показатель может достичь 5-10% работающих. Кроме того, возможно наблюдение негативного влияния на рынок труда прогрессивного налогообложения в виде снижения мотивов к труду у эффективных работников – повышение зарплаты приведёт к увеличению налоговых отчислений и, как следствие, либо скрытию высокого дохода, либо отсутствию стремления к росту дохода. Возможно, также будет наблюдаться снижение предложения труда и рост заработных плат.

Изменения в налоговой нагрузке коснутся, прежде всего, высокооплачиваемых работников, которые являются потребителями товаров и услуг дорогого сегмента, например, рынка первичной недвижимости. Вероятно, что часть таких работников сократит свои расходы на дорогостоящие покупки или станет выбирать более дешёвые товары (например, недвижимость с более скромным бюджетом), что, в свою очередь, отразится на рынке товаров и услуг падением покупательского спроса.

Двойную нагрузку от вводимых мер может получить и бизнес – налог на прибыль вырастет до 25% и повышенная шкала НДФЛ также станет проблемой. В условиях кадрового дефицита практически полностью рост нагрузки на фонд оплаты труда по НДФЛ возьмёт на себя работодатель, сохранив чистую зарплату на прежнем уровне. При этом велика вероятность увеличения "грязной" оплаты труда. Дополнительная нагрузка по взносам, которые исчисляются до вычета НДФЛ, также ложатся на работодателя.

Свыше трети (36%) компаний не планируют ничего предпринимать в связи с повышением НДФЛ. Лишь 24% работодателей готовы возместить сотрудникам рост НДФЛ с 2025 г., показал опрос Керт [26] среди 119 компаний из 20 отраслей в октябре 2024 г. Остальные респонденты не определились с планами на момент опроса.

Цифровизация экономики и сильные механизмы налогового администрирования позволяют ожидать реальных положительных эффектов в решении проблемы экономического неравенства в России и обеспечения граждан социально значимыми благами.

Подводя итоги, можно сделать следующие выводы. Шкала налогообложения в России с 2025 г. станет более прогрессивной, предлагаемая система подразумевает и налоговые вычеты и новый налоговый возврат для семей с детьми с невысокими доходами. Предложенная шкала является достаточно разумной, так как применяется не ко всему доходу, а к сумме превышения. Данные условия можно считать вполне конкурентоспособными по сравнению с соседними странами, что во многом поможет избежать оттока кадров и укрытия доходов. Сравнение с зарубежным опытом показало, что принятая прогрессивная шкала до 22% не может считаться избыточной.

Список используемых источников

1. Итоги деятельности ФНС России за 2019, 2021, 2022, 2023 г. – Источник: <https://analytic.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 01.02.2025).
2. Справка "О поступлении администрируемых ФНС РФ доходов в январе–ноябре 2024 года". – Источник: <https://analytic.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 15.01.2025).
3. Отчёт о налоговой базе и структуре начислений по налогу на доходы физических лиц, удерживаемому налоговыми агентами за 2023 г. – Источник: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/ (дата обращения: 01.02.2025).
4. Отчёт о налоговой базе и структуре начислений по налогу на доходы физических лиц, удерживаемому налоговыми агентами за 2023 г. – Источник: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/ (дата обращения: 15.01.2025).
5. Минфин раскрыл сумму налоговых поступлений от россиян с самыми высокими доходами. – Источник: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=11003333> (дата обращения: 10.02.2025).
6. ФНС раскрыла регионы с наибольшими сборами НДФЛ с состоятельных россиян. – Источник: <https://www.rbc.ru/economics/18/03/2024/65f4177b9a794755ca641354> (дата обращения: 25.01.2025).
7. Анасьева О., Строителева М. Доходные условия: поступления в бюджет от НДФЛ рекордно выросли // Известия. – 05.12.2024. – Источник: <https://iz.ru/1801702/olga-anaseva-mariia-stroiteleva/dohodnye-usloviya-postupleniya-v-byudzh-et-ot-ndfl-rekordno-vyrosli> (дата обращения: 21.01.2025).
8. Доходы регионов от налога на прибыль упали, а от НДФЛ выросли // РБК. Экономика. – 15.08.2024. – Источник: <https://www.rbc.ru/economics/15/08/2024/66bc7deb9a79473cfb7ea078> (дата обращения: 01.02.2025).
9. В Минздраве заявили, что средства от повышенного НДФЛ помогли более чем 23 тыс. детей // Интерфакс. – 26.10.2023. – Источник: <https://www.interfax.ru/russia/927721> (дата обращения: 31.01.2025).
10. Бухарский В.В., Лавров А.М. Межбюджетные отношения и государственное управление: возможности и ограничения децентрализации // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2021. – № 2. – Источник:

<https://cyberleninka.ru/article/n/mezhbyudzhetnye-otnosheniya-i-gosudarstvennoe-upravlenie-vozmozhnosti-i-ogranicheniya-detsentralizatsii> (дата обращения: 31.01.2025).

11. Арлашкин И.Ю. О возможностях налоговой децентрализации в России // Финансовый журнал. – 2023. – № 3. – Источник: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnostyah-nalogovoy-detsentralizatsii-v-rossii> (дата обращения: 21.01.2025).

12. Власенкова Е.А. Налог на доходы физических лиц и его роль в формировании доходной базы местных бюджетов // Финансы и кредит. – 2012. – № 8(488). – Источник: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalog-na-dohody-fizicheskikh-lits-i-ego-rol-v-formirovanii> (дата обращения: 11.02.2025).

13. Письмо Департамента налоговой политики Минфина России от 26 июня 2024 г. N 03-04-05/59434 "О предложении в части уплаты налоговыми агентами НДФЛ по месту жительства налогоплательщика". – Источник: <https://base.garant.ru/410528195/> (дата обращения: 05.02.2025).

14. СТАВКИ И РАЗРЯДЫ ФЕДЕРАЛЬНОГО ПОДОХОДНОГО НАЛОГА. – ИСТОЧНИК: [HTTPS://WWW.IRS.GOV/RU/FILING/FEDERAL-INCOME-TAX-RATES-AND-BRACKETS](https://www.irs.gov/ru/filing/federal-income-tax-rates-and-brackets) (ДАТА ОБРАЩЕНИЯ: 21.01.2025).

15. НАЛОГОВАЯ СИСТЕМА ГЕРМАНИИ. – ИСТОЧНИК [HTTPS://HANDBOOKGERMANY.DE/RU/GERMAN-TAX-SYSTEM](https://handbookgermany.de/ru/german-tax-system) (ДАТА ОБРАЩЕНИЯ: 28.01.2025).

16. Новая шкала НДФЛ: кого коснутся изменения // РБК. – 08.05.2024 – Источник: <https://www.rbc.ru/economics/08/05/2024/663a27359a794730cb1c2156> (дата обращения: 05.02.2025).

17. Елисеева Ю. Инвесторы с 2021 года всё реже обращались за налоговыми вычетами по ИИС // FRANKMEDIA – 22.05.2024. – Источник: <https://frankmedia.ru/165080> (дата обращения: 01.02.2025).

18. Тенденции сегмента индивидуальных инвестиционных счетов в 2024 году // Центральный Банк – Аналитика – Рынок ценных бумаг. – Источник: https://www.cbr.ru/analytics/rcb/iis_1q_2024/ (дата обращения: 30.01.2025).

19. Отчёт о налоговой базе и структуре начислений на доходы физических лиц за 2019–2023 гг. – Источник: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/ (дата обращения: 03.02.2025).

20. Гриневич Д., Бойко А., Мосолкина Д. К чему приведут первые за 25 лет системные изменения налогового кодекса // Ведомости – 30.05.2024. – Источник: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2024/05/30/1040396-k-chemu-privedut-sistemnie-izmeneniya-nalogoвого-kodeksa> (дата обращения: 03.02.2025).

21. Путин подписал закон о прогрессивном НДФЛ и повышении налога на прибыль // Интерфакт – 12.07.2024. – Источник: <https://www.interfax.ru/russia/970544> (дата обращения: 30.01.2025).

22. Погорлецкий А.И. Тенденции в индивидуальном подоходном налогообложении в современном мире: вопросы теории и практики // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2014. – № 1. – Источник: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-v-individualnom-podohodnom-nalogooblozhenii-v-sovremennom-mire-voprosy-teorii-i-praktiki> (дата обращения: 07.02.2025).

23. Вылкова Е.С. НДФЛ: Реформирование в России и влияние на неравенство доходов населения // Journal of new economy. – 2021. – № 2. – Источник: <https://cyberleninka.ru/article/n/ndfl-reformirovanie-v-rossii-i-vliyanie-na-neravenstvo-dohodov-naseleniya> (дата обращения: 07.02.2025).

24. Новикова Т.С. К вопросу о введении прогрессивной шкалы НДФЛ в России // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2024. – № 5. – Источник: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-vvedenii-progressivnoy-shkaly-ndfl-v-rossii> (дата обращения: 07.02.2025).

25. Балацкий Е.В., Екимова Н.А. Оценка фискальной и социальной эффективности реформирования индивидуального подоходного налогообложения в России // Journal of Applied Economic Research. – 2021. – Т. 20. – № 2. – Источник: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_46232096_68139321.pdf. (дата обращения: 05.02.2025).

26. Исследование планов российского бизнеса по компенсации НДФЛ сотрудникам. – Источник: <https://assets.kept.ru/upload/pdf/2024/11/ru-compensation-of-personal-income-tax-to-employees-in-russia-kept-survey.pdf> (дата обращения: 05.02.2025).

III. ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА. ЛОГИСТИКА

УДК 338.482.22

A.V. Kuchumov, I.Yu. Bogdanov,
P.Y. Eremicheva

FEATURES OF STATE REGULATION IN TOURISM

The article examines the specifics of state regulation of the tourism sector, including methods and areas of state support for the tourism complex. The authors highlight both direct and indirect methods of regulation, emphasizing their impact on the economic sector and related industries. The emphasis is also placed on the importance of state regulation for ensuring sustainable tourism development and the role of public-private partnerships (PPP) in this process. The work formulates the general goals of state tourism policy, such as ensuring tourism growth in the sector, planning the spatial distribution of resources and ensuring the safety of tourists. The need for an integrated approach to state regulation is emphasized, which considers socio-cultural and economic aspects, and promotes interaction between various stakeholders.

Keywords: tourism, government management, public private partnership, tourism complex, management, state governance.

А.В.Кучумов¹, И.Ю.Богданов²,
П.Ю.Еремичева³

ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ В ТУРИЗМЕ

В статье рассматриваются особенности государственного регулирования туристского сектора, включая методы и направления государственной поддержки туристического комплекса. Авторы выделяют как прямые, так и косвенные методы регулирования, подчёркивая их влияние на экономический сектор и смежные отрасли. Также акцентируется внимание на важности государственного регулирования для обеспечения устойчивого развития туризма и на роли государственно-частного партнёрства (ГЧП) в этом процессе. В работе формулируются общие цели государственной туристской политики, такие как обеспечение туристского роста сектора, планирование пространственного распределения ресурсов и обеспечение безопасности туристов. Подчёркивается необходимость комплексного подхода к государственному регулированию, которое учитывает социально-культурные и экономические аспекты, а также способствует взаимодействию между различными заинтересованными сторонами.

Ключевые слова: туризм, государственное регулирование, государственно-частное партнёрство, туристский комплекс, управление, государственное управление.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-30-35

Туристский комплекс России является многофункциональной и многопрофильной системой обеспечения социально-экономического развития, так как оказывает прямое и косвенное воздействие на регионы. Отчасти это связано с комплексным эффектом, который проявляется в возникновении производного спроса, когда турист потребляет множе-

¹ Кучумов А.В., доцент кафедры экономики и управления в сфере услуг, кандидат экономических наук, доцент; Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург

Kuchumov A.V., Associate Professor of Department of Economics and Management in the Service Sector, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg
E-mail: arturspb1@yandex.ru

² Богданов И.Ю., аспирант кафедры экономики и управления в сфере услуг; Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург

Bogdanov I.Yu., Postgraduate of the Department of Economics and Management in the Service Sector; Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg
E-mail: igor7193@bk.ru

³ Еремичева П.Ю., аспирант кафедры экономики и управления в сфере услуг; Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург

Eremicheva P.Y., Postgraduate of the Department of Economics and Management in the Service Sector; Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg
E-mail: apollinohka2000@gmail.com

ство разных товаров и услуг. С другой стороны, необходимо обратить внимание и на прямое влияние туризма, которое выражается в росте региональной доходной составляющей за счёт увеличения туристских потоков. Отсюда следует, что регулирование и обеспечение устойчивости развития туристского комплекса также может включать прямые и косвенные методы (Рис. 1).



Рисунок 1 – Методы государственного регулирования туризма
Составлено авторами по источникам: [3]; [5]; [6]; [10]; [14].

Соответственно, прямые методы регулирования туристской деятельности формируются вокруг действий, непосредственно направленных на туристские предприятия, участников отношений в индустрии туризма, сферы жизнедеятельности, которые главным образом затрагивают экономический сектор, туристский комплекс на различных уровнях. Косвенные методы раскрываются в стимулирующих, ограничивающих и направляющих мероприятиях, предполагающих влияние на смежные отрасли, которые касаются организационного элемента туристской деятельности.

Важно подчеркнуть, что туризм, как и любой сектор экономики, нуждается в грамотном регулировании, учитывая стратегическое значение. Государственное регулирование туристской деятельности зачастую характеризуется разработкой и реализацией поддерживающих мер, включающих стратегическое планирование, совершенствование нормативно-правовой базы, субсидирование, помощь в реализации проектной деятельности через специальные форматы (ГЧП, грантовые программы, льготное налогообложение и т.п.) и др. В основе своей фундаментальными направлениями обеспечения государственной поддержки в туризме можно считать такие, как [9]:

- содействие организации и реализации туристской деятельности на разных уровнях, учитывая финансирование мероприятий, поддержку предпринимательства;
- формирование нормативно-правовой основы туристской деятельности в России;
- регулирование законности и эффективности деятельности общественных и профессиональных объединений;
- создание образа регионов через качество обеспечения функциональности туристского комплекса;
- стимулирование циркуляции туристских потоков;
- обеспечение методической и информационно-коммуникационной поддержки туристских проектов;
- определение приоритетных направлений и поддержка их в отдельных регионах через формирования концепций и стратегий, финансирование мероприятий, инициацию проектов;
- обеспечение мер поддержки через специализированные органы и подразделения, совершенствование юридической и методической базы, страхование и т.д.

Каждый из аспектов, перечисленных выше, может раскрывать государственное регулирование через определённые мероприятия, являющиеся инструментом контроля, мониторинга, реализации поддержки развития туристской деятельности в границах определённых территорий. Таким образом, государственное регулирование в ту-

ризме стоит рассматривать как систему мер или механизм. Далее предложена схема, отражающая уровни регулирования туристской деятельности для более наглядного представления (Рис. 2).



Рисунок 2 – Уровни и инструменты обеспечения государственного регулирования туризма

Составлено авторами по источникам: [4].

Обращаясь к опыту России, стоит отметить, что эффективное функционирование туристского сектора невозможно без государственного регулирования. Во многом по той причине, что целеполагание формируется не только на основе потребностей туристских организаций и общества, но и на основе общенациональных интересов. Отчасти данная категория интересов определяется тем, что государственное регулирование развития туристского комплекса связано со стремлением к обеспечению и контролю степени ответственности, устойчивости реализуемой деятельности, доступности и безопасности предоставляемых условий. Эта категория целей является отсылкой к основным направлениям организации государственного регулирования в туризме, так же как и определяет необходимость формирования и внедрения федеральных, целевых и отраслевых программ на разных уровнях, что отмечается в Федеральном законе "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" от 24.11.1996 №132-ФЗ (ред. от 14.10.2024) [1]. С другой стороны, политика в сфере обеспечения надлежащего функционирования туристского комплекса определяется целями более общего характера с социально-культурным и экономико-политическим уклоном (Табл. 1).

Таблица 1 – Общие цели ведения государственной политики регулирования развития туристского комплекса

№	Цели	Описание целей
1	Обеспечение роста сектора и сохранение конкурентоспособности направлений	Проявляется через обеспечение национальных проектов и специальных программ, нормативно-правового регулирования, участия в развитии территориального бренда, поддержке инициатив по кадровому и технологическому обеспечению деятельности
2	Планирование деятельности с учётом необходимости формирования приемлемой концепции пространственного распределения	Нацеленность на реализацию деятельности, способствующей качественному использованию, распределению и перераспределению территориальных ресурсов, стимулирующей привлечение местного населения к участию в принятии значимых решений относительно формирования схемы совершенствования туристского комплекса регионов
3	Обеспечение безопасности и комплексной реализации мер по удовлетворению потребностей клиентов	Проявляется через информационную и правовую поддержку, разработку общих требований безопасности, модернизацию и контроль за состоянием инфраструктурного обеспечения территорий, соблюдением правил эксплуатации туристских объектов
4	Обеспечение координации деятельности всех элементов туристского комплекса	Систематизация регулирования через единые системы, создание эффективных организационных структур исполнительных органов и координирующих департаментов, внедрение системы мониторинга качества, налаживание сбалансированного функционирования взаимосвязанных информационно-коммуникационных структур
5	Инвестирование в инновации и производство знаний, создание инструментов и методик совершенствования туристской деятельности	Стратегирование данного вопроса с целью обеспечения системы целенаправленных инвестиционных вложений в развитие туристского комплекса и проектной деятельности, проработка мер по своевременному обновлению информационно-коммуникационных систем и программных обеспечений (ПО), создание благоприятных условий для повышения инвестиционной привлекательности регионов, установление приоритетных направлений финансирования, организация предоставления льгот туристским организациям, чья деятельность качественно отличается в границах определённых территорий и т.п.

Составлено авторами по источникам: [1]; [2]; [12]; [15].

Вмешательство государства в систему регулирования и обеспечения туристской деятельности ведёт к взаимовыгодному сотрудничеству с частным сектором, что позволяет оптимизировать ресурсную базу регионов, рассредоточить возможности при выполнении крупных социально значимых проектов [6]. Одним из таких примеров, доказывающих качественные изменения при совместном ведении и реализации туристской проектной деятельности, является государственно-частное партнёрство (ГЧП). Практика ГЧП является полезной как при реализации узконаправленных не крупных проектов, так и при осуществлении мероприятий, связанных с развитием смежных с туризмом отраслей и организацией проектирования кластерных проектов [7]; [8]. Соответственно, ГЧП – эволюционно новая форма или инструментарий, позволяющий расширить возможности бизнеса в реализации весомых туристских проектов, уменьшающий количество правовых барьеров, обеспечивающий поле для создания гибких договорных условий взаимодействия нескольких сторон.

Определив основные характеристики, цели и природу государственного регулирования туристского сектора, следует подчеркнуть, что результатом и формой, олицетворяющей совокупность мер в данном контексте, является туристская политика государства. Туристская политика государства – это комплекс методов, мер, инструментов и норм, объединяющих социально-культурные, управленческие, экологические, экономические, нормативно-правовые, внешнеполитические и иные аспекты. Туристская политика – это составная часть внутренней и внешней политики России, которая рационализируется и актуализируется за счёт доступных социально-политических институтов: профильных объединений и органов, которые создают инструменты регулирования через формулирование моделей, принципов, норм и иных опорных документов (Рис. 2) [3]; [11]. В результате мероприятий, создающих практическую основу реализации туристской политики, предполагается развитие туристского комплекса на общенациональном и региональном уровнях, выражающееся в формировании основы для новых технологий, методов и расширении потенциала в вопросе укрепления взаимодействий между структурами и территориями, увеличении мультипликативного эффекта.

В заключение можно подчеркнуть, что государственное регулирование в сфере туризма играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития туристского комплекса России. Особое внимание уделяется значению государственно-частного партнёрства, которое позволяет оптимизировать ресурсы и реализовывать социально значимые проекты. Важно отметить, что эффективное функционирование туристского сектора невозможно без чёткой нормативно-правовой базы и стратегического планирования, что подчёрки-

ваает необходимость создания и внедрения федеральных и региональных программ.

Таким образом, государственная политика в сфере туризма должна быть направлена на интеграцию социально-культурных, экономических и правовых аспектов, что в конечном итоге будет способствовать развитию, как национального, так и регионального туристского комплекса. Успешное регулирование туристской деятельности требует комплексного подхода и активного взаимодействия всех заинтересованных сторон.

Список использованных источников

1. Федеральный закон "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" от 24.11.1996 №132-ФЗ (ред. от 14.10.2024).
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.09.2019 №2129-р.
3. Государственное и муниципальное управление в сфере туризма: учебник / коллектив авторов; под общ. ред. Е.Л. Писаревского. – М.: Федеральное агентство по туризму, 2014. – 192 с.
4. Экономическая и финансовая стратегия: учебник / В.Л. Квинт, И.В. Новикова, М.К. Алимуратов, А.И. Аршинова [и др.]; под науч. ред. В.Л. Квинта. – Москва: Издательство Московского университета, 2024. – 247, [1] с.: ил. (табл., схем.). – (Классический университетский учебник).
5. Баранова С.А. Методы государственного регулирования предпринимательских структур индустрии туризма на региональном уровне (на примере Псковской области): автореф. дис. к. экон. н: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства) / С.А. Баранова. – Великий Новгород, 2012. – 28 с.
6. Горбачева М.И., Фардзинова З.А. Государственное регулирование в сфере туризма // Журнал "Стратегия устойчивого развития регионов России". – 2015. – № 27. – С. 94-96. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_23853222_67511727.pdf (дата обращения: 21.12.2024).
7. Гуриева Л.К., Кучумов А.В., Еремичева П.Ю. Особенности использования кластерного подхода при организации государственно-частного партнёрства в сфере туризма // Вестник Северо-Осетинского государственного университета им. К.Л. Хетагурова. – 2024. – № 1. – С. 108-118. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_64901901_39363381.pdf (дата обращения: 21.12.2024).
8. Еремичева П.Ю. Государственно-частное партнёрство как эффективный инструмент развития туризма // Физическая культура и спорт, туризм и гостеприимство: взгляд студенческого научного общества: сборник материалов XVIII студенческой научно-практической конференции с международным участием, Москва, 09 апреля 2024 года. – Москва: Московский государственный университет спорта и туризма, 2024. – 400 с. – ISBN 978-5-9630-0169-1. – EDN WGOBNV.
9. Коваленко В.В. Государственное регулирование туристской деятельности: ретроспективный анализ // Журнал "Современные проблемы сервиса и туризма". – 2012. – № 2. – Том 6. – С. 68-75. – URL: <https://sciup.org/gosudarstvennoe-regulirovanie-turistskoj-deyatelnosti-retrospektivnyj-analiz-140206168?ysclid=m4y9lf6prg935194291> (дата обращения: 21.12.2024).
10. Овчаров А.О., Сочков А.Л., Бутова М.С. Современные механизмы государственного регулирования российского туристского рынка // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 11 (часть 2). – С. 405-408. – URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39350> (дата обращения: 22.12.2024).
11. Петров Р.С. Туристическая политика государства // Политика, экономика и инновации. – 2018. – № 4(21). – С. 55-67. – URL: <https://peijournal.ru/index.php/PEIJ/article/view/601> (дата обращения: 21.12.2024).
12. Рубцова Н.В. Координационный механизм как фактор повышения социально-экономической эффективности туристской деятельности // Журнал "Сервис в России и за рубежом". – 2014. – № 8(55). – С. 85-97. – URL: <https://sciup.org/koordinacionnyj-mehanizm-kak-faktor-povyshenija-socialno-jekonomicheskoj-14057890> (дата обращения: 21.12.2024).
13. Субботина Т.А., Киселева А.С. Государственное регулирование туризма // Материалы VII Международной научно-практической конференции "Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами". – 2021. – С. 226-232. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_47135032_43737313.pdf (дата обращения: 21.12.2024).
14. Саченок Л.И., Змерзлый Б.В. Направления государственно-правового регулирования туристической деятельности // Учёные записки Крымского федерального университета им. В.И. Вернадского. Юридические науки. – 2021. – Том 7(73). – № 1. – С. 289-303.

– URL: <https://sn-law.cfuv.ru/wp-content/uploads/2021/07/37.-Sachenok-Zmerzlyiy.pdf> (дата обращения: 22.12.2024).

15. Velasco M. Tourism Policy // Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. – 2017. – URL: https://www.researchgate.net/publication/314089854_Tourism_Policy (accessed at 21.12.2024).

УДК330.88

S.B. Medvedev

THE EVOLUTION OF THE CUSTOMER VALUE CONCEPT AND ITS ROLE IN THE COMPETITIVENESS OF A B2B COMPANY

This article examines how the understanding of customer value has changed over time – from classical economic approaches to modern digital and ecosystem approaches. It examines the key differences between B2B and B2C, including aspects such as decision-making and value perception. It also examines the role of digital technologies and artificial intelligence in creating value for the B2B market. It also raises another important topic – why traditional models no longer always work in a rapidly changing world, where customer value is created jointly and depends on many factors, especially in the context of network interaction. Based on the analysis, it suggests areas for further research aimed at developing integrated methods for assessing and managing value in the context of modern realities.

Keywords: customer value, B2B sales, digital transformation, artificial intelligence, ecosystem approach, value management, competitiveness.

С.Б. Медведев¹**ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИИ ПОКУПАТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ И ЕЁ РОЛЬ В КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В2В-КОМПАНИ**

Статья исследует, как со временем изменилось понимание покупательской ценности – от классических экономических подходов до современных цифровых и экосистем. Разбираются ключевые отличия между В2В и В2С, в том числе такие аспекты как принятия решений и восприятия ценности. Отдельно рассматривается роль цифровых технологий и искусственного интеллекта в формировании ценности для В2В-рынка. Также поднимается и другая важная тема – почему традиционные модели уже не всегда работают в условиях быстро меняющегося мира, где покупательская ценность создаётся совместно и зависит от множества факторов, в особенности, в условиях сетевого взаимодействия. На основе анализа предложены направления дальнейших исследований, направленные на разработку интегрированных методик оценки и управления ценностью в условиях современных реалий.

Ключевые слова: покупательская ценность, В2В-продажи, цифровая трансформация, искусственный интеллект, экосистемный подход, управление ценностью, конкурентоспособность.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-36-46

Введение

Способность управлять покупательской ценностью напрямую влияет на конкурентные позиции В2В-компаний. В условиях цифровой трансформации традиционные методы, основанные на статичных экономических моделях, постепенно теряют актуальность. Современный маркетинг признаёт, что покупательская ценность – это не только набор характеристик продукта, а сложное явление, которое включает множество аспектов, таких как уровень сервиса, восприятие бренда и влияние экосистемы, что подтверждается исследованиями воспринимаемой покупателем ценности (CPV) [6]. Подробнее об изменениях концепции ценности можно прочитать в разделе 1.

На В2В-рынках ценность также формируется в сложных сетях взаимодействий, включающих производителей, дистрибьюторов, интеграторов, консультантов и конечных пользователей [10]. Эти многослойные структуры усложняют процесс оценки ценности, так как экономические, технологические, организационные и регуляторные факторы влияют на него одновременно. В отличие от В2С-рынка, где процесс формирования ценности может быть более индивидуализированным, на В2В-рынке ценность создаётся в рамках сложной экосистемы, включающей взаимодействие с различными партнёрами, поставщиками и даже регулируемыми органами [15]. На этом пути процесс принятия решения в проектных продажах может, и скорее всего, не будет повторять цепочку участников поставки продукции. Любой участник не только влияет на всю систему, но и оказывает воз-

¹ Медведев С.Б., аспирант; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Medvedev S.B., Postgraduate; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg
E-mail: sergey_med@inbox.ru

действие на остальных игроков. Например, проектная компания или консультант, которые не вовлечены в поставку, но имеют непосредственное влияние на процесс принятия решений в канале.

Цифровая трансформация меняет подход к созданию и управлению покупательской ценностью в B2B. Компании вынуждены пересматривать стратегии взаимодействия с клиентами, адаптируя их под новые технологии. Искусственный интеллект, интернет вещей и аналитика в реальном времени помогают лучше понимать потребности заказчиков, автоматизировать процессы и предлагать персонализированные решения [23].

Но вместе с возможностями, цифровизация приносит и новые сложности. Бизнес сталкивается с проблемами интеграции данных, высокими затратами на внедрение технологий и изменяющимися регуляторными требованиями [8]. Всё это требует гибкого подхода: важно уметь адаптироваться, эффективно управлять изменениями и учитывать экономическую целесообразность цифровых инвестиций.

В этом исследовании рассматривается, как со временем менялось само определение, и в целом, сама концепция покупательской ценности, особенно в B2B-секторе. Основное внимание уделено тому, как формируется ценность в B2B-экосистемах, чем этот процесс отличается от B2C и почему сегодня нужны более комплексные модели, учитывающие динамичность и многослойность ценности.

Для этого в работе ставятся следующие ключевые задачи:

1. Рассмотреть, как эволюционировало понятие ценности – от классических экономических теорий до современных экосистемных подходов.
2. Сравнить основные отличия покупательской ценности в B2B- и B2C-рынках, выделив важные организационные и стратегические различия.
3. Оценить влияние цифровых технологий, в частности ИИ, предиктивной аналитики, цифровых платформ на B2B-продажи и трансформацию взаимодействий.
4. Определить перспективные направления для дальнейших исследований, которые помогут разработать новые методики оценки ценности с учётом сетевого характера взаимодействия на B2B-рынках.

В отличие от традиционных моделей, сосредоточенных на отдельных транзакциях или индивидуальных покупателях, покупательская ценность рассматривается как часть широкой экосистемы. Такой подход позволяет учитывать влияние цифровых технологий и изменяющихся рыночных условий. Полученные результаты могут стать основой для разработки новых инструментов оценки ценности и создания стратегий, которые помогут B2B-компаниям оставаться конкурентоспособными в эпоху цифровых инноваций.

1. Эволюция концепции покупательской ценности

Концепция покупательской ценности претерпела значительные изменения, начиная с классических экономических моделей, ориентированных на стоимость производства, и переходя к многомерным теориям, подчёркивающим влияние субъективного восприятия, сетевых взаимодействий и цифровых технологий. В B2B-среде ценность создаётся не только внутри отдельной компании, но и в более широкой сети участников. Важную роль здесь играют поставщики, дистрибьюторы, консультанты и даже регуляторы – все они вносят свой вклад в формирование конечной ценности в канале. Основные определения покупательской ценности в различных теоретических моделях представлены в Табл. 1. Эволюция взглядов на ценность от объективных к субъективным концепциям демонстрирует, что традиционные модели не всегда отражают сложность процесса формирования ценности в современных деловых отношениях.

На ранних этапах экономической мысли ценность трактовалась как объективная характеристика, определяемая затратами на производство. Ещё в XVIII в. экономисты, такие как Адам Смит и Давид Рикардо, считали, что стоимость товара определяется затратами труда [28], [24]. Однако в конце XIX в. эта идея изменилась: Карл Менгер и Леон Вальрас предложили новый взгляд – ценность продукта зависит не от затрат, а от того, насколько полезным он кажется покупателю, т.е. через субъективное восприятие ценности [19], [34]. Этот сдвиг стал основой для дальнейших маркетинговых исследований, ориентированных на анализ восприятия покупательской ценности.

В XX в. маркетинговые исследования начали отходить от традиционных экономических моделей, ориентированных прежде всего на объективные показатели. Всё больше внимания стало уделяться тому, как именно покупатели воспринимают ценность товара. Одним из первых значимых шагов в этом направлении стала модель "выгоды–затраты" [20], [37]. Она показывает, что потребители оценивают товар не только по его характеристикам, но и через призму соотношения ожидаемых выгод и затрат.

Этот подход, безусловно, оказался полезным для понимания потребительского поведения. Однако в B2B-среде он сталкивается с рядом ограничений. Компании прини-

мают решения не только на основе цены и характеристик продукта, но и с учётом долгосрочного влияния на бизнес. Например, важными факторами становятся операционная эффективность, возможность интеграции товара в существующие процессы, надёжность поставщика и качество сервисного обслуживания.

Более того, классическая модель "выгоды–затраты" не учитывает одну ключевую особенность B2B-рынка – коллективный характер принятия решений. В отличие от B2C, где покупатель, как правило, делает выбор самостоятельно, в корпоративных закупках участвует несколько групп специалистов, представители разных отделов: закупки, финансового, технических служб и топ-менеджеры. Их приоритеты могут существенно различаться, что усложняет процесс выбора. И это если взять только принятие решения в одной выбранной компании. Но как уже упоминалось, в канале B2B – сеть участников. В B2B-секторе, помимо прямых продаж, существенное влияние на выбор поставщика оказывают другие участники экосистемы, такие как независимые консультанты и проектные организации [15]. Это подчёркивает важность не только стоимости и характеристик продукта, но и репутации компании, качества её взаимодействия с партнёрами и способности адаптироваться к требованиям клиентов.

Следующим этапом в изучении покупательской ценности стала теория Consumption Value Theory (теория потребительской ценности) (CVT) [27]. Она предлагает рассматривать ценность как многомерную систему, включающую функциональные, эмоциональные, социальные, эпистемические и условные аспекты. Этот подход позволил лучше понять, как именно потребители воспринимают ценность продукта.

Несмотря на полезность CVT, в B2B-среде её применение ограничено рядом факторов. Во-первых, теория изначально ориентирована на индивидуального покупателя и не учитывает сложные механизмы корпоративных закупок, где решения принимаются группой специалистов с разными приоритетами. Экосистемный подход к управлению ценностью подразумевает, что ценность создаётся в динамической системе взаимосвязанных компаний, где каждый участник влияет на конечное предложение. В отличие от линейных цепочек поставок, экосистемы характеризуются гибкими горизонтальными и вертикальными связями, обеспечивающими адаптацию решений под потребности клиентов. Кроме того, CVT не отражает сложные взаимосвязи внутри B2B-экосистем. Здесь ценность формируется не только в прямом взаимодействии "поставщик–клиент", но и на уровне всей цепочки поставок – с участием интеграторов, сервисных партнёров и даже регулирующих организаций.

Для B2B-клиентов ценность продукта определяется не только его характеристиками. Существенное значение имеет его адаптация под конкретные задачи, а также простота интеграции и последующего обслуживания. Именно поэтому компании всё чаще рассматривают поставщиков не просто как продавцов, а как стратегических партнёров, способных обеспечить долгосрочную выгоду.

На рынках B2B, далее, становится актуальным иерархический подход к оценке покупательской ценности [36]. Он предполагает, что ценность формируется на трёх уровнях: через атрибуты продукта, выгоды от его использования и влияние на стратегические цели клиента. Такой подход помогает учитывать долгосрочные эффекты использования продукта, включая его влияние на бизнес-результаты. Однако в быстро меняющейся деловой среде ценность не остаётся фиксированной – она трансформируется под влиянием технологических факторов, уровня зрелости компании-заказчика и макроэкономических условий.

Помимо иерархической модели Вудраффа [36], Вудолл [35] предложил концептуальный подход, рассматривая покупательскую ценность через три измерения: атрибутивное, структурное и диспозиционное. Его работа акцентирует внимание на субъективности восприятия ценности, её изменчивой природы в зависимости от контекста использования. Это становится важным шагом в развитии теоретических основ ценности в B2B-среде.

В начале XXI в. покупательская ценность стала рассматриваться несколько иначе. Традиционные модели, объясняющие ценность через атрибуты продукта и его влияние на стратегические цели, оказались недостаточными. Больше внимание начало уделяться процессу её совместного создания. Одним из важнейших концептуальных шагов в этом направлении стала модель Service-Dominant Logic (сервис-доминантная логика) (SDL) [32]. SDL отличалась от предыдущих моделей тем, что определяла ценность как не существующую саму по себе в продукте, а нечто что формируется в процессе взаимодействия между клиентом и поставщиком. Такой взгляд особенно актуален для B2B, так как товары и услуги не всегда бывают ещё и универсальными. Во многих случаях они требуют адаптации под конкретные задачи заказчика, включая кастомизацию, интеграцию в существующие процессы и последующую поддержку. Например, стоимость программного обеспе-

чения определяется не только его функциональностью, но и возможностями кастомизации, уровнем технической поддержки и эффективностью интеграции в бизнес-процессы клиента. Однако, несмотря на свою концептуальную значимость, SDL не предлагает чётких методик количественной оценки ценности. Это затрудняет её применение в управлении продажами и маркетингом, особенно когда компании стремятся измерить ROI от внедрённых решений.

Алмквист, Клегхорн и Шерер [3] предложили комплексную модель, включающую 40 элементов ценности, сгруппированных в пять ключевых категорий: функциональная ценность, удобство ведения бизнеса, индивидуальная ценность, вдохновляющая ценность и стратегическая ценность. Этот подход расширяет представления о ценности в B2B охватом факторов, которые на разных уровнях влияют на принятия решений и формируют покупательскую ценность продукта или услуги.

Разделение понятий Value in Exchange (ценность в обмене) и Value in Use (ценность в использовании) получило новое развитие в изучении покупательской ценности. Традиционно считалось, что ценность формируется поставщиком и передаётся клиенту в момент покупки. Эггерт и др. [10] показали, что в B2B компании приобретают товары и услуги не ради их владения, а ради их практического использования для достижения бизнес-результатов. Именно на этом подходе и построена концепция Value in Use. Она утверждает, что реальная ценность продукта определяется не только его характеристиками, но и тем, насколько эффективно он работает на практике. Концепция Value in Use особенно актуальна для сервисных моделей в B2B, таких как подписки на оборудование или программного обеспечения. Клиенты получают ценность не от владения, а от использования продукта в операционной деятельности. К примеру, Siemens пересмотрела свою стратегию и вместо привычной модели продаж оборудования сместила фокус на цифровые сервисы. Теперь компания предлагает клиентам не просто продукт, а целостные решения, основанные на IoT-платформах, предиктивной аналитике и автоматизированных сервисах. Это позволяет не только оптимизировать использование оборудования, но и снижать операционные затраты. Другими словами, ценность продукта формируется не в момент покупки, а в процессе его эксплуатации, что отражает концепция Value in Use [10].

Блут и др. [6], анализируя воспринимаемую покупателем ценность (CPV), подтверждают важность контекста, включая B2B, где на ценность могут влиять различные стейкхолдеры. Ценность создаётся в более сложной сети взаимодействий, включающей партнёров, дистрибьюторов, регуляторов и сервисных операторов. Этот экосистемный подход требует новых методов оценки и управления ценностью, которые учитывают влияние множества участников на конечный результат.

Таким образом, эволюция концепции покупательской ценности отражает переход от классических экономических моделей к динамическим и многомерным подходам, учитывающим влияние цифровых технологий, сетевых эффектов и совместного создания ценности. В B2B-среде этот сдвиг особенно заметен, поскольку ценность формируется не только в рамках отдельных транзакций, но и в масштабных сетях взаимодействий, требующих новых инструментов оценки и управления.

Таблица 1 – Определение покупательской ценности в различных моделях. Источник: составлено автором

Автор и год	Определение покупательской ценности
Смит (1776), Рикардо (1817)	Согласно классической экономической теории, ценность товара в значительной степени определяется количеством затраченного труда [28], [24]
Менгер (1871), Вальрас (1874)	Согласно маржиналистскому подходу, ценность субъективна и определяется предельной полезностью, которую потребитель получает от каждой дополнительной единицы товара [19], [34]
Монро (1979), Зейтхамль (1988)	Покупательская ценность формируется через баланс выгод и затрат, воспринимаемых потребителем [20], [37]
Шет, Ньюман и Гросс (1991) – Теория потребительской ценности (CVT)	Теория CVT выделяет пять ключевых компонентов ценности: функциональный, эмоциональный, социальный, эпистемический и условный [27]
Вудрафф (1997) – Иерархическая модель ценности	Этот подход рассматривает ценность на трёх уровнях: характеристики продукта, выгоды от его использования и стратегические цели клиента [36]
Вудолл (2003)	Покупательская ценность рассматривается с трёх точек зрения: атрибутивной (сравнение выгоды и затрат), структурной (динамическое влияние контекста на ценность) и диспозиционной (восприятие ценности потребителем как субъективный процесс) [35]
Суини и Саутар (2001) – PERVAL	Разработана шкала оценки покупательской ценности, включающая четыре измерения: функциональную ценность (качество/производительность), функциональную ценность (соотношение цена/качество), социальную и эмоциональную ценно-

Автор и год	Определение покупательской ценности
	сти [29]
Варго и Лаш (2004) – Сервис-доминантная логика (SDL)	Согласно концепции SDL, ценность не передаётся, а создаётся совместно клиентом и поставщиком в процессе их взаимодействия [32]
Алмквист и др. (2016), Алмквист и др. (2018) – Элементы ценности	Авторы выделяют 30 элементов ценности, которые распределены по категориям: функциональная, эмоциональная, изменяющая жизнь и социальное воздействие (в последующее время модель была расширена на 40 элементов ценности B2B в 5 категориях) [2], [3]
Эггерт и др. (2018) – Ценность в использовании (Value in Use)	Ценность формируется не в момент обмена, а в процессе использования продукта, независимо от поставщика, исходя из его эффективности и пользы для бизнеса [10]
Якобидес и др. (2018) – Экосистемная ценность	В B2B-экосистемах ценность формируется не только поставщиком, но и сетью взаимодействующих участников: экспертов, регуляторов, посредников [15]
Леруа-Верельдс (2019) – Обновленная типология ценности	Включает экономическую, функциональную, эмоциональную, социальную и символическую составляющие, адаптированные к современным бизнес-экосистемам [17]

2. Различия покупательской ценности в B2B и B2C

Покупательская ценность в B2B и B2C формируется по-разному, поскольку клиенты этих сегментов используют разные критерии оценки и принимают решения по-разному. Как отмечают Колетта и др. [7], в B2C важную роль играют личные предпочтения, эмоции и имидж бренда. Ценность формируется на основе привлекательности цены, качества, удобства и эмоционального восприятия [37]. Покупатели ориентированы не только на функциональность продукта, но и на символическую, эмоциональную и эстетическую ценность [13]. В отличие от этого, в B2B-сегменте решения принимаются преимущественно коллективно, как внутри организаций, так и между разными участниками, основываясь на стратегических и экономических факторах. В B2C значительную роль играют эмоции и индивидуальные предпочтения. Вот почему в B2C сильное влияние оказывает бренд, реклама и как воспринимается статус, в то время как в B2B ценность формируется преимущественно через рациональные критерии, такие как экономическая эффективность, снижение рисков и долгосрочные стратегические выгоды. Этот коллективный характер принятия решений в B2B обуславливает более сложный и длительный процесс закупок, включающий техническую экспертизу, финансовый анализ и стратегическое согласование. В этом процессе участвуют закупочные отделы, инженеры, финансисты и руководство компании [4]. Эти различия в формировании ценности подчёркивают необходимость разных подходов к её оценке и управлению в B2B и B2C контекстах [7]. Основные различия между B2B и B2C в оценке покупательской ценности представлены в Табл. 2.

Как и на B2C-рынке, в B2B происходит сдвиг от фокуса исключительно на характеристиках продукта к более широкому пониманию ценности, основанному на восприятии покупателя [6]. В B2B оценка ценности носит более структурированный характер. Компании учитывают не только стоимость продукта, но и его влияние на бизнес в долгосрочной перспективе. Важны такие аспекты, как совместимость с существующими процессами, экономическая эффективность, стратегические выгоды и снижение операционных рисков.

Помимо различий между B2B и B2C, на формирование покупательской ценности влияет и бизнес-культурный контекст. Даже в рамках одного рынка в России, ценностные подходы компаний различаются. Российские компании ориентируются в первую очередь на цену и качество продукта, в то время как международные игроки, представленные в России, используют более широкий набор инструментов, включая кастомизацию, уникальность, сервис и расширенный ассортимент. Эти различия подтверждают, что восприятие ценности определяется не только типом рынка (B2B или B2C), но и особенностями бизнес-среды, в которой действует компания [1].

На B2B-рынках ценность формируется не только в момент покупки, но и в ходе длительного сотрудничества. Компании оценивают не только цену продукта, но и его интеграцию в бизнес-процессы, затраты на эксплуатацию, сервисное обслуживание и потенциальные издержки на модернизацию [11]. Такой подход известен как Total Cost of Ownership (полная стоимость владения) (TCO) и позволяет компаниям минимизировать расходы на всём жизненном цикле продукта.

В B2B ценность создаётся не только на уровне отдельных сделок, но и в рамках сложной экосистемы, включающей поставщиков, дистрибьюторов, регуляторов и партнёров. Это делает управление ценностью более многослойным, требующим согласования интересов нескольких сторон [25]. Исследование приводит пример с компанией Discovery Limited и подтверждает значимость такого подхода. Организация трансформировала

свою бизнес-модель, перейдя от традиционного страхования к платформе Vitality, которая интегрирует медицинские, поведенческие и цифровые сервисы для клиентов. Discovery Limited смогла создать экосистему совместного создания ценности, привлекая более 20 млн участников по всему миру и выстраивая долгосрочные отношения с партнёрами и страхователями [25].

Современные технологии значительно изменили подход к управлению ценностью в B2B. Пашен и др. [23] отмечают, что искусственный интеллект и аналитика данных позволяют компаниям выявлять скрытые взаимосвязи и прогнозировать изменения на рынке. Это особенно важно для отраслей с высокой динамикой, где традиционные методы оценки ценности уже не дают полной картины.

Систематический обзор Мустака и др. [18] показывает, что в B2B ценность всё чаще формируется в процессе совместного проектирования решений, кастомизации продуктов и глубокой интеграции сервисов в бизнес-модели клиентов. В обзоре подчёркивается, что участие клиентов в процессе разработки продукта способствует удовлетворённости и повышению доверия. Таким образом, ценность в B2B нельзя рассматривать исключительно как поставку товара или услуги – гораздо важнее механизмы совместного развития и персонализации решений. Это подчёркивает необходимость использования интерактивных механизмов управления ценностью, в которых компании не просто поставляют продукт, а совместно с клиентами адаптируют и развивают его, формируя долгосрочные конкурентные преимущества.

Таблица 2 – Различия покупательской ценности в B2C и B2B. Источник: составлено автором

Критерий	B2C	B2B
Процесс принятия решений	Индивидуальное принятие решений, основанное на эмоциях, бренде и удобстве [37]	Коллективное принятие решений, стратегическая ориентация, участие нескольких отделов [4]
Факторы, влияющие на ценность	Цена, качество, эмоциональное восприятие, удобство [37]	Экономическая эффективность, интеграция в бизнес-процессы, снижение рисков [4]
Временной горизонт оценки ценности	Ценность формируется в момент покупки и потребления [13]	Долгосрочный анализ стоимости владения (ТСО) и окупаемости инвестиций [11]
Структура ценности	Ориентация на личные выгоды потребителя [4]	Многомерная структура: техническая, финансовая, стратегическая ценность [4]
Уровень сетевого взаимодействия	Взаимодействие может быть как прямым, так и опосредованным (через посредников) [5]	Ценность формируется в экосистеме с участием дистрибьюторов, регуляторов, партнёров [11]

3. Цифровая трансформация и её влияние на покупательскую ценность в B2B

B2B-компании всё чаще пересматривают подход к созданию ценности, используя интеллектуальную автоматизацию, сервисные роботы и ИИ для повышения эффективности бизнес-процессов [33].

В B2B-среде ценность формируется через сложные связи между компаниями, и здесь искусственный интеллект становится важным инструментом. Он помогает анализировать поведение клиентов, прогнозировать рыночные тренды и выявлять скрытые закономерности. Современные ИИ-технологии не просто упрощают процессы, но и помогают компаниям совместно с клиентами адаптировать решения под их задачи [23]. Исследования показывают, что ИИ способствует интеграции ресурсов и координации участников экосистемы, что позволяет компаниям более эффективно адаптировать свои предложения под изменяющиеся потребности клиентов. Технологии интернета вещей (IoT) дают компаниям возможность следить за работой оборудования в режиме реального времени, а облачные сервисы обеспечивают быстрый обмен данными. Это делает бизнес более гибким и снижает операционные риски.

Раньше компании в B2B, в первую очередь ориентировались на экономическую эффективность, учитывая стоимость владения (ТСО), операционные расходы и стратегическую значимость продукта [11]. Теперь цифровые инструменты помогают не только контролировать эти параметры, но и точнее настраивать предложения под нужды клиентов.

Эти изменения не только повышают эффективность бизнес-процессов, но и создают новые конкурентные преимущества. Компании больше не просто предлагают продукты – они управляют данными, взаимодействуют с клиентами через цифровые плат-

формы и используют аналитику для предсказания изменений на рынке. Такой подход делает покупательскую ценность динамической: она меняется в зависимости от контекста, потребностей клиентов и возможностей персонализации.

3.1. Роль искусственного интеллекта и аналитики данных в формировании покупательской ценности

Искусственный интеллект и аналитика данных всё сильнее влияют на процессы в B2B-продажах. Эти технологии помогают компаниям лучше понимать своих клиентов, анализируя большие объёмы информации. Благодаря цифровым технологиям компании могут гибко адаптировать свои предложения, реагируя на колебания спроса и изменения в рыночной среде [23]. ИИ особенно полезен там, где в формировании ценности участвует не один игрок, а целая сеть компаний в канале. Однако, несмотря на активное внедрение ИИ, многие организации сталкиваются с барьерами интеграции, связанными с недостатком качественных данных, сложностью оценки возврата на инвестиции и сопротивлением внутри компании [12].

Системы машинного обучения анализируют поведение клиентов и помогают компаниям заранее готовить персонализированные предложения [14], [16]. Одно из практических применений ИИ – это динамическое ценообразование. Современные алгоритмы анализируют рыночные условия, поведенческие модели покупателей и ценовые тренды, что позволяет компаниям быстрее адаптировать стратегию ценообразования [14].

Цифровые инструменты всё больше влияют на управление клиентскими отношениями. Продвинутое CRM-платформы, включая Salesforce Einstein и Microsoft Dynamics 365, применяют ИИ для анализа данных клиентов и прогнозирования их потребностей. Это помогает бизнесу выявлять тренды и предугадывать запросы клиентов. Алгоритмы помогают выявлять скрытые закономерности, предсказывать будущие запросы и адаптировать предложения под потребности каждого клиента. Это позволяет компаниям более точно выстраивать коммуникации и предлагать персонализированные решения [17]. Таким образом, ИИ и аналитика данных позволяют B2B-компаниям уйти от стандартных моделей управления и перейти к гибким, адаптивным стратегиям, ориентированным на долгосрочную ценность и конкурентные преимущества.

3.2. Цифровые платформы и их влияние на покупательскую ценность

Цифровые платформы постепенно перестраивают работу B2B-компаний, становясь не инструментом, а ключевым аспектом взаимодействия с клиентами. Они улучшают коммуникации, делают поставки гибче, сделки прозрачнее, а предложения точнее подстраиваются под потребности заказчиков благодаря анализу данных и прогнозным моделям [14].

Одна из главных особенностей платформенных решений – это возможность объединять данные из разных источников. Теперь компании делают не только продажи – они предлагают аналитику, поддержку и даже цифровую интеграцию в процессы клиентов. Всё это превращает обычную сделку в долгосрочное партнёрство [14]. В работе рассмотрен кейс с компанией Proximus, которая применяет машинное обучение для анализа поведения покупателей в магазинах. Это позволяет компании прогнозировать выручку, оптимизировать расположение товаров и адаптировать маркетинговые стратегии к реальным потребностям клиентов [14].

Рост влияния цифровых платформ подтверждают статистические данные. По данным Statista [30], B2B-компания всё активнее используют цифровые каналы. В 2021 г. на них приходилось 34% доходов, а в 2023 г. уже 45%. Ожидается, что к 2025 г., согласно прогнозу Statista [30], эта цифра может достигнуть 56%. Это говорит о том, что бизнес всё меньше зависит от традиционных каналов продаж и делает ставку на персонализацию и автоматизацию.

Цифровая трансформация B2B – это не только новые возможности, но и сложности, с которыми приходится сталкиваться. Один из вызовов – управление данными и обеспечение доверия в экосистемах. В отличие от традиционных сделок, платформенные модели часто предполагают участие третьих сторон, что повышает риски утечки информации. Для защиты данных бизнес всё чаще обращается к блокчейну, распределённым системам хранения и сквозному шифрованию [8]. Кроме того, компании вынуждены адаптироваться к новым требованиям регулирования, таким как GDPR (Европа) и CCPA (США). Это делает вопросы защиты персональных данных неотъемлемой частью цифровой трансформации.

Цифровые платформы радикально меняют рынок B2B. Они упрощают взаимодействие между компаниями, повышают прозрачность сделок и делают предложения более точными и персонализированными. Однако их развитие требует чёткого управления дан-

ными и соблюдения нормативных требований, чтобы избежать рисков и сохранить доверие клиентов.

3.3. Предиктивная аналитика и персонализация ценностных предложений

Предиктивная аналитика всё сильнее влияет на работу B2B-компаний, помогая им не просто анализировать прошлые данные, а прогнозировать потребности клиентов и адаптировать свои предложения к изменениям рынка [23]. Если традиционная аналитика отвечает на вопрос "что произошло?", то предиктивные модели помогают разобраться, "что будет дальше?" и как лучше выстроить стратегию [14].

Одно из главных направлений использования предиктивной аналитики в B2B – прогнозирование поведения клиентов, что позволяет компаниям лучше адаптировать взаимодействие с клиентами. Оскуи и Адак [21] показывают, что применение методов машинного обучения может повысить точность предсказаний и улучшить управление клиентскими отношениями.

Метод Value-Based Selling (продажи, основанные на ценности) (VBS) строится на глубоком понимании бизнеса клиента. Компании изучают ключевые факторы доходности клиента и разрабатывают решения, которые могут оказать измеримое влияние на его финансовые результаты. Для получения качественной информации требуется интерактивная работа с клиентом, требующая изучения его процессов и приоритетов. Такой подход окупается тем, что компании предлагают решения, которые принесут пользу и укрепят партнёрские отношения [31].

Но несмотря на все преимущества, использование предиктивной аналитики в B2B несёт и определённые трудности. Один из главных вызовов – качество данных: в корпоративном секторе выборки часто небольшие, а клиенты обладают уникальными характеристиками, что делает прогнозы сложнее. Кроме того, внедрение таких технологий требует значительных инвестиций – как в программное обеспечение, так и в обучение персонала, что не всегда возможно для компаний с ограниченной цифровой инфраструктурой [21].

Предиктивная аналитика и персонализированные ценностные предложения становятся важной частью B2B-продаж. Они помогают компаниям точнее понимать клиентов и адаптироваться к динамике рынка. Однако их успешное внедрение требует грамотного управления данными, инвестиций в технологии и подготовки сотрудников.

3.4. Вызовы и ограничения цифровизации в управлении покупательской ценностью

Внедрение цифровых технологий в B2B-компаниях сопровождается рядом вызовов, включая сложность адаптации и интеграции в существующие процессы. Компании сталкиваются с проблемами интеграции цифровых решений, высокими затратами на внедрение, сложностью обработки данных и соблюдением регуляторных требований. В ряде случаев организации сообщают о проблемах внедрения ИИ, особенно в условиях, когда неоднородность данных высока и присутствует недостаток доверия со стороны сотрудников к автоматизированным прогнозам. Это затрудняет интерпретацию и использования результатов ИИ [12].

Одна из ключевых проблем цифровизации B2B – разрозненность в IT-системах: данные хранятся в разных местах, объединить их сложно, и в итоге компании, данные которых разрозненны, сталкиваются со сложностями в объединении систем, а также с затруднением их анализа [23]. В особенности это касается предприятий, использующих устаревшие IT-архитектуры, которые не обладают требуемой совместимостью с передовыми аналитическими инструментами, включая системы предиктивного моделирования и алгоритмы машинного обучения. В результате замедляется процесс адаптации к изменениям на рынке, а персонализация ценностных предложений становится более сложной.

Другой важный вызов – высокая стоимость цифровизации. Внедрение искусственного интеллекта, аналитических платформ и экосистемных решений требует серьёзных инвестиций. Чтобы цифровизация работала эффективно, компаниям приходится обновлять инфраструктуру, обучать сотрудников и перестраивать бизнес-процессы [26]. Для малых и средних предприятий это особенно чувствительно, так как ограниченные ресурсы затрудняют реализацию сложных цифровых проектов. Дополнительно, сложно заранее оценить возврат инвестиций (ROI), что делает принятие решений о цифровизации менее предсказуемым.

Обработка больших объёмов данных также создаёт сложности. Компании, использующие предиктивную аналитику и машинное обучение, зависят от качества исходных данных: ошибки или нехватка информации могут серьёзно повлиять на точность прогнозов [21]. Более того, несмотря на значительные инвестиции в ИИ, многие организации не получают ожидаемых бизнес-результатов из-за сложности интеграции ИИ с существующими процессами.

ющими процессами, нехватки специалистов и сопротивления изменениям со стороны сотрудников [12].

Не менее важен вопрос этики и регуляторных ограничений. Жёсткие требования к обработке персонализированных данных, такие как GDPR в Европе и CCPA в США, заставляют компании пересматривать подходы к сбору и анализу информации. Например, вводить строгие правила обработки персональных данных, включая требование явного согласия на сбор и использование данных, а также право быть забытым, что значительно ограничивает доступ к поведенческим данным клиентов. Исследование Константиноидеса и Эрандо [8] показывает, что подобные ограничения вынуждают компании к переходу на более прозрачные модели сбора информации, которые основываются на принципе явного согласия. С одной стороны, это усложняет персонализацию, с другой – повышает доверие клиентов. В итоге, требуется поиск баланса между персонализацией ценностных предложений и соблюдением стандартов конфиденциальности.

Цифровые инструменты всё больше влияют на управление клиентскими отношениями. Продвинутое CRM-платформы, включая Salesforce Einstein и Microsoft Dynamics 365, применяют ИИ для анализа данных клиентов и прогнозирования их потребностей [9]. Это помогает бизнесу выявлять тренды и предугадывать запросы клиентов. Алгоритмы помогают выявлять скрытые закономерности, предсказывать будущие запросы и адаптировать предложения под потребности каждого клиента. В результате компании могут более точно выстраивать коммуникации и предлагать персонализированные решения [17].

Однако цифровизация – это не только новые возможности, но и вызовы. Бизнес сталкивается с проблемами интеграции разнородных данных, значительными затратами на внедрение технологий и необходимостью соответствовать регуляторным требованиям. Вопрос не только в технической стороне, но и в том, насколько быстро компании могут адаптироваться к новым стандартам управления клиентскими взаимоотношениями.

Будущие исследования B2B-рынка важно ориентировать не только на влияние технологий, но и на то, как меняются сами принципы взаимодействия между компаниями. Сетевые экосистемы, динамическое восприятие ценности и новые методы управления клиентскими отношениями требуют комплексного подхода, который поможет бизнесу оставаться конкурентоспособным в цифровую эпоху.

Заключение

Эволюция концепции покупательской ценности в B2B демонстрирует последовательный переход от традиционных экономических моделей к более сложным и динамичным подходам. В начале 2000-х гг. Варго и Лаш [32] представили концепцию Service-Dominant Logic (SDL), которая изменила представление о ценности, утверждая, что она создаётся не в момент обмена, а в процессе взаимодействия между поставщиком и клиентом. Этот подход стал основой для дальнейших исследований совместного создания ценности, что привело к формированию новых многомерных моделей. Затем, Алмквист и др. [3] предложили модель элементов ценности для B2B. Авторы выделили 40 компонентов, которые были сгруппированы в пять категорий, включая функциональную, индивидуальную и вдохновляющую ценность, что подчеркнул многомерность восприятия ценности в B2B-отношениях. Значительный вклад внесло исследование Эггерта и др. [10], которое акцентировало внимание на концепции Value in Use, утверждая, что ценность формируется не в момент покупки, а в процессе использования продукта. Параллельно Якобидес и др. [15] расширили это понимание, показав, что в B2B-экосистемах, не только поставщик создаёт ценность, но на её создание также влияют взаимодействия с участниками канала – экспертами, регуляторами и посредниками, что подчёркивает растущую значимость сетевых подходов. Обновлённая типология Леруа-Верельдс [17] добавила к традиционным моделям такие аспекты, как экономическая, социальная и символическая ценность, что позволило адаптировать концепцию к современным бизнес-экосистемам. Блут и др. [6], в своём мета-анализе CPV, подтверждают, что восприятие ценности в B2B-контексте имеет сложный, многогранный характер и может быть связано с экосистемными взаимодействиями и адаптацией решений.

Таким образом, современное понимание покупательской ценности в B2B уходит от традиционных транзакционных моделей и всё больше фокусируется на долгосрочном использовании, совместном создании ценности и сетевых взаимодействиях. Развитие цифровых технологий ускорило этот переход: искусственный интеллект, предиктивная аналитика и цифровые платформы позволяют персонализировать ценностные предложения, моделировать поведение клиентов и автоматизировать ключевые бизнес-процессы [23], [26]. Однако внедрение подобных решений сопряжено с рядом вызовов, включая сложность интеграции IT-инфраструктуры, высокие финансовые затраты и необходимость соответствия регуляторным требованиям [12], [8].

В связи с этим дальнейшее развитие исследований в данной области представляется особенно перспективным, что согласуется с результатами мета-анализа Блута и др. [6], подчёркивающего важность экосистемного подхода к CPV и подтверждающего необходимость дальнейших исследований покупательской ценности, особенно в контексте B2B и с учётом развития цифровых технологий. Будущие работы могут быть сфокусированы на разработке интегрированных моделей управления ценностью, которые учитывают не только взаимодействие поставщика и клиента, но и всю сеть партнёров, регуляторов и консультантов. Одним из ключевых направлений может стать разработка метрик для оценки сетевой ценности в экосистемах. Поскольку ценность в B2B формируется через многослойные взаимодействия, необходимо учитывать влияние каждого участника на общий результат. Важным аспектом также становится изучение устойчивости конкурентных преимуществ, возникающих в экосистемах, и механизмов их поддержания в условиях цифровой трансформации. Кроме того, особое внимание может быть уделено разработке систем мониторинга ценности в режиме реального времени с использованием ИИ-инструментов.

В данном исследовании систематизированы современные подходы к управлению покупательской ценностью, с акцентом на роль экосистемных взаимодействий и влияние цифровых технологий. Полученные результаты могут быть полезны для B2B-компаний при разработке стратегий работы с клиентами, а также при создании новых методик оценки ценности, учитывающих изменения, вызванные цифровой трансформацией.

Список использованных источников

1. Трачук А.В., Линдер Н.В., Туаев В.О. Формирование ценностного предложения для клиентов: теоретические подходы и понимание представителей российских компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2022. – Т. 13. – № 1. – С. 8-25. – DOI: 10.17747/2618-947X-2022-1-8-25.
2. Almquist E., Senior J., Bloch N. The Elements of Value // Harvard Business Review. – 2016. – Vol. 94. – No. 9. – P. 46-53.
3. Almquist E., Cleghorn J., Sherer L. The B2B Elements of Value // Harvard Business Review. – 2018. – Vol. 96. – No. 1. – P. 72-81.
4. Anderson J., Narus J., Rossum W. Customer value propositions in business markets // Harvard Business Review. – 2006. – Vol. 84. – No. 7. – P. 90-99, 149.
5. Anderson J.C., Narus J.A., Narayandas D. Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value. 3rd ed. – Pearson Prentice Hall, 2009.
6. Blut M., Chaney D., Lunardo R., Mencarelli R., Grewal D. Customer perceived value: A comprehensive meta-analysis // Journal of Service Research. – 2024. – Vol. 27. – No. 4. – P. 501-524. – DOI: 10.1177/10946705231222295.
7. Coletta L., Vainieri M., Noto G., Murante A.M. Assessing inter-organizational performance through customer value: a literature review // Journal of Business & Industrial Marketing. – 2021. – Vol. 36. – No. 13. – P. 15-27. – DOI: 10.1108/JBIM-07-2020-0353.
8. Constantinides E., Herrando C. Customers' privacy and personalization in the age of GDPR: What is the appropriate trade-off for ethical marketing decision-making? // Marketing Trends Congress. – 2022. – URL: <http://archives.marketing-trends-congress.com/2022/pages/PDF/004.pdf> (дата обращения: 09.01.2025).
9. Corsaro D., Maggioni I., Olivieri M. Sales and marketing automation in the post-Covid-19 scenario: value drivers in B2B relationships // Italian Journal of Marketing. – 2021. – Vol. 2021, No. 4. – P. 371-392. – DOI: 10.1007/s43039-021-00024-x.
10. Eggert A., Ulaga W., Frow P., Payne A. Conceptualizing and communicating value in business markets: A managerial framework // Journal of Marketing. – 2018. – Vol. 82. – No. 2. – P. 1-18. – DOI: 10.1509/jm.15.0414.
11. Ellram L.M. Total cost of ownership: an analysis approach for purchasing // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. – 1995. – Vol. 25. – No. 8. – P. 4-23. – DOI: 10.1108/09600039510099928.
12. Enholm I.M., Papagiannidis E., Mikalef P., Krogstie J. Artificial intelligence and business value: a literature review // Information Systems Frontiers. – 2022. – Vol. 24. – P. 1709-1734. – DOI: 10.1007/s10796-021-10186-w.
13. Holbrook M. Consumer value: A framework for analysis and research. – Routledge, New York, 1999. – DOI: 10.4324/9780203010679.
14. Hunke F., Heinz D., Satzger G. Creating customer value from data: foundations and archetypes of analytics-based services // Electronic Markets. – 2021. – Vol. 32. – DOI: 10.1007/s12525-021-00506-y.

15. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // *Strategic Management Journal*. – 2018. – Vol. 39. – No. 9. – P. 2255-2276. – DOI: 10.1002/smj.2904.
16. Keränen J., Totzek D., Salonen A., Kienzler M. Advancing value-based selling research in B2B markets: A theoretical toolbox and research agenda // *Industrial Marketing Management*. – 2023. – Vol. 111. – P. 55-68. – DOI: 10.1016/j.indmarman.2023.02.014.
17. Leroi-Werelds S. An update on customer value: state of the art, revised typology, and research agenda // *Journal of Service Management*. – 2019. – T. 30. – № 5. – С. 650-680. – DOI: 10.1108/JOSM-03-2019-0074.
18. Mustak M., Jaakkola A., Halinen A. Customer participation and value creation: A systematic review and research implications // *Managing Service Quality: An International Journal*. – 2013. – Vol. 23. – No. 4. – P. 341-359. – DOI: 10.1108/MSQ-03-2013-0046.
19. Menger C. Principles of economics. Ludwig von Mises Institute, 1871. (Original work published in German as Grundsätze der Volkswirtschaftslehre).
20. Monroe K.B. Pricing: Making profitable decisions. – McGraw-Hill, 1979.
21. Oskooei A.R., Adak T.E. B2B customer engagement: Customer behaviour forecast application // *Orclever Proceedings of Research and Development*. – 2023. – Vol. 3. – No. 1. – P. 188-196. – DOI: 10.56038/oprd.v3i1.323.
22. Paschen J., Kietzmann J., Kietzmann T. C. Artificial intelligence (AI) and its implications for market knowledge in B2B marketing // *Journal of Business & Industrial Marketing*. – 2019. – Vol. 34. – No. 7. – P. 1410-1419. – DOI: 10.1108/JBIM-10-2018-0295.
23. Paschen J., Paschen U., Pala E., Kietzmann J. Artificial intelligence (AI) and value co-creation in B2B sales: Activities, actors and resources // *Australasian Marketing Journal*. – 2020. – Vol. 28. – No. 3. – P. 152-162. – DOI: 10.1016/j.ausmj.2020.06.004.
24. Ricardo D. On the principles of political economy and taxation. – John Murray, 1817.
25. Rintamäki T., Saarijärvi H. An integrative framework for managing customer value propositions // *Journal of Business Research*. – 2021. – Vol. 134. – P. 754-764. – DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.05.030.
26. Singh R., Flaherty K., Sohi R. Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies // *Journal of Business Research*. – 2019. – Vol. 105. – P. 366-380.
27. Sheth J.N., Newman B.I., Gross B.L. Why we buy what we buy: A theory of consumption values // *Journal of Business Research*. – 1991. – Vol. 22. – No. 2. – P. 159-170. – DOI: 10.1016/0148-2963(91)90050-8.
28. Smith A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. – W. Strahan and T. Cadell, 1776.
29. Sweeney J.C., Soutar G.N. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale // *Journal of Retailing*. – 2001. – Vol. 77. – No. 2. – P. 203-220. – DOI: 10.1016/S0022-4359(01)00041-0.
30. Statista. United States: B2B revenue share from digital channels 2025. – Statista, 2024. – URL: <https://www.statista.com/statistics/1343263/b2b-revenue-from-digital-channels-united-states/> (дата обращения: 10.01.2025).
31. Terho H., Haas A., Eggert A., Ulaga W. It's almost like taking the sales out of selling—Conceptualizing value-based selling in business markets // *Industrial Marketing Management*. – 2012. – Vol. 41. – P. 174-185. – DOI: 10.1016/j.indmarman.2011.11.011.
32. Vargo S.L., Lusch R.F. Evolving to a new dominant logic for marketing // *Journal of Marketing*. – 2004. – Vol. 68. – No. 1. – P. 1-17. – DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.
33. Wirtz J., Kowalkowski C. Putting the "Service" into B2B marketing: Key developments in service research and their relevance for B2B // *Journal of Business & Industrial Marketing*. – 2023. – Vol. 38. – P. 272-289. – DOI: 10.1108/JBIM-02-2022-0085.
34. Walras L. Elements of pure economics. – Routledge, 1874. (Original work published in French as *Éléments d'économie politique pure*).
35. Woodall T. Conceptualising 'value for the customer': An attributional, structural and dispositional analysis // *Academy of Marketing Science Review*. – 2003. – Vol. 2003. – No. 12.
36. Woodruff R.B. Customer value: The next source for competitive advantage // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 1997. – Vol. 25. – No. 2. – P. 139-153. – DOI: 10.1007/BF02894350.
37. Zeithaml V.A. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence // *Journal of Marketing*. – 1988. – Vol. 52. – No. 3. – P. 2-22. – DOI: 10.1177/002224298805200302.

УДК 658.5

O.D. Pokrovskaya, M.G. Davudov,
E.D. Pasechnik**OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE SPHERE OF TECHNICAL SUPPORT OF THE SYSTEM OF SALES OF NEW CARS IN DEALER CENTERS**

The article discusses ways to transform business processes for preparing new cars for sale in dealerships, considers the need to introduce an EAM system into the corporate information platform of a dealership in order to increase the efficiency of business process assessment.

Keywords: digitalization of the automotive business, logistics process, business processes of a car dealer, optimization of the business process of preparing a commercial vehicle for sale.

О.Д. Покровская¹, М.Г. Давудов²,
Е.Д. Пасечник³**ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СФЕРЕ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ НОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ В ДИЛЕРСКИХ ЦЕНТРАХ**

В статье рассмотрены способы трансформации бизнес-процессов подготовки новых автомобилей к реализации в дилерских центрах, рассмотрена необходимость внедрения EAM-системы в корпоративную информационную платформу дилерского центра с целью повышения эффективности оценки бизнес-процессов.

Ключевые слова: цифровизация автомобильного бизнеса, логистический процесс, бизнес-процессы автомобильного дилера, оптимизация бизнес-процесса подготовки товарного автомобиля к реализации.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-47-50

В быстроизменяющихся современных условиях одним из базовых инструментов развития бизнеса является внедрение принципов организации и оптимизации процессов деятельности предприятия и, как следствие, обеспечение повышения качества выпускаемой продукции или услуг. С 2020 г. происходит значительная трансформация общества, начало которой было положено влиянием пандемии коронавирусной инфекции, в связи с чем появилась острая необходимость поиска новых способов организации бизнес-процессов взаимодействия с клиентами практически во всех областях. Распространение коронавирусной инфекции привело к значительному росту цифровизации общества в целом и, как следствие, бизнеса в частности. Как следствие, можно отметить, что использование цифровых технологий бизнесом стало одним из ключевых факторов его успеха, независимо от основного направления деятельности. Следует отметить, что влияние пандемии коронавирусной инфекции в 2020 г., а также влияние международных санкций повлекло за собой существенные изменения на рынке автомобильного бизнеса в России. Повышение стоимости товарных автомобилей, сократившийся объём поставок и производства товарных автомобилей является причиной возросшей конкуренции между дилерскими сетями, что приводит к необходимости трансформации как основных, так и вспомогательных бизнес-процессов в соответствии с условиями рынка [6]. В основе успешной реализации основных бизнес-процессов автомобильного дилерского центра лежит оптимизация вспомогательных бизнес-процессов в соответствии с условиями, диктуемыми конкурентной средой, а также с целью повышения эффективности работы. Становится

¹ Покровская О.Д., заведующая кафедрой "Управление эксплуатационной работой", доктор технических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I", г. Санкт-Петербург

Pokrovskaya O.D., Head of the Department Operations management, Doctor of Technical Sciences, Associate Professor; State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Emperor Alexander I Saint Petersburg State Transport University", Saint Petersburg

E-mail: pokrovskaya@pgups.ru

² Давудов М.Г., доцент кафедры бизнес-информатики, кандидат технических наук; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Davudov M.G., Associate Professor of the Department of Business Informatics, PhD in Economics; State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg Federal State Institute of Technology (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: makcs2004@mail.ru

³ Пасечник Е.Д., ассистент кафедры бизнес-информатики; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Pasechnik E.D., Assistant of the Department of Business Informatics; State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg Federal State Institute of Technology (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: kate.pasechnik@yandex.ru

очевидной необходимость внедрения информационных средств моделирования бизнес-процессов для принятия эффективных управленческих решений в автомобильном дилерском центре [1].

Матрица основных и вспомогательных бизнес-процессов представлена на Рис. 1.

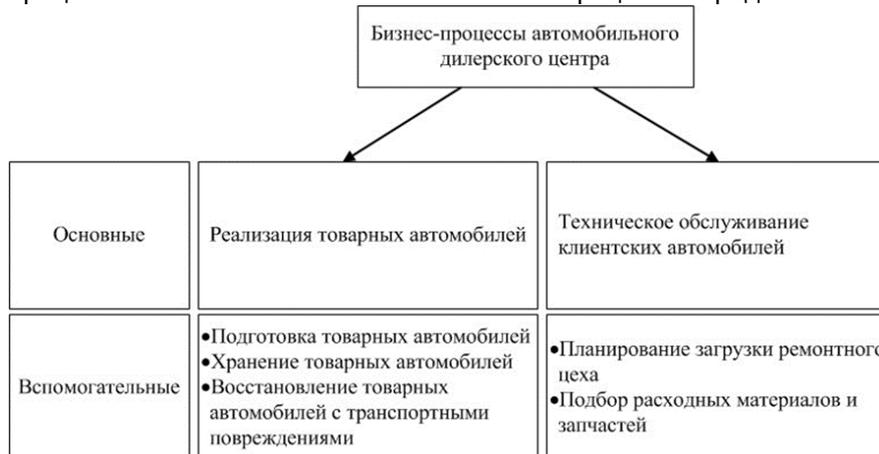


Рисунок 1 – Матрица бизнес-процессов автомобильного дилерского центра

С 2022 г. в связи с удлинением и усложнением логистических путей поставок существенно возросли риски, связанные с повреждениями товарных автомобилей в процессе транспортировки, что ведёт к увеличению времени подготовки товарных автомобилей к реализации, а также к увеличению расходов на восстановление и подготовку товарных автомобилей к реализации в дилерском центре, в связи с чем возникает потребность в оптимизации вспомогательных бизнес-процессов подготовки товарных автомобилей к реализации [3].

Проведём анализ вспомогательных бизнес-процессов автомобильного дилерского центра, связанных с подготовкой товарных автомобилей к реализации (основной бизнес-процесс). Моделирование бизнес-процессов, со множеством участников в одном процессе целесообразно осуществлять в нотации BPMN.

Этапы реализации бизнес-процесса AS IS "Подготовка нового автомобиля к реализации в дилерском центре":

1. Приём товарного автомобиля на баланс дилерского центра.
2. Постановка товарного автомобиля на дилерский склад хранения.
3. Проведение предпродажного сервисного обслуживания и экспертизы технического состояния на основании запроса товарного автомобиля отделом продаж для демонстрации клиенту.
4. В случае обнаружения дефектов и неисправностей проводятся ремонтные работы.
5. После проведения ремонтных работ автомобиль демонстрируется клиенту.
6. В случае согласия клиента на покупку автомобиля начинается процесс предпродажной подготовки.
7. На завершающем этапе сделки происходит выдача автомобиля клиенту.

На Рис. 2 представлен результат моделирования бизнес-процесса AS IS "Подготовка нового автомобиля к реализации в дилерском центре".

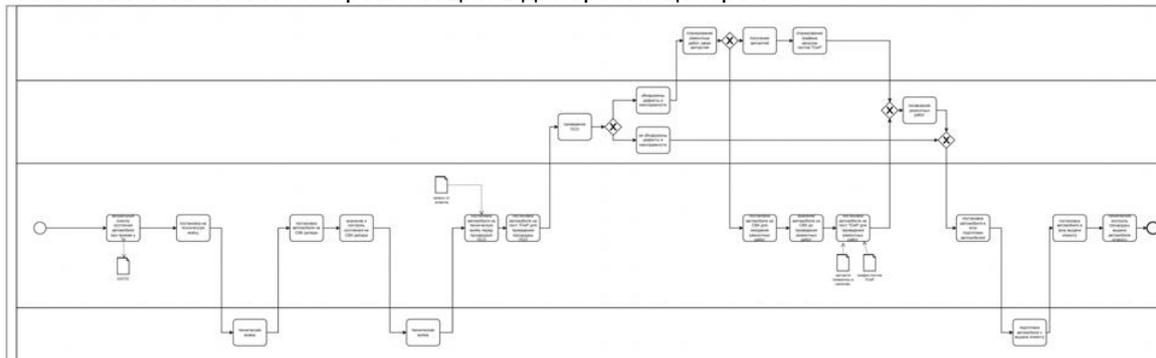


Рисунок 2 – Процесс AS IS "Подготовка нового автомобиля к реализации в дилерском центре"

К недостаткам процесса AS IS "Подготовка нового автомобиля к реализации в дилерском центре" можно отнести то, что процесс проведения экспертизы технического состояния товарного автомобиля на предмет выявления дефектов кузовных элементов и агрегатов производится после запроса отделом продаж автомобиля в работу, следовательно, при обнаружении дефектов и неисправностей ремонтные работы по их устранению увеличивают как время ожидания клиента, так и сам цикл сделки. Увеличение цикла сделки по продажам автомобилей значительно снижает конкурентоспособность автомобильного дилерского центра.

С целью сокращения цикла сделки необходимо оптимизировать бизнес-процесс "Подготовка товарного автомобиля к реализации в дилерском центре". Для оптимизации бизнес-процесса необходимо изменить последовательность проводимых работ.

Этапы реализации бизнес-процесса TO BE "Подготовка нового автомобиля к реализации в дилерском центре":

1. Приём товарного автомобиля на баланс дилерского центра.
2. Проведение предпродажного сервисного обслуживания и экспертизы технического состояния.
3. В случае обнаружения дефектов и неисправностей проводятся ремонтные работы.
4. Постановка товарного автомобиля на дилерский склад хранения, до возникновения отделом продаж для демонстрации клиенту.
5. В случае согласия клиента на покупку автомобиля начинается процесс предпродажной подготовки.
6. На завершающем этапе сделки происходит выдача автомобиля клиенту.

На Рис. 3 представлен результат моделирования бизнес-процесса TO BE "Подготовка нового автомобиля к реализации в дилерском центре".

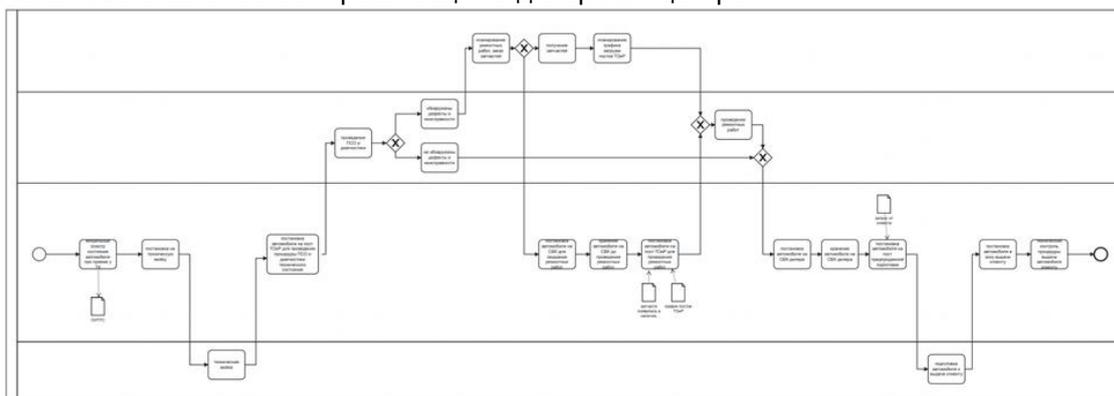


Рисунок 3 – Процесс TO BE "Подготовка нового автомобиля к реализации в дилерском центре"

В результате оптимизации бизнес-процесса "Подготовка нового автомобиля к реализации в дилерском центре":

1. На складе дилерского хранения находятся только товарные автомобили без повреждений и неисправностей, как следствие сокращается время выхода на сделку по продаже, а также увеличивается количество автомобилей на складе дилера, готовых к проведению быстрых сделок по продаже.
2. Сокращается цикл сделки по продаже товарных автомобилей.
3. Ремонт повреждённого или неисправного автомобиля производится в плановом режиме, тем самым увеличивается время для проведения ремонтных работ.

На примере проведённого анализа бизнес-процесса "Подготовка товарного автомобиля к реализации в дилерском центре" выявлена необходимость внедрения EAM-системы в существующую IT-инфраструктуру дилерского центра с целью более оперативного принятия управленческих решений на основе моделирования бизнес-процессов при резких изменениях конъюнктуры рынка [2].

В компании "Рольф" с 2022 г. разрабатывается и внедряется собственная IT-платформа "Flora", в которую входят следующие компоненты:

1. Сервисные модули управления запасами, планирования закупок, складирования и транспортировки, а также формирования заказов и ценообразования.
2. Операционная система "Flora" для оптимизации работы с розничными клиентами.

3. Клиентские онлайн-сервисы "Рольф".

Однако, в результате анализа IT-платформы "Flora", выявлена необходимость внедрения модуля ЕАМ-системы для оперативного принятия управленческих решений и оптимизации как основных, так и вспомогательных бизнес-процессов, с целью повышения уровня конкурентоспособности компании при быстроизменяющихся условиях рынка [4].

Список использованных источников

1. Лан Ю.О., Щетинина Ю.М., Рындина С.В. Клиентоориентированность в автоматизированных бизнес-процессах компании по продаже автомобилей // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. – 2017. – № 1(5). – С. 52-60.

2. Нуртазина М.Ж., Вакулин В.В. ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА УЧЁТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВТОСАЛОНА НА ПЛАТФОРМЕ 1С:ПРЕДПРИЯТИЕ // Теория и практика современной науки. – 2019. – № 6(48). – С. 683-685.

3. Стасюк Н.В. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВТОСАЛОНОВ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ // Формула менеджмента. – 2023. – № 2(17). – С. 5-12.

4. Урмашев Н.А., Гайбуллаулы С. ПРОЕКТИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ WEB-ПРИЛОЖЕНИЯ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИИ АВТОСАЛОНА // НАУ. – 2022. – № 81. – С. 35-36.

5. Андреева Е.В. Необходимость развития клиентоориентированности в автомобильном бизнесе // Телескоп. – 2024. – № 3. – С. 201-206.

6. Остроумов А.А. Особенности информатизации логистических процессов автодилеров // ПСЭ. – 2013. – № 3(47). – С. 276-280.

УДК: 338

E.Pushkashu, D.Y. Salko

CHANGE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

Innovations in the modern world have a major economic significance. It becomes necessary to adapt in a timely manner to respond to new challenges. Thus, this article will focus on the consequences of exponential growth of changes, current principles of management in the organization and transformational changes in the management of the company, which emphasizes the relevance of the transition to multipolar management.

Keywords: change, innovation, adaptation, management, system.

Э.Пушкашу¹, Д.Ю.Салько²**УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Инновации в современном мире имеют крупную значимость экономического характера. Становится необходимым адаптироваться своевременно для реакции на новые вызовы. Таким образом, в данной статье будет сделан акцент на последствиях экспоненциального роста изменений, актуальных принципах управления в организации и трансформационных изменениях в управлении компанией, что подчёркивает актуальность перехода к многополярному управлению.

Ключевые слова: изменение, инновации, адаптация, управление, система.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-51-56

В 21 веке человечество может наблюдать ярко выраженную цикличность инноваций всех сфер жизни, демонстрирующую не просто линейный рост в виде стабильной линии, а ускоренный взлёт – экспоненциальный рост. Данная тенденция проявляется практически во всех сферах жизни. В повседневной жизни, даже дом сейчас может быть умным, способным реагировать на голосовые команды практически любой составляющей. В экономической сфере деятельности предприятий сейчас можно не просто передать информацию другому отделу в электронном виде, но и дать задание неживому субъекту, благодаря роботизации. А во многих сферах, в том числе в сельском хозяйстве, появились возможности создавать не только новые сорта растений, но даже популяции с новыми генотипами животных. Помимо новых технологий хранения энергии, актуально использование возобновляемых источников энергии. Также продолжается интенсивное исследование космоса при разработке инновационных космических технологий и аппаратов. И это не все сферы проявления актуальных инноваций, что порождает не только универсальные новые возможности, но также сложности адаптации и крупные вызовы.

Экспоненциальный рост проявляется как стремительно нарастающий темп изменений, который со временем становится всё более выраженным и резким [1]. Он требует разработку стратегий адаптации и контроля для научного общества при том, что не всегда возможно технологическое предвидение, несмотря на развитые вычислительные мощности и искусственный интеллект, ведь проявляется как лавинообразное появление новых возможностей, включая инновации. Также превращается в снежный ком, набирая скорость и увеличивая объём, так как технологии создают необходимость в решении новых проблем и стимулируют появление более сложных технологий, тем самым поддерживая сильный темп ввода инноваций.

Присутствует динамичный рост населения, соответственно и потребления, что увеличивает давление на ресурсы природы, при этом оказывая воздействие на окружающую среду – антропогенное воздействие [2]. И причиной экспоненциального роста можно назвать распространение информации с беспрецедентной скоростью с учётом взаимозависимости систем. А он в своём проявлении имеет последствия, изображённые на Рис. 1.

¹ Пушкашу Э., студент группы № 6401; Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет), г. Санкт-Петербург

Pushkashu E., Student of group 6401; Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University), Saint Petersburg

² Салько Д.Ю., доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат экономических наук, доцент; Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет), г. Санкт-Петербург

Salko D.Y., Associate Professor of the Department of Management and Marketing, PhD in Economics, Associate Professor; Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University), Saint Petersburg

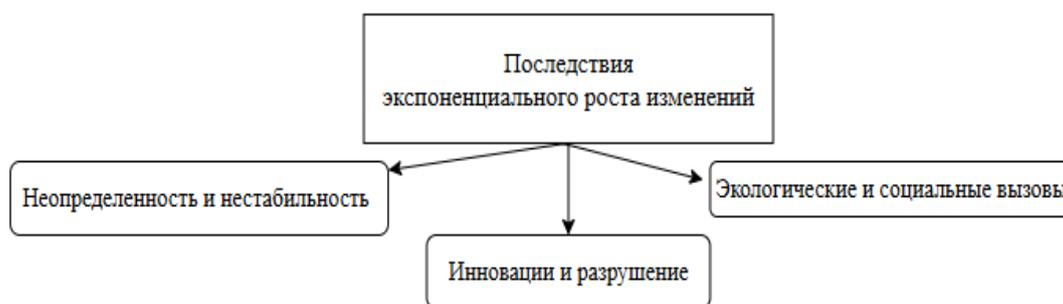


Рисунок 1 – Последствия экспоненциального роста изменений

Неопределённость проявляется как сложность прогнозирования будущего, создавая нестабильность. Инновации порождают адаптацию к изменённым условиям, а она может создавать тяжёлую обстановку, порождая стресс и перегрузку. Достаточно актуальную тему имеют экологические и социальные вызовы, что порождает стремление экономических субъектов к решению проблематики ESG, которая включает следующие вопросы: E – "экологические", S – "социальные", G – "корпоративное управление". Данную аббревиатуру можно рассматривать как систему специфических факторов для осуществления инвестиционного анализа и как критерий концепции ответственного инвестирования [3]. Актуальные принципы управления в организации на данный момент перечислены в Табл. 1.

Таблица 1 – Актуальные принципы управления изменениями в организации [4]

№	Суть принципа
1	Необходимо сформировать образ того, какой глава и команда компании видят организацию по завершении преобразований. Этот образ должен быть выражен как в виде общего видения, так и в конкретных, измеримых целях.
2	Разработка стратегии трансформации организации предполагает определение последовательности промежуточных этапов и их ожидаемых результатов. Ключевым элементом процесса является непрерывная разработка новых "продуктов", которые целесообразно декомпозировать на краткосрочные итерации, сгруппированные по тематическим направлениям. В условиях современной турбулентности, характеризующейся высокой степенью неопределённости, традиционное детальное долгосрочное планирование утрачивает свою релевантность. Вместо этого, первоочередное значение приобретает оперативная разработка минимально жизнеспособных продуктов (MVP), которые служат основой для обучения и последующего улучшения. В качестве инструмента управления процессом трансформации применяется система OKR (цели и ключевые результаты), отличающаяся сочетанием простоты и эффективности. Подразделения, вовлечённые в трансформацию, устанавливают на каждый квартал и год от четырёх до шести перспективных целей, достижение которых обеспечивается реализацией комплекса взаимосвязанных инициатив (ключевых результатов). Данный подход позволяет повысить динамику преобразований и обеспечить необходимый уровень прозрачности. С целью повышения коллективной ответственности за результаты, OKR всех подразделений публикуются на общем корпоративном портале и доступны для всех сотрудников.
3	Нужно исходить из того, что устойчивые изменения в организации достигаются лишь при условии их распространения на большинство аспектов системы управления. Для того чтобы кардинально изменить способ функционирования компании, требуется трансформировать систему постановки целей, перераспределить роли и зоны ответственности за процессы и результаты, разработать новые подходы к распределению ресурсов под конкретные задачи, и, что особенно важно, сформировать культуру, поддерживающую изменения. Частичные меры, направленные на корректировку лишь одного из элементов системы, оказываются неэффективными и ставят под угрозу всю стратегию преобразования.
4	Важно проявлять восприимчивость к внешнему опыту и технологическим достижениям. Многие компании затрудняются отказаться от традиционной конкурентной парадигмы, основанной на закрытых технологиях и ограниченном доступе. Однако современная конкурентная среда требует активного взаимодействия и сотрудничества. Изолированное развитие не позволяет своевременно реагировать на технологические прорывы, вынуждая R&D-подразделения дублировать существующие решения и терять ценные ресурсы. Для создания эффективной системы открытых инноваций компании могут использовать широкий спектр инструментов, включая корпоративные венчурные фонды, отраслевые визиты, акселерационные программы, платформы для привлечения экспертизы, специализированные коммуникационные площадки.
5	Стоит уделить первостепенное внимание коммуникационной стратегии, особенно в отношении сотрудников. Именно люди являются движущей силой или препятствием для любых преобразований. Для них трансформация – это всегда выход за рамки привычного, что требует значительных усилий, сопряжено с потенциальными ошибками, и некоторые начинания могут оказаться неэффективными. Без ясного разъяснения сотрудникам целей и выгод преобразований, включая их личную заинтересованность, успех будет невозможен. В свою очередь, преобразования открывают широкие возможности для самореализации, профессионального роста, участия в интересных проектах, и работы в успешной организации. Не следует недооценивать и материальную мотивацию, которая призвана поддерживать высокий уровень вовлечённости сотрудников в условиях повышенной нагрузки и постоянных изменений. Для эффективного информирования сотрудников необходимо использовать современные коммуникационные инструменты, включая наглядные видеоматериалы и интерактивные анимации, цифровые платформы и корпоративные социальные сети, вебинары и онлайн-трансляции.
6	Следует подготовиться к тому, что трансформация представляет собой перманентный процесс в со-

временном мире. Помимо присутствия необходимости установления конкретных сроков и целей для каждой трансформационной инициативы, имеет значение позиционирование своей программы как звена в цепи непрерывного развития, поскольку окружающая среда постоянно меняется и скорость этих изменений лишь нарастает. Иначе неизбежно будет ощущение незавершённости. Становится востребованным получение удовлетворения от всего процесса изменений, ориентируясь на специалиста, который занимается трансформациями.

Таким образом, современные организации должны переходить к трансформационным изменениям в управлении. Многие внедряют такие системы, как CRM и BPM, популярными являлись Microsoft Dynamics 365, Salesforce, Zoho CRM, Odoo, но после ввода санкций на Россию в 2022 г. внимание стали уделять разработкам РФ.

К примеру, многие внедряют Bitrix24, комплекс решений для корпоративной коммуникации и взаимодействия, штаб-квартира которого находится в Калининграде. Данный пакет помогает в автоматизировании рутинных процессов стать более эластичными и адаптивными к нынешнему быстрому изменению требованиям рынка [5]. Bitrix24 проявляется как системы CRM и BPM следующим образом:

1. CRM-система
 - 1.1 Автоматизация процессов, требующих рутинный труд. Например, отправка электронных писем, уведомление о поставленных невыполненных полностью задачах, формирование документов.
 - 1.2 Предоставление инструментов для управления сделками, лидами, клиентами, продажи – проектами.
 - 1.3 Проведение аналитики, создавая отчёты по продажам, оценивая эффективность менеджеров и другие показатели, т.е. формируя воронку продаж.
2. BPM-система
 - 2.1 Организационная гибкость под нужды конкретных партнёров и клиентов.
 - 2.2 Очевидность и контроль бизнес-процессов.
 - 2.3 Все модули программы плотно интегрированы, что создаёт общее рабочее пространство, доступное для всей компании, присутствие ведения социальной сети, где можно легко общаться через чаты, видеозвонки, присутствие облачного хранилища и сайта, что способствует оперативной коммуникации, многое другое.

Когда компания хочет внедрить CRM, в первую очередь обращают внимание на цену продукта, его возможности, юзабилити и интеграционную гибкость. Как главного конкурента Bitrix24, который предлагает CRM-системы для управления продажами, можно рассмотреть amoCRM, несмотря на то, что программы ориентированы на достижение разных целей. AmoCRM облегчает работы менеджерам малого и среднего бизнеса (SMB) в обработке лидов, в ведении покупателей по воронке продаж и в достижении конечной цели – заключении сделки, предлагая привлекательные цены и функции. Bitrix24 даёт пакет с большим спектром функций и множеством инструментов, нацеленных на удовлетворение средних и крупных организаций даже с нестандартными схемами работы, для контроля всех процессов внутри фирмы. Обе системы имеют аналогичные возможности и отличительные особенности, представленные в Табл. 2 [6].

Таблица 2 – Особенности AmoCRM и Bitrix24

	AmoCRM	Bitrix24
Процедура установки ПО	Облачное решение с трёхуровневой моделью тарификации	Облачное решение с четырёхуровневой моделью тарификации, можно установить на собственный сервер коробочной версии
Трудности интеграции сторонних модулей	Для интеграции виджетов с открытым кодом нет ограничений	Для облачной версии доступно множество собственных виджетов
Тренинг по работе с CRM	Отсутствие необходимости обучения с основными инструментами	Инструктаж является обязательным условием для начала работы, обучение проводится посредством онлайн-вебинаров или встреч
Продуктивный интерфейс	Интерфейс системы интуитивно понятен, отсутствие лишних сторонних модулей	Рабочий стол можно кастомизировать индивидуально, а для расширения функциональности предусмотрено множество модулей и встроенный бот поддержки
Внутрикорпоративное общение	Клиент-центричная коммуникация на основе карточной системы	Общение внутри системы возможно через текстовый чат, голосовые звонки и видеоконференции
Консультирование клиентов	Использование почтовой службы требует отдельной процедуры интеграции	Встроенный модуль обеспечивает интеграцию с различными почтовыми сервисами
Бесплатное использование в тестовом режиме	Демонстрационный доступ 2 недели	Для компаний, подключающих до 12 работников, сервис предоставляется без оплаты
Наименьшая стоимость	Лицензия на одного сотрудника с активным доступом предлагается	Сумма ежемесячного платежа составляет 990 руб.

	от 499 руб.	
Наименьший срок оплаты	Требуется оплатить сразу минимум за 6 месяцев или более длительный срок	Оплата за ежемесячное пользование

Основываясь на данных таблицы, формулируется то, что применение amoCRM в качестве системы управления взаимоотношениями с клиентами целесообразно в случаях, когда организация задействует ограниченное число рекламных каналов, также отдел продаж является малочисленным, штат состоит из нескольких человек, а потребность в интеграции с продуктами 1С и формировании сводной отчётности отсутствует. В условиях использования разнообразных рекламных инструментов или при росте бизнеса более целесообразным выбором для крупных предприятий является внедрение CRM-системы Bitrix24. Bitrix24 оказывает влияние на большое количество параметров в компании:

1. Маркетинг и продажи: средний чек, конверсия лидов, стоимость привлечения клиента (CAC), пожизненная ценность клиента (LTV), количество маркетинговых кампаний, клики по ссылкам, открытие писем, количество сделок и объём продаж.

2. Управление проектами и задачами: количество завершённых задач, активных проектов, повторяющихся задач, время выполнения задач, количество просроченных задач и эффективность работы сотрудников.

3. Коллаборация и коммуникация: время ответа на запросы, количество совещаний и встреч, внутренних коммуникаций и используемых каналов.

4. Управление бизнесом в целом: доходы, расходы, прибыль, количество обращений в техподдержку, уровень удовлетворённости клиентов и сотрудников.

Тем самым Bitrix24 является комплексной, избавляя от необходимости использования множества других сервисов, которые будут осуществлять каждую функцию отдельно. Данную систему возможно подстраивать под необходимый масштаб, ориентируясь на размер экономического субъекта и учитывая его изменение и количества пользователей. При этом подбирая нужный интерфейс, который будет более полезен для компании. Также систему можно интегрировать с другими системами: интернет-магазинами, 1С и др.

И всё это можно реализовать бесплатно с ограниченным количеством функций для небольших компаний или для тестирования, далее можно приобрести обширный функционал по доступной цене, если сравнивать с другими аналогами. Стоит учитывать, что бесплатную версию может установить ограниченное количество пользователей.

Однако при приобретении полного пакета функционала системы необходимо учитывать сложность освоения и избыточность для новых пользователей. Понадобится время для адаптации персонала к новой программе. И из-за перегруженности содержанием или большим количеством пользователей могут быть проблемы с производительностью. А качество технической поддержки может варьироваться в зависимости от количества обращений. Пользователи "заперты" в экосистеме, так как привязаны к единой платформе, что способствует затруднённому переходу на другие системы, если такое решение будет принято.

Предположим наличие фирмы, которая занимается продажей цветов, ООО "Цветочный мир". Данные до внедрения CRM-системы Bitrix24 и после представлены в Табл. 3, гистограмма по данным таблицы – на Рис. 2.

Таблица 3 – Изменение параметров от внедрения Bitrix24 в ООО "Цветочный мир"

	До использования Bitrix24	После использования Bitrix24
Продажи		
Количество лидов в месяц, шт.	100	120
Конверсия лидов в клиентов, %	10	20
Средний чек, руб.	2 000	2 200
Объём продаж в месяц, руб.	20 000	52 800
Время обработки одного лида, часы	2	1
Стоимость привлечения лида, руб.	300	250
Затраты на маркетинг (в месяц), руб.	30 000	30 000
Управление задачами		

Количество задач в месяц, шт.	50	55
Среднее время выполнения задачи, часы	4	3
Процент просроченных задач, %	15	10
Затраты времени на поиск нужной информации, часы	5	1
Коммуникация		
Время ответа на запрос клиента, часы	4	1
Среднее количество переписок по одной задаче, шт.	10	3

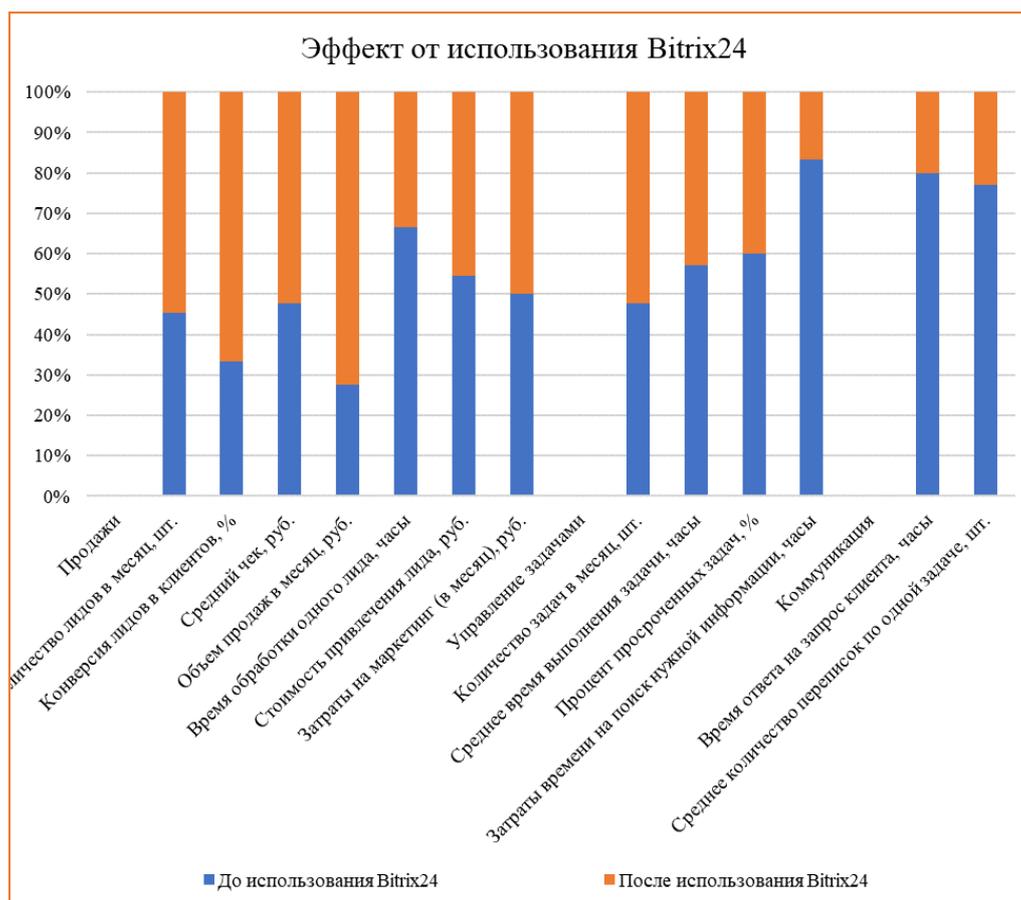


Рисунок 2 – Изменение параметров от внедрения Bitrix24 в ООО "Цветочный мир"

Фирма имеет положительные результаты, потому что установила цели и зафиксировала текущие KPI, тем самым оценив эффективность, правильно использовала и настроила систему, проводила мониторинг показателей регулярно, анализировала и вносила изменения при необходимости.

Можно сделать вывод, что Bitrix24 представляет собой мощную платформу с множеством функций, имея недостатки. Организация может прийти к выбору внедрения данной системы, оценив потребности компании, представляемый бюджет к проекту и технические ресурсы. Данная система способна оказать значительное влияние на улучшение работы в организации при привальном настрое и эффективном использовании её возможностей.

Возрастающая сложность бизнес-среды мотивирует перейти к многополярному управлению организацией, где принятие решений производится на разных уровнях с оценкой разных точек зрения, тем самым учитывая вышеперечисленные принципы управления. Электронный комплексный пакет может помочь в реализации многополярного управления, но стоит также помнить о значимости реального общения как для обучения новых сотрудников, так и для принятия эффективных решений руководством.

Список использованных источников

1. Пределы роста: 30 лет спустя: https://esg-library.mgimo.ru/upload/iblock/f0c/4wudsju6dfgh1j9is84goj0quz2y4xxz/Predely-rosta-30-let-spustya.pdf?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com (дата обращения: 21.01.2025).
2. Экологический риск-менеджмент в практике экономической деятельности хозяйственных структур: <https://resources.today/PDF/05ECOR220.pdf> (дата обращения: 21.01.2025).
3. Esg: трансформация интерпретаций: <https://rjm.spbu.ru/article/view/19290/12293> (дата обращения: 21.01.2025).
4. 6 принципов управления изменениями в компании: <https://blogs.forbes.ru/2019/12/13/zhit-vo-vremja-peremen-6-principov-upravlenija-izmenenijami-v-kompanii/> (дата обращения: 21.01.2025).
5. Официальный сайт Битрикс24: <https://www.bitrix24.ru/> (дата обращения: 21.01.2025).
6. Сравнение Bitrix24 с AmoCRM: https://crm.ru/blog/sravnenie-amocrm-i-bitrix24/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fweb.telegram.org%2F (дата обращения: 24.01.2025).

УДК 338.518

A.N. Tsatsulin

CAN AUCTION SALES BE CLASSIFIED AS BEST PRACTICE FOR THE PRESERVATION OF HISTORICAL CITIES? PART 1

The article once again raises the issues of preserving immovable cultural heritage sites in St. Petersburg, where in recent years the problems of their preservation have sharply worsened, cases of unauthorized demolition, removal of protected status, lowering the level of significance, uncoordinated alterations of the external and internal decoration of historical buildings-monuments have become more frequent. All this leads to the loss of authenticity of the urban environment of the northern capital and almost to the irretrievable loss of objects of national wealth. However, the material of this article included an analysis of the information that contains the experience of implementing the Program "one ruble per square meter" in relation to buildings of monuments of different levels of significance of historical megalopolises objects with the involvement of auction trading technologies prescribed in Russian legislation. The purpose of the study is to find, if not the best, then at least an optimal way to preserve immovable cultural heritage sites of historical cities on the example of St. Petersburg with the involvement of auction trading tools and in the context of overcoming serious difficulties in the development of the national economy. In terms of materials and methods of research, in addition to regulatory acts concerning the substantive side within the strictly defined boundaries of the legal field, the methodology and technique of the probabilistic approach were used in the work, in particular, the frequency variety of the objective probability concept, as well as the principles of uncertainty, invariance, methods of formal logic and expert assessments, methods of the general theory of statistics and business valuation. The obtained results of the study include an analysis of existing practices for the transfer of immovable cultural heritage objects to investors and the proposed probabilistic-statistical model

А.Н.Цацулин¹**МОЖНО ЛИ ОТНЕСТИ АУКЦИОННЫЕ ПРОДАЖИ К ЛУЧШИМ ПРАКТИКАМ СОХРАНЕНИЯ ИСТОРИЧЕСКИХ ГОРОДОВ? ЧАСТЬ 1**

В статье в очередной раз подняты вопросы сохранения объектов недвижимого культурного наследия в Санкт-Петербурге, где в последние годы резко обострились проблемы их сохранности, участились случаи несанкционированного сноса, снятия охранного статуса, понижение уровня значимости, несогласованных переделок внешнего и внутреннего убранства исторических зданий-памятников. Всё это ведёт к утрате аутентичности городской среды Северной столицы и практически к безвозвратной утрате объектов национального богатства. Однако материал данной статьи включил в себя анализ той информации, что содержит опыт реализации Программы "один рубль за метр квадратный" в отношении зданий-памятников разного уровня значимости исторических мегаполисов, объектов с привлечением технологий аукционной торговли, прописанных в российском законодательстве. Цель проводимого исследования заключается в поиске если не лучшего, то хотя бы оптимального способа сохранения объектов недвижимого культурного наследия исторических городов на примере Санкт-Петербурга с привлечением инструментария аукционных торгов и в условиях преодоления серьёзных трудностей развития национальной экономики. В части материалов и методов исследования, помимо нормативных актов, касающихся содержательной стороны в строго очерченных границах правового поля, в работе использовались методология и техника вероятностного подхода, в частности, частотная разновидность концепции объективной вероятности, а также принципы неопределённости, инвариантности, методы формальной логики и экспертных оценок, методы общей теории статистики и оценки стоимости бизнеса. К полученным результатам исследования следует отнести

¹ Цацулин А.Н., профессор кафедры менеджмента, доктор экономических наук, профессор; Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы (СЗИУ РАНХиГС) при Президенте РФ, Почётный работник высшего профессионального образования РФ, действительный член Национальной академии туризма, действительный член Европейской академии естественных наук (Ганновер, ФРГ). SPIN-код: 8478-6369. ORCID: 00000002-3725-9871.

Tsatsulin A.N., Professor of the Department of Management, Doctor of Economics, Professor; North-West Institute of Management of the Russian Academy of National Economy and Public Administration (NWIM RANEPА) under the President of the Russian Federation, Saint Petersburg, Russia; Honorary Worker of Higher Professional Education of the Russian Federation, full member of the National Academy of Tourism, full member of the European Academy of Natural Sciences (Hannover, Germany).

E-mail: vash_64@mail.ru

for establishing the final price of the proposed lot during auction sales of objects. The article ends with brief conclusions.

Keywords: immovable cultural heritage objects, property rights, cadastral and market value, uncertainty, probabilistic approach, multicollinearity of features, auction bidding, lot.

анализ существующих практик передачи объектов недвижимого культурного наследия инвесторам и предлагаемую вероятностно-статистическую модель установления окончательной цены предлагаемого лота в ходе аукционных торгов объектами. Статья завершается краткими выводами.

Ключевые слова: объект недвижимого культурного наследия, право собственности, кадастровая и рыночная стоимость, неопределённость, вероятностный подход, мультиколлинеарность признаков, аукционные торги, лот.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-57-72

"Лопухин (взглянув на часы). Если ничего не придумаем и ни к чему не придём, то двадцать второго августа и вишнёвый сад, и всё имение будут продавать с аукциона"
А.П. Чехов. Вишнёвый сад

Введение

Мировой и частично отечественный опыт охраны объектов недвижимого культурного наследия (ОНКН), в также сложившаяся практика развития исторических городов опровергают несколько устаревшие представления о сугубо затратном характере содержания зданий-памятников (ЗП), включая разноречивые в комментариях о технологическом, действительно, спорном понятии – современная реконструкция ОНКН. Так, анализ разнообразных преимуществ сохранения в полной мере историко-культурного наследия выявил положительное воздействие на экономический прогресс в трёх областях стратегического, скорее перспективного, развития российских мегаполисов – в сущности точек органичного роста: новое строительство и реставрация старого культурного наследия; динамика повышения стоимости объектов коммерческой недвижимости всех видов; масштабный рост турбизнеса в связке с соразмерным развитием гостиничного хозяйства и сервисных городских структур [11], [13], [36]. Как заметил вице-премьер правительства Российской Федерации А.В. Новак в "Открытом диалоге" 11.12.2024, размер только внутреннего туризма за 2024 г. составил 73 млн чел.¹

Анализ накапливаемых отечественных практик, которые принято профильными специалистами считать, по обыкновению, лучшими и/или оптимальными по сравнению с зарубежными, свидетельствует о том, что наиболее действенным и эффективным для сохранения и содержания исторических памятников в виде ОНКН оказывается путь включения их в текущие планы городского/территориального развития с дальнейшим их задействованием непосредственно в хозяйственном обороте. Именно с такой практикой использования ЗП² автор статьи полностью солидаризируется.

Отдельно следует внимательно изучить юридико-технические вопросы, образующие в отдельных случаях самостоятельную комплексную проблему регулирования отношений собственности на ОНКН, поскольку абсолютное большинство последних находится в собственности государства. В условиях функционирования обилия хозяйствующих субъектов, при наличии множества разновидностей собственности в сфере коммерческой недвижимости и реальных бюджетных дефицитов на местах разного иерархического уровня управления исключение исторической недвижимости из делового хозяйственного оборота лишено здравого смысла. Мораторий же на приобретение ОНКН в частную собственность на основе "пучка прав"³ лишь приостановил приток инвестиций в историческую недвижимость, столь необходимых для их содержания, сохранения, реставрации и даже реконструкции в связи с расплывчатыми формулировками из официальных нормативных актов [1]–[4], [8].

¹ Открытый диалог вице-премьера А.В. Новака. <https://russia.ru/news/v-otkrytom-dialoge-v-nacionalnom-centre-rossia-vice-premer-novak-rasskazal-kakoi-on-vidit-stranu-k-2030-godu?> (дата обращения 12.12.2024).

² Чьё-либо утверждение, что та или иная практика является наилучшей, обычно оспаривается, но, как правило, в этих утверждениях всегда и обязательно присутствует по-своему убедительная и привлекательная аргументация.

³ Имеется в виду классическая триада канонических прав концептуальных подходов в рамках так называемой аналитической юриспруденции (от англ. *bundle of rights*, или *bundle of sticks*) – владение, пользование, распоряжение.

Государство как гарант сохранности культурного наследия, а также конституционных прав каждого индивидуума на доступ к культурным ценностям, обязано устранить все законодательные нестыковки и препятствия для социально-экономического развития этого специфического вида недвижимости. Тем не менее, на всей территории РФ никто не вправе поступать в отношении исторической недвижимости как заблагорассудится, как бы это ни звучало публицистически откровенно дерзко и с душком непритязательного популизма.

Надлежаще зарегистрированный и добросовестный собственник ОНКН обязан содержать, сохранять, восстанавливать, реставрировать ЗП и обеспечивать оговорённую доступность его осмотра в установленном и в подобающем порядке. Отчуждению из государственной собственности не подлежат лишь особо ценные объекты культурного наследия, памятники и ансамбли, включённые в Список Всемирного наследия ЮНЕСКО, историко-культурные заповедники, объекты археологического наследия, общественные культурные пространства с аутентичными достопримечательностями, местами гения и пр. [10].

Уточнение проблемы, цель и задачи исследования

Застарелые и вновь выявленные проблемы сохранения объектов недвижимого культурного наследия исторических городов находятся в поле зрения законодателей, под пристальным вниманием обеспокоенной общественности и специалистов разного профиля. При этом образовывались и создавались богатые информационные базы сведений и банки соответствующих данных по указанным проблемам. Однако множество сопряжённых специфических проблем по-прежнему нуждается в содержательных уточнениях и в подробных комментариях, что в целом помогло установить цель данного исследования – поиск если не лучшего, то хотя бы оптимального способа сохранения ОНКН в условиях преодоления существенных трудностей поступательного развития национальной экономики.

Достижению сформулированной цели может способствовать решение следующих масштабных по трудоёмкости и по длительности выполнения трёх задач, которые необходимо сформулировать. Каким образом следует включать в хозяйственно-коммерческий и финансово-экономический оборот тот или иной ОНКН с учётом законодательно существующих способов такого вовлечения. Какое место занимают и какую экономическую роль в обозначенном процессе могут играть аукционные торги в аспекте накопленного отечественного, и, в частности регионального, подобного опыта. Какова статистическая добротность результативности применяемых методов окончательного установления справедливой аукционной цены лота в виде ОНКН в измеряемом отрыве (отклонении) от стартовой цены для предотвращения финансовых потерь федерального и городских бюджетов.

Обзор доступной информации

При обстоятельном разрешении сформулированных выше задач в форме вовсе не риторических вопросов необходимо обратиться к историческим фактам образования стоимости разного вида на ОНКН регионального и федерального значения. Так, на начало 2019 г., по данным Городского Управления Инвентаризации и Оценки Недвижимости СПб (ГУИИОН) кадастровая стоимость Исаакиевского собора была определена в размере 24254,0 руб. за м², что в пересчёте на официальные размеры ЗП составила всего лишь 122 453 873,0 руб.¹ Однако, здесь следует учесть то обстоятельство, что при оценке величины кадастровой стоимости определяется стоимость так называемого замещения, т.е. затраты на строительство подобного объекта с его аналогичной или достоверно сопоставимой полезностью, с применением конструкций, материалов и специальных восстановительных технологий, используемых в отечественном строительном-промышленном комплексе и на открытом товарном рынке на текущий момент оценки.

Также в аналитических расчётах оценщиками был учтён уровень фактического физического износа (устаревания) Исаакиевского собора, который, по данным того же ГУИИОН, составлял на тот момент почти 60,0%, что, естественно, понижало и кадастровую стоимость объекта, формально заносимую в Росреестр. Однако предварительно и официально заказанная оценка стоимости Собора московскими специалистами существенно превысила оценку ГУИИОН в 5 865 218 360,0 руб. даже без учёта НДС и без учёта стоимости земельного участка, отнесённого к строению по состоянию на дату проведения сторонней независимой профессиональной оценки, т.е. на 26.03.2018 г.

¹ Для сравнения рыночная стоимость одного м² жилого помещения близкой к Исаакиевскому собору старой части СПб (Адмиралтейский район) на порядок превышает данные стоимостные оценки.

Более того, в данном случае при измерении кадастровой стоимости не были приняты во внимание так называемые сверхулучшения объекта оценки, а именно: лепнина, позолота, отделка мрамором, фрески, мозаики и пр.¹ Всего около 20 тысяч наименований учтённых позиций по ведущемуся тогда в Музее четырёх соборов бухгалтерскому учёту. По информации пресс-службы отраслевого Комитета имущественных отношений Администрации СПб, стало известно, что на сегодня культовым зданием с самой высокой кадастровой стоимостью за один м² (186 544,5 руб.) в Северной столице является часовня святителя Луки Крымского на ул. Сикейроса, построенная в 2015 г. Однако её площадь составляет всего лишь 77,3 м². Официальное объяснение такому стоимостному парадоксу даётся вполне убедительное: минимальные значения удельного показателя кадастровой стоимости культовых сооружений вполне характерны для объектов большой площади 18-19 века постройки, имеющих, соответственно, бóльший износ. Для них величина кадастровой стоимости находится в диапазоне от 20 до 40 тыс. руб. за м². К этой группе храмовых сооружений, разумеется, относится и музей-памятник Исаакиевский собор [16].

Выше речь шла о кадастровой стоимости, а оценка объектов недвижимости предусматривает и существование иных видов оценочной стоимости. Так, стоимость в широком смысле определяется как экономическая связь между чем-либо, находящимся в собственности, и субъектом (лицом или лицами), который желает иметь это в своей собственности. Чтобы провести различие между широкими субъективными связями, которые могут возникать среди участников рынка недвижимости, профессиональные оценщики в ходе любой процедуры оценивания должны выделить в качестве исходной базы конкретный тип измеряемой стоимости [10], [30].

Наиболее общим типом стоимости является рыночная стоимость, однако существуют и такие исходные базы оценивания стоимости, что методически отличаются от рыночной, как то трактует ФСО II в его последней редакции от 14.04.2022 [5]. В тех случаях, когда целью оценки является установление рыночной стоимости, оценщик должен применять дефиниции, процедуры и методы, совместимые с требованиями ФСО II. Но как, по каким ценам, на базе какой стартовой стоимости торговались ОНКН и что планировалось выставлять на торги Российским аукционным домом (РАД), начиная с 2019 г., во многом осталось не освещённым в источниках информации. Тем не менее, сами аукционные торги в полной мере регламентированы действующим законодательством [7].

Таковыми ОНКН выступали объекты, имеющие серьёзный экономико-инвестиционный интерес для городского бюджета и важное социально-общественное значение для СПб, располагаемые в знаменитых и узнаваемых зданиях по историческим адресам: Марсово поле, д. 1А (бывшие казармы Павловского полка); Миллионная ул., д. 5 (служебный корпус Мраморного дворца + комплекс построек Запасного дворца); Миллионная ул., д. 6 (Конюшенный двор при дворце великого князя Михаила Николаевича).

Финансовые аналитики РАД долго и трудно формировали стартовую цену на эти лоты аукционных продаж в связи с уникальностью локации объектов и отсутствием на рынке недвижимости аналогичных объектов в виде объектов культурного наследия федерального значения. Тем не менее, ориентировочная цена лота на объекты по адресу Миллионная ул., д. 5 и д. 6 уже была определена на предварительном уровне в \$55,0 млн (порядка 3607,0 млн руб. по состоянию на 01.04.2019). Коммерческий расчёт городских властей строился на том обстоятельстве, что выставляемый лот мог быть интересен, прежде всего, всемирно известным зарубежным отельерам. В целях дальнейшего использования указанные объекты могли быть также приспособлены как под бизнес-центры, так и под торгово-развлекательные комплексы. Самым перспективным вариантом использования объекта на тот момент представлялось, конечно, создание гостиницы высокой ценовой категории при строгом сохранении статуса ЗП архитектуры в округе Марсова поля.

На все ЗП, как предписывает законодательство, накладываются сервитуты и ряд охранных обязательств, обременений для нового будущего собственника, включая обязательное сохранение внешнего исторического облика зданий и его внутреннего убранства. Среди набора этих ЗП наибольший интерес в качестве коллективного средства размещения представляло здание бывших казарм имперского периода, долгие годы занимаемое Северо-Западным заочным политехническим институтом, что, к сожалению, серьёзно исказило интерьеры здания-памятника и необратимо навредило сохранности интерьерного убранства. Но в проекте люксового отеля, показанного в Каннах на выставке MIPIM-2019,

¹Среди знаменитых и выдающихся авторов, занимавшихся оформлением интерьера Исаакиевского собора, фигурируют К. и Ф. Брюлловы, Бруни, Басин, Марков, Штейбен, Шебуев, Шамшин, Глюшар, Алексеев, Завьялов, Никитин, Сазонов, Неф, Майков, Рис, Муссини, Живаго, Молдавский, Дорнерь и Дузи [12], [13], [22], [25].

визуально на мониторах иллюстрировались по умолчанию будущие результаты ещё предстоящих реставрационных и восстановительных работ по внутренним конструкциям ОНКН.

Предложенный европейскому гостиничному сообществу проект подразумевал создание гостиницы мирового уровня 5*, возможно сетевого характера, со всеми вытекающими последствиями вроде суперсовременной инженерно-технической начинки, внедрения принципов западного менеджмента¹ и духа соответствующей корпоративной культуры. В параметрах технико-экономического обоснования проекта приводилась и примерная стоимость инвестиционного проекта, включая довольно существенный пункт в виде ожидаемых расходов около 5000,0 млн руб. Открытие отеля планировалось на 2023 г., а его менеджмент было предусмотрено передать раскрученному зарубежному оператору.

Однако ситуация резко изменилась в условиях антироссийских массированных санкций и ограничений. Многомиллиардная сделка (подробности не раскрываются) была осуществлена в пользу удачливого предпринимателя в сфере коммерческой офисной недвижимости А.Н. Фоменко, возглавляющего холдинговую компанию "Империя", который в купленных помещениях продолжил создание своих бизнес-центров "Сенатор" А и В класса. Благотворная идея создания в центре города отеля 5* мирового уровня таким образом сама по себе канула в Лету.

Особый интерес представляет объявление на сайте государственной корпорации "Дом.рф" от 05.12.2024² о том, что 21.02.2025 в 10:00 пройдёт аукцион по продаже территории и объектов бывшего следственного изолятора "Кресты" (СПб, наб. Арсенальная, д. 7) со стартовой стоимостью торгов, оценённой предельно точно в 1 051 508 377,0 руб. при величине задатка 210 301 675 руб. 40 коп. В состав лота входит 6 земельных участков общей площадью 3,91 гектара, здания и сооружения (29 объектов) общей площадью 41,2 тыс. м². Часть зданий входит в состав выявленного объекта культурного наследия (проект архитектора А.О. Томишко, 1885). Из лота было выведено несколько ЗП, в том числе действующая церковь Святого князя Александра Невского, которая передаётся епархии СПб. Дата окончания приёма заявок на участие в торгах обозначена 17.02.2025 г. в 15:00.

В отношении будущего использования помещений данного тюремного комплекса также выдвигались соблазнительные предложения превратить ОНКН в место коллективного размещения наподобие атмосферного Hotel Katajanokka (дизайн-отель) близ столицы Финляндии г. Хельсинки, также бывшего в прошлом СИЗО, спроектированного и построенного тем же архитектором А.О. Томишко в 1888 г. Однако, по мнению автора статьи, гигантские, по понятным причинам, инвестиции в реализацию подобной затеи вряд ли в обозримом периоде и/или вообще когда-либо окупятся, что делает перспективы воплощения задуманного отельерами, обслуживающими премиум-класс СПб, ничтожными.

Тем не менее, поиск надлежащего инвестора на реализацию любого проекта с использованием ОНКН может благополучно осуществляться на аукционных торгах, появление которых в отечественной экономической практике операций с недвижимым имуществом не следует считать каким-то инновационным мероприятием, а позвольте рассмотреть, скорее, как возврат к почти забытому, старому, доброму (см. эпиграф к данной статье [29]). Правовой прецедент подобной аукционной практики настоящего времени был зафиксирован в конце 90-х годов в Санкт-Петербурге [19], а с помощью такого юридико-технического инструмента была решена финансовая проблема задолженности конкретного предприятия по заработной плате своему трудовому коллективу.

Такие долги могут возникать по разным причинам, в том числе и экономического порядка. Но, в полном соответствии с грозными статьями Трудового и Уголовного кодексов РФ, по которым задержка с выплатой жалования влечёт серьёзные процессуальные последствия лично для руководства предприятия независимо от организационно-правовой формы последнего, включая продажу с молотка аукциониста объектов недвижимости. Первой жертвой торгов по решению арбитражного суда пала недвижимость АО "Гидроэлектромонтаж". После того, как долги по зарплате достигли 635,0 млн руб., 136 сотрудников этого предприятия обратились в Невский федеральный районный суд, выиграли судебный иск, и 31.07.1997 г. на аукционе, организованном Фондом имущества, помещения АО были проданы за 515,0 млн руб. На следующие торги были выставлены и

¹ По состоянию на 20.02.2024 гостиничный фонд СПб представлен 234 отелями с суммарным номерным фондом всего лишь в 25688 единиц (без хостелов), что явно недостаточно было всегда. Основная часть фонда около 64,0% – это "четырёхзвёздочные" средства размещения (4*), около 20,0% – 3* и почти 14,0% – 5*.

² В ПЕТЕРБУРГЕ ВЫСТАВИЛИ НА ТОРГИ ТЮРЬМУ. [HTTPS://MEDUZA.IO/NEWS/2024/12/05/V-PETERBURGE-VYSTAVILI-NA-TORGI-TYURMU-KRESTY-NACHALNAYA-TSENA-MILLIARD-RUBLEJ](https://meduza.io/news/2024/12/05/v-peterburge-vystavili-na-torgi-tyurmu-kresty-nachalnaya-tsenamilliard-rublej) (ДАТА ОБРАЩЕНИЯ: 06.12.2024).

другие объекты недвижимости АО, что позволило погасить полностью долги трудовому коллективу. Правда, трудиться коллективу было уже негде, и экономический субъект с некогда всесоюзной и даже европейской известностью мгновенно исчез с карты мегаполиса [19].

До таких скорбных событий государство в конце периода псевдорыночных преобразований (после 1996 г.) беспокоилось, в первую очередь, о том, чтобы вернуть денежные средства в казну. И налоговая полиция арестовывала прежде всего недвижимость тех, кто имеет крупные долги перед госбюджетом. Только в 1997 г. при посредничестве городского Фонда имущества было реализовано на аукционных торгах арестованной недвижимости на сумму в 12,0 млрд руб. В числе лотов были представлены объёмы незавершённого строительства комплекса жилых зданий компании "Ленвест", производственные площади предприятия "Нева-мед". А также – недостроенная жилая недвижимость Обуховского завода, "сталинские", подлежащие реконструкции дома заводов "Энергия", "Русский дизель", "Армлит", дорогостоящий административный корпус Петродворцового часового завода, на который претендовала администрация самого г. Петродворец. Что касается проблемы сохранения охранного статуса того или иного торгуемого ОНКТ, то она, по мнению авторитетных историков петербургской промышленной и гражданской архитектуры, не всегда решалась в пользу отчуждаемого объекта [18]. Но наступили новые времена переосмысления содеянного и иной интерпретации путей будущего развития.

Используемые методы и техники исследования

Обязательным инструментарием любого прикладного исследования в рассматриваемой области следует признать международные акты публичного права, действующее российское законодательство (федеральное и субъектов федерации) и локальные нормативные акты экономического (хозяйствующего) субъекта (далее ЭС). Помимо содержательного наполнения в строго очерченных границах правового поля в настоящей работе использовались методология и техника вероятностного подхода, в частности, частотная разновидность концепции объективной вероятности, первоначально разработанные для задач анализа радиофонии.

При получении авторских результатов в статье применялись принципы неопределённости и инвариантности, а также методика формальной логики и экспертных оценок, методы общей теории статистики и приёмы оценки стоимости бизнеса. Методологически инструментарий исследования базируется на конечномерных аналогах стохастических интегралов Киёси Ито и Р.Л. Стратановича¹, что пошагово и детально проработано в различных расчётных техниках и что может быть рассмотрено в работах [35], [26].

Полученные результаты

Правила участия в аукционах продажи объектов недвижимости незамысловаты, детально прописаны в нормативных актах, и участвовать в них могут физические и юридические лица, а также уполномоченные представители по доверенности, прошедшие регистрацию и представившие (при необходимости) финансовое обеспечение в виде задатка/залога в оговорённом заранее размере в рублёвом эквиваленте. Стартовая цена лота во время аукциона может быть как ниже, так и выше указанной в каталоге аукциона. "Шаг", на который поднимается цена лота в ходе аукциона, составляет $5,0 \div 10,0\%$ от текущей цены лота; иногда – "полшага"². Комиссионное вознаграждение Устроителя аукциона составляет $15,0\%$ от достигнутой в ходе торговой цены и добавляется к стоимости лота. Реже устанавливается стоимость самого шага на уровне, выше объявленного в тех особых ситуациях, когда разгорается среди участников масштабная и азартная игра.

Предварительно заявленные кадастровые или рыночные стоимости лотов и их стартовые цены, естественно, в ходе аукционных торгов могут претерпевать известные и существенные изменения, уточнения в зависимости от текущих условий осуществления продаж в режиме аукционного ценообразования и юридически закреплённых перспектив использования приобретаемого в ходе подобных торгов объекта коммерческой недвижимости, включая ОНКН. Взятие на вооружение концепции вероятностного подхода к проведению надлежащего анализа³, а по его достоверным прогнозным результатам переход

¹ Если интеграл К. Ито был предназначен для решения стохастических дифференциальных уравнений, а позднее был интересно использован главным образом при анализе процессов, протекающих на международных финансовых рынках, то интеграл Р. Стратановича применялся в основном при исследовании радиочастотного фона всевозможных статистических распределений физико-технического происхождения.

² Ставка (БИД) – "шаг" (the auction bidding step, bid).

³ Указанный подход вырос из накопленных анналов теории вероятностей, первоначальную идею которых сформулировал итальянский математик Джероламо Кардано (Gerolamo Cardano, 1501–1576) и предварительно описал её уже в чётких терминах событийных результатов с несколькими возможными исходами, возникающими при проведении азартных игр [17]. К последним игровым сюжетам, безусловно, можно отнести разновидности

к осуществлению оптимального планирования изучаемого организационно-экономического процесса, позволяет количественно описывать и вполне надёжно моделировать содержательный механизм аукционного торга. Особенности проведения таких торгов в РФ¹ предусмотрены и оговорены свежими отечественными нормативными актами [2], [7].

Рассматриваемая концепция вероятностного подхода обеспечивает наиболее последовательное и глубокое понимание проблемы учёта неопределённости в ходе прогнозных расчётов, при оптимальном планировании экономических процессов, например окончательного образования цен и тарифов, оценивания размеров убытков и ущерба, возникших от реализации разнообразных, в основном предварительно учтённых рисков и угроз. Здесь своеобразным триггером, так сказать, плодотворной идеей послужило фундаментальное соображение в виде соотношения неопределённости, заимствованное из квантовой механики и названное впоследствии принципом неопределённости В. Гейзенберга (1927).

Данное соотношение устанавливает, применительно к нашим задачам, предел точности одновременного определения пары учтённых признаков-факторов, характеризующих состояние наблюдаемой системы с помощью стандартных физических характеристик. А применительно к нашим задачам это могут быть соотношения стартовой и конечной цен лота, конечной цены торгов и БИД, числа участников торга, статусности ОНКН и других типовых и узкоспециализированных технико-экономических показателей. Ещё более наглядным примером весьма полезной нынче задачи может служить поиск статистической связи (её тесноты, вида и формы) между парами переменных в комбинации сочетаний – учётная ставка ЦБ РФ (она же процентная, она ставка рефинансирования и т.п.)/уровень или доля ожидаемой инфляции от общей величины в секторах, сегментах, отраслях/текущий курс национальной валюты и т.д. [27].

По смыслу сформулированное соотношение в полной мере отвечает содержательной стороне следствий, вытекающих из известного принципа теоретической физики, точнее, раздела квантовой механики, – корпускулярно-волнового дуализма. И более приемлемая трактовка принципа Гейзенберга в контексте наших задач может выглядеть следующим образом: чем точнее измеряется состояние одного признака (x_i) анализируемой статистической совокупности в статике, тем менее достоверно можно измерить состояние смежного, но взаимосвязанного признака (y_i) по той же выборочной совокупности, желательно репрезентативной по своему объёму. В этом случае соотношение неопределённости устанавливает нижний предел величины мультипликатора, составленного из коэффициентов вариаций, которые оцениваются по паре взаимосвязанных существенных признаков (V_x, V_y) в своих статичных положениях, т.е. на определённый момент существования и развития изучаемой, как правило, частной статистической совокупности.

$$\sigma_{x_i} \sigma_{y_i} \geq \frac{\hbar}{2x_i y_i}, \quad \text{или} \quad V_x V_y \geq \frac{\hbar}{2}. \quad (1)$$

Здесь превращённая для решения наших задач форма записи уравнения неопределённости в выражении (1) и приспособленная к выборочным статистическим измерениям содержит: $\sigma_{x_i}, \sigma_{y_i}$ – среднеквадратические отклонения от соответствующих средних

арифметических как простых (x_i, y_i), так и взвешенных по частотам – $f x_i, f y_i$, или же по частотам – $\varphi(x_i), \varphi(y_i)$. В качестве канонической характеристики \hbar здесь выступает так называемая приведённая постоянная Планка, а применительно к нашим задачам этот параметр характеристики связи может быть определён специальным уравнением статистической зависимости и в соответствующих

аукционных торгов. В дальнейшем другие математики внесли огромный вклад в собственно теорию и ввели новые статистические методы, а клирик-статистик Томас Байес (Thomas Bayes, 1702–1761) предложил правило обновления вероятностей с учётом вновь выявленных причинных, фундаментальных факторов в режиме так называемой доктрины шансов [32]. Это правило и возникшее на его основе научное направление, получившее наименование байесовский анализ, легли в основу большинства современных подходов к проведению логических рассуждений, которые включают тот или иной задаваемый уровень неопределённости в системах, например, участие искусственного интеллекта [23].

¹ Правила участия в аукционе. <https://rarecoins.ru/spravochnaya-informaciya/pravila-uchastiya-v-aukcione.html> (дата обращения: 23.08.2024). См. также источник нормативных актов [7].

единицах измерения. Реально возникающая трудность достоверности расчётов, сближающая, кстати, по сути решаемых задач с принципом неопределённости, сводится к явлению мультиколлинеарности любой пары взаимосвязанных признаков из набора показателей деятельности аукционных торгов.

В настоящее время широко распространена частотная разновидность концепции объективной вероятности, которая позволяет изучать массовые явления и процессы, основываясь на предпосылке существования объективных характеристик описания состояния массового явления экономической природы или состояния управляемой системы. Такие счётные характеристики носят название условных вероятностей и приближённо измеряются накопленными частотами, т.е. зафиксированными случаями повторяемости простого события под воздействием фундаментальных признаков-факторов.

При этом вероятностные характеристики моделей в немассовых случаях могут определяться либо экспертным путём (опросом групп профильных специалистов), либо с помощью использования некоторых индуктивных правил, например, принципа максимума энтропии и/или принципа инвариантности, а также других приёмов, например в части теории игр с множеством участников в работе Вилкаса Э.Й. [15], модификации стохастического интеграла К. Ито [36], анализа разновидностей статистических распределений в работе Ласкина М.Б. [21] и многих других. Рассмотрим смысл, более практичной для решения наших задач в рамках сформулированной цели исследования, методической оболочки принципа инвариантности, изложенного достаточно обстоятельно в известной работе Фергюсона (Ferguson J.S.) [34], и расчётную работоспособность этой оболочки [33] в прикладном аспекте обозначенных задач.

Постараемся разобраться в содержании конкретных позиций этого принципа и оценить перспективность использования существующих математико-статистических приложений к заявленному выше вероятностному подходу. Пусть известно, что выделенная зависимая переменная z_i по конкретной изучаемой экономической совокупности объёмом n ($i = \overline{1, n}; n \in N$), где N – численность генеральной совокупности; z_i обладает канонически нормальным распределением типа $\mathcal{N}(0, \sigma_{z_i}^2)$. Но при этом остаются неизвестными ни счётные характеристики дисперсии анализируемого признака материальной природы – $\sigma_{z_i}^2$, ни параметры его условного математического ожидания (УМО) – μ_{z_i} .

В нашей задаче требуется определить априорное канонически нормальное распределение с параметрами μ_{z_i} и $\sigma_{z_i}^2$, исходя исключительно из того обстоятельства, что аналитику известны непреложные факты, а именно, параметры такого частотного распределения, как-то, μ_{z_i} – характеристика среднего, УМО, центр статистического разброса, а $\sigma_{z_i}^2$ – дисперсия как квадратичная мера статистического разброса, существуют и могут быть, в конце концов, измерены.

Поскольку никакой конкретностью, с точки зрения количественной определённости параметров распределения, заранее аналитик не располагает ни о центре распределения (среднее, мода, медиана), ни о мере статистического разброса, то счётные переменные функции априорного распределения $f(\mu_{z_i}, \sigma_{z_i})$, согласно принципу инвариантности, должны быть, соответственно, инвариантны относительно следующей группы преобразований используемой декартовой прямоугольной системы координат с характеристиками количественного перехода a и b в новые параметры распределения:

$$\mu'_{z_i} = \mu_{z_i} + b, \quad \sigma'_{z_i} = a\sigma_{z_i}. \quad (2)$$

При переходе к обновлённым параметрам частотного распределения μ'_{z_i} и σ'_{z_i} из выражения (2) запись априорного распределения меняется на соотношение с закреплёнными, но по-прежнему не наблюдаемыми величинами в следующем виде

$$g(\mu'_{z_i}, \sigma'_{z_i}) = a^{-1} f(\mu_{z_i}, \sigma_{z_i}), \quad (3)$$

а, согласно сути принципа инвариантности, оно (априорное распределение) меняться не должно. Следовательно, контентно и количественно образуется искомое связующее соотношение в таком уже подновлённом выражении для искомого априорного распределения

$$f(\mu_{z_i}, \sigma_{z_i}) = af(\mu_{z_i} + b, a\sigma_{z_i}). \quad (4)$$

Общее решение функционального уравнения априорного распределения из выражения (4) сводится к следующей записи

$$f(\mu_{z_i}, \sigma_{z_i}) = \text{const} / \sigma_{z_i}, \quad (5)$$

что и является функцией априорного вероятностного распределения со статистическими параметрами μ_{z_i} и $\sigma_{z_i}^2$, найденными исходя из основополагающих условий принципа инвариантности.

Так, если в аукционе участвуют n покупателей¹, и стоимостные i -е оценки ($i := \overline{1, n}$) каждого из них в отношении торгуемого объекта равномерно распределены на интервале условных вероятностей $\{0 \div 1\}$, то ожидаемый (вероятностный) доход, скажем, Российского аукционного дома (РАД) будет равен ожидаемой наибольшей заявке из возможных вариантов w_i , например, в виде зафиксированной специалистами в ходе профессиональной оценочной деятельности фундаментальной рыночной стоимости $-V_i^{\max}$. При этом наибольшая стоимостная оценка v_i распределяется с помощью оператора мультипликации (произведение членов конечного ряда) следующим образом:

$$p(\max v_i \leq w_i) = \prod_{i=1}^n p(v_i \leq w_i) = w_i^n. \quad (6)$$

Условное математическое ожидание (УМО) наибольшей оценки уровня валового дохода Устроителя аукционных торгов описывается следующей интегральной зависимостью в стандартизованных (нормированных) переменных

$$E(\max v_i) = \int_0^1 (w_i^n)' w_i dw_i = \frac{n}{n+1}. \quad (7)$$

Ожидаемый валовый доход устроителя (Forecasting Revenue – FR_{w_i}), с учётом числа возможных степеней свободы строящейся модели, определяется счётной величиной

$$FR_{w_i} = \frac{n-1}{n+1} w_i. \quad (8)$$

Для единообразия обозначений и дальнейших описаний предлагаемая вероятностно-статистическая модель можно будет обозначить как модель-АТОНКН (буквально – моделирование результативности аукционного торга объектом недвижимого культурного наследия).

Как видно из поведения комбинированного сомножителя-коэффициента при переменной w_i из формулы выражения (8), ожидаемый доход FR_{w_i} неторопливо и соразмерно подрастает, приближаясь к единице, по мере увеличения числа зарегистрированных покупателей (n) – участников аукционных торгов. Но при единственном участнике аукционных продаж коэффициент обнуляется, а сам торговый акт превращается в договорную сделку при содействии РАД, что иногда наблюдалось на практике. При разном числе участников торгов, проводимых не одновременно, например $n_1 = 10$ и/или $n_2 = 20$, и конечной ценой лота по одному и тому же конкретному ОНКН, заявленному, скажем, изначально в 10,0 млрд руб., расхождение конечных величин стоимости FR_{w_i} оказывается равным

$$\Delta FR_{w_i}(n_2 / n_1) = 10\,000\,000\,000 (0,90476 - 0,81818) = 865\,800\,000,00 \text{ руб.}$$

Серьёзный исследовательский интерес представляет анализ результативности аукционных торгов с целью поиска возможных статистических закономерностей, связывающих начальную (стартовую) цену торгов с их конечными результатами. Индикатором закономерности может выступать коэффициент превышения итоговой цены торгов (p_1)

¹ Самое большое известное число участников отечественных аукционных торгов по ОНКН достигало, по сведениям РАД, 16 юридических и физических лиц одновременно.

над стартовой ценой (p_0) на t -ю дату проведения аукциона – $\mathfrak{R}_{p_{1/0}}^{(t)} = \frac{p_1^{(t)}}{p_0^{(t)}}$ (не путать с

простым ценовым индексом динамики – $\mathfrak{S}_{p_{1/0}}$), а также получение практических рекомендаций для назначения p_0 и обоснованности применения скидок на торг при продажах на открытом рынке.

Преимуществом подобных аукционных торгов является транспарентность их деятельности, поскольку не являются коммерческой тайной условия аукционов, стартовые цены, ценовой шаг, финальные результаты торгов и прочая публичная атрибутика продаж. Все перипетии аукциона обычно подлежат раскрытию в СМИ.

Основная идея оценивания заключается в простом предположении: если стартовая цена ниже рыночной, то следует ожидать активных торгов и значительного превышения результата торгов над стартовой ценой, если стартовая цена завышена, то торги могут не состояться, а цену придётся снижать. Тогда существует теоретическая точка (цена), в которой наиболее вероятный коэффициент превышения будет равен единице. Предполагается, что распределения p_0 и p_1 являются логарифмически нормальными, и при численных расчётах такую рабочую гипотезу можно проверять с помощью статистических тестов.

Оценим коэффициент превышения результата торгов над стартовой ценой

$\mathfrak{R}_{p_{1/0}}^{(t)} = \frac{p_1^{(t)}}{p_0^{(t)}}$. Если величины переменных $p_0^{(t)}$, $p_1^{(t)}$ распределены логарифмически нор-

мально, то и коэффициент $\mathfrak{R}_{p_{1/0}}^{(t)}$ распределён аналогичным образом, поскольку, как известно, натуральный логарифм собственно коэффициента превышения $\ln \mathfrak{R}_{p_{1/0}}^{(t)} = \ln p_1^{(t)} - \ln p_0^{(t)}$ распределён нормально. При этом УМО коэффициента превышения $\mathfrak{R}_{p_{1/0}}^{(t)}$ равно разности УМО анализируемых цен, а дисперсия зависит от дисперсий цен и коэффициента корреляции случайных величин $p_0^{(t)}$, $p_1^{(t)}$. Объектом исследования может быть как двумерная случайная величина $(p_0^{(t)}, p_1^{(t)})$, так и двумерная случайная величина $(p_0^{(t)}, \mathfrak{R}_{p_{1/0}}^{(t)})$. С точки зрения наглядности результатов аукционных торгов предпочтительнее (с точки зрения удобств) работать со второй комбинацией переменных, поэтому в дальнейшем целесообразно рассматривать двумерную случайную величину $(p_0^{(t)}, \mathfrak{R}_{p_{1/0}}^{(t)})$.

Если случайные величины $p_0^{(t)}$ и $\mathfrak{R}_{p_{1/0}}^{(t)}$ имеют совместное логарифмически нормальное распределение, то при заранее фиксированном по разным j -м аукционным сделкам $p_0^{(j)}$ наиболее вероятный коэффициент превышения по множеству распределений в заданном формате (в сокращённом варианте записи обозначается как c) равен:

$$\text{Mode}(\mathfrak{R}_{p_{1/0}} | p_0 = c) = \exp(m_{\mathfrak{R}_{p_{1/0}}} + r_{\mathfrak{R}_{p_{1/0}}|p_0} \frac{\sigma_{\mathfrak{R}_{p_{1/0}}}}{\sigma_c} (\ln c - m_c) - \sigma_c^2 (1 - r_{\mathfrak{R}_{p_{1/0}}|p_0}^2)), \quad (9)$$

где: m_c , σ_c^2 – параметры нормального распределения логарифма стартовой цены;

$m_{\mathfrak{R}_{p_{1/0}}}$, $\sigma_{\mathfrak{R}_{p_{1/0}}}$ – параметры нормального распределения логарифма коэффициента превышения;

$r_{\mathfrak{R}_{p_{1/0}}|p_0}$ – парный коэффициент корреляции между анализируемыми переменными.

Легко заметить, что зависимость наиболее вероятного коэффициента превышения от стартовой цены аукционных торгов имеет вид степенной функции

$$Mode(\mathfrak{R}_{p_{1/0}} | p_0 = c) = Bc^{r_{\mathfrak{R}_{p_{1/0}}|p_0} \frac{\sigma_{\mathfrak{R}_{p_{1/0}}}}{\sigma_c}}, \quad (10)$$

где характеристика множителя из формулы выражения (10)

$$B = (m_{\mathfrak{R}_{p_{1/0}}} + r_{\mathfrak{R}_{p_{1/0}}|p_0} \frac{\sigma_{\mathfrak{R}_{p_{1/0}}}}{\sigma_c} (\ln c - m_c) - \sigma_c^2 (1 - r_{\mathfrak{R}_{p_{1/0}}|p_0}^2)). \quad (11)$$

Если иметь в виду, что с повышением стартовой цены торгов коэффициент превышения должен уменьшаться, то показатель степени в формуле (10) должен иметь отрицательное значения, следовательно, при конкретных измерениях можно ожидать и отрицательных величин парного коэффициента корреляции $r_{\mathfrak{R}_{p_{1/0}}|p_0}$. А особый познавательный интерес аукционной аналитики представляет собой тот случай, когда наиболее вероятный коэффициент превышения равен единице.

Разрешая уравнение как формулу из выражения (9) с единичной левой частью

$$1 = \exp(m_{\mathfrak{R}_{p_{1/0}}} + r_{\mathfrak{R}_{p_{1/0}}|p_0} \frac{\sigma_{\mathfrak{R}_{p_{1/0}}}}{\sigma_c} (\ln c - m_c) - \sigma_c^2 (1 - r_{\mathfrak{R}_{p_{1/0}}|p_0}^2))$$

относительно счётной характеристики c , получаем путём линеаризации экспоненциальной формы следующую окончательную зависимость, позволяющую сделать важные заключения по количественной определённости результатов предстоящих аукционных торгов

$$c = \left(\frac{1}{B}\right)^{\frac{1}{r_{\mathfrak{R}_{p_{1/0}}|p_0}} \times \frac{\sigma_c}{\sigma_{\mathfrak{R}_{p_{1/0}}}}}. \quad (12)$$

При таком значении стартовой цены аукционных торгов наиболее вероятный коэффициент превышения равен единице. Это не означает, что объект при такой стартовой цене (или выше) не будет продан, поскольку коэффициент $\mathfrak{R}_{p_{1/0}}$ является величиной безусловно случайной. В то же время стартовая цена, определённая по формуле (12), является некой пограничной ценой, после которой наиболее вероятный коэффициент превышения становится меньше единицы. В этом случае участники рынка коммерческой недвижимости на базе лотов из ОНКН начинают активно демонстрировать нежелание участвовать в аукционных торгах.

Вопрос об установлении конечной цены торга полностью укладывается в область компетенций теории принятия решений, которая гармонично объединяет в себе и теорию вероятностей и теорию полезности. А сама окончательно установленная цена образует достаточно самостоятельную и психологически чёткую средовую инфраструктуру для формирования нужного решения в условиях формально, а подчас поверхностно тестированной неопределённости¹. Другими словами, то или иное управленческое решение принимается в тех случаях, когда анализируемая среда, в которой действует уполномоченное лицо, скажем, участвующее в аукционных торгах лично, наиболее правдоподобно и приемлемо доступно может быть описана лишь посредством вероятностных построений.

В настоящее время профильными специалистами тщательно анализируется результативность таких, уже проведённых аукционных торгов, в частности с участием упомянутого А.Н. Фоменко – могущественного и влиятельного владельца престижной офисной недвижимости из ЗП числом 39 объектов в самом центре СПб. Петербургский же предприниматель, антагонист упомянутому выше, Я.Ю. Бобрышев более известен как частный инвестор, возглавляющий ГК "Реновация". И уже как авторитетный и высокопрофессиональный специалист по восстановлению исторических зданий в том же центре города, находящихся в аварийном состоянии, и выбравший направлением своей основной деятельности реконструкцию, капитальный ремонт и реставрацию расселённых ЗП, он заслужил добрую славу. А как победитель ряда городских аукционных торгов кризисной недвижимости завоевал положительную репутацию среди градозащитников СПб и отдельных руководителей КГИОП после рассмотрения поистине впечатляющих результа-

¹ В последнее время достаточно популярный нарратив в журналистском сообществе, близком к тем или иным научным исследованиям, активно сводится к малопонятному словообразованию стратегическая неопределённость, которая как будто бы вежливо снимает с себя полную ответственность за непонимание происходящего пишущим или говорящим комментатором.

тов восстановления некоторых ОНКН¹. В этом смысле интересно понимать, что Исаакиевский собор также подвергается разрушению [31], но дойдёт ли когда-нибудь практически дело до аукциона подобных объектов, соразмерно приближающихся к своему кризисному состоянию?

В развитых странах сложилась разная практика владения, пользования и распоряжения ОНКН в духе реализации пучка правомочий. Так, в Италии, в стране с самым большим в мире количеством исторических памятников, конституционно запрещена их приватизация, поэтому ЗП сдаются в аренду или передаются в доверительное управление под строгим надзором и в полном соответствии с духом Венецианской хартии. В случае доверительного управления государство финансирует работы по поддержанию и восстановлению ЗП, а управляющая компания обеспечивает доступ к объекту, организует и проводит экскурсии, выставки в культурном пространстве и т.п. Во Франции же, наоборот, большинство памятников приватизировано, при этом, например, старинные замки доступны для осмотра туристами и всеми желающими, а семья владельца занимает часть ЗП, остальная его часть находится в открытом доступе для посетителей.

Качественно новым этапом в развитии законодательных механизмов приватизации стал 258-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием разграничения полномочий" [9], согласно которому с 01.01.2008 была разрешена приватизация ОНКН. В соответствии с п. 4 ст. 18 данного ФЗ, РФ передаёт органам государственной власти субъекта РФ осуществление ряда полномочий в отношении ОНКН за исключением отдельных объектов, перечень которых устанавливается Правительством РФ. Данный акт также предписывает, что однозначным условием приватизации должно стать заключение новым собственником Охранного обязательства, в котором будут указаны все ограничения и обременения в отношении ОНКН, установленные уполномоченным государственным органом.

Однако, даже несмотря на предписанные и согласованные обременения/ограничения в использовании, ЗП представляют существенный рыночный интерес в качестве объектов инвестирования. А наиболее важной стадией приватизации ОНКН оказывается объективная и корректная оценка той стоимости, по которой ЗП может быть отчуждено. Очевидно, стоимость ОНКН должна быть измерена системно и комплексно, т.е. с учётом его значимости, всех обременений/ограничений в его возможном перспективном использовании, но при этом не должны быть ущемлены ни интересы государства, ни интересы инвестора, готового вложить средства в сохранение и приумножение историко-культурного, по существу, народного богатства, национального наследия страны [28].

Схема приватизации ОНКН наряду с различными формами передачи данной категории объектов недвижимости на инвестиционных условиях, как-то: передача в долгосрочную аренду, в доверительное управление и пр. – это вполне оптимальная институциональная возможность сохранить и воссоздать наследие времён и при этом пополнить бюджеты всех уровней, но прежде всего – федеральный бюджет. Не вызывает сомнений, что в случае приватизации и передачи на инвестиционных условиях речь идёт о так называемой справедливой рыночной стоимости объектов недвижимости данного типа.

В последнее время в отечественной практике операций с недвижимостью появился новый интересный и, по мнению автора статьи, перспективный способ сдачи в аренду зданий-памятников, находящихся в критическом и проблемном состояниях – Передача объекта недвижимости в аренду по льготной ставке в один рубль за объект². Правительство РФ в 2015 г. в соответствии со статьей 14¹ 73-ФЗ [4] утвердило Положение о предоставлении в аренду неиспользуемых ОНКН, включённых в единый государственный реестр, но находящихся в неудовлетворительном состоянии³ и относящихся к федеральной собственности [3].

Согласно положению, физические и юридические лица могут арендовать ОНКН по результатам проведения аукциона. "При проведении аукциона начальный размер арендной платы устанавливается в сумме 1 рубль в год за один объект культурного наследия", – говорится в документе. Арендатор ОНКН будет обязан в течение семи лет провести работы по сохранению объекта. После проведения таких работ арендатор получает право сдавать ОНКН в субаренду или передавать имущество в безвозмездное пользование. В

¹ Специалист по восстановлению исторических зданий. <https://nsp.ru/30647-nicego-vopiyushhego-ya-ne-sde-layu>. (дата обращения: 11.11.2024).

² РИА новости недвижимости. <https://realty.ria.ru/20150918/406146131.html>. (дата обращения: 23.08.2024).

³ В СПб неудовлетворительное состояние ОНКН устанавливается КГИОП Администрации города на основании соответствующего акта при наличии у объекта соответствующих признаков [30], предусмотренных федеральным законодательством, действующим на конкретный момент времени.

случае невыполнения арендатором взятых на себя обязательств договор аренды будет расторгнут.

Похожая программа уже несколько лет действует в Москве. Схема "1 рубль за квадратный метр" предполагает, что инвесторы, готовые вложить свои деньги в реставрацию ОНКН в столице, находящихся в плохом состоянии, могут арендовать их у города по льготной ставке на аукционе. Условная арендная ставка "1 рубль за квадратный метр" начинает действовать после того, как ЗП будет приведено в порядок. До этого момента, оформленного надлежащим образом, состоявшемуся инвестору приходится платить аренду, установленную в ходе аукционных торгов.

В дальнейшем подобные по содержанию нормативные акты появились в других субъектах федерации с дублированием на местах, где в документах отражается специфика ОНКН, включая субъект федерации СПб. Так, в Северной столице соответствующий законопроект, предусматривающий внесение поправок в Закон СПб от 14.07.2004 № 387-58 "О методике определения арендной платы за объекты нежилого фонда, арендодателем которых является Санкт-Петербург", принят Законодательным Собранием СПб и подписан Губернатором СПб [8].

Окончание статьи последует в очередном номере журнала.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 21.12.2001 № 178-ФЗ (последняя редакция) "О приватизации государственного и муниципального имущества".
2. Федеральный закон от 14.07.2022 № 320-ФЗ "О внесении изменений в федеральный закон "О приватизации государственного и муниципального имущества", отдельные законодательные акты Российской Федерации и об установлении особенностей регулирования имущественных отношений".
3. Закон СПб от 03.06.2015 № 288-48 "О критериях, которым должны соответствовать объекты социально-культурного и коммунально-бытового назначения, не являющиеся объектами недвижимости, для размещения которых земельные участки предоставляются в аренду без проведения торгов".
4. Федеральный закон от 24.05.2002 № 73-ФЗ "Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации)" (в ред. от 13.07.2015 с изменениями и дополнениями). <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?base=LAW;n=41199;req=doc>.
5. Об утверждении федеральных стандартов оценки и о внесении изменений в некоторые приказы Минэкономразвития России. Приложение № 2 к приказу Минэкономразвития России от 14.04.2022 № 200 Федеральный стандарт оценки "Виды стоимости (ФСО II)".
6. Федеральный закон "Об особенностях отчуждения движимого и недвижимого имущества, находящегося в государственной или муниципальной собственности и арендуемого субъектами малого и среднего предпринимательства, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 22.07.2008 N 159-ФЗ (последняя редакция).
7. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 08.08.2024, с изм. от 31.10.2024). ГК РФ Статья 448. Организация и порядок проведения торгов.
8. Закон Санкт-Петербурга от 14.07.2004 № 387-58 "О методике определения арендной платы за объекты нежилого фонда, арендодателем которых является Санкт-Петербург",
 1. <https://rarecoins.ru/spravochnaya-informaciya/pravila-uchastiya-v-aukcione.html> (дата обращения: 23.08.2024).
9. Федеральный закон от 26.12.2006. № 258-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием разграничения полномочий".
10. Оценка стоимости культурных ценностей: Стандарт оценки / Утвержден решением Президиума Некоммерческого партнерства СРО "Деловой союз оценщиков" (Протокол № 43 от 22 июля 2013 года) // ОСТ ДСО 3.18. / Введен в действие с 01.01.2013.
11. Богатырёв И.С., Цацулин А.Н. Ещё раз о проблемах сохранения объектов недвижимого культурного наследия с позиций коллективного и индивидуального потребительского восприятия // Управленческое консультирование, 2024. – № 1(181). – С. 174-193. – DOI 10.22394/1726-1139-2024-1-174-193.
12. Богданович Е.В. Исаакиевский собор (1858–1883). – СПб, 1883. – 211 с.

13. Бурунова Е.Н., Цацулин А.Н. Проблемы и особенности профессиональной оценки материальных активов российской экономики. В сборнике: Государство и бизнес. Современные проблемы экономики. Материалы VII Международной научно-практической конференции. Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ, 2015. – С. 139-146.
14. Бутиков Г.П. Музей "Исаакиевский собор". – Издательство: Лениздат, 1991. – 224 с. (ISBN: 5-289-00460-2).
15. Вилкас Э.Й. Оптимальность в играх и решениях. – М.: "Наука", 1990. – 256 с.
16. Голованова А.В. История исаакиевского собора как отражение культурной политики государства. Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата культурологии. Спб., 2020. – 23 с.
17. Кардано Д. О моей жизни / Редактор и составитель Ю. Зарецкий. – М.: Высшая школа экономики, 2012. – 344 с.
18. Кириков Б.М., Штиглиц М.С. Архитектура Ленинградского авангарда. Путеводитель. Изд. 5-е, с изм. – Санкт-Петербург: Коло, 2020. – 384 с.
19. Крикунов К. Недвижимость предприятия продана за долги по зарплате: такой аукцион проводился в Петербурге впервые. "Известия-Петербург", № 34(53) от 15.08.1997.
20. Кудимов И.С., Шакин В.А. Городские памятники. Сколько они стоят? В сб. Вопросы оценки, № 1, 2004. – С. 64-78.
21. Ласкин М.Б. Методы и модели многомерных распределений в задачах оценки недвижимого имущества и анализа рынка недвижимости: диссертация на соискание учёной степени доктора физ.-мат. наук. – СПб., 2022. – 352 с.
22. Нагорский Н.В. Исаакиевский собор. – СПб.: П-2, 2004. – 32 с. – (ISBN 5-93893-160-6).
23. Рассел Стюарт; Норвиг Питер. Искусственный интеллект: современный подход, 2-е изд.: пер. с англ. (История от первого лица: Итальянское Возрождение). – М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. – 1408 с.
24. Рассохина Т.В. Методология устойчивого развития туризма в управлении туристскими территориями: диссертация на соискание учёной степени доктора экономических наук. – Симферополь, 2021. – 398 с.
25. Серафимовъ В.И., Фомин М.И. Описание Исаакиевского собора въ С.-Петербурге, составленное по официальным документамъ (с приложениями) / Третье издание (сокращённое). – С.-Петербург: Типография М. Меркушева, Невский пр., д. 8, 1903. – 112 с.
26. Стратанович Р.Л. Условные Марковские процессы и их применение к теории оптимального управления. – М.: Изд-во МГУ, 1966. – 319 с.
27. Цацулин А.Н. Анализ деятельности предприятий реального сектора экономики и финансовых организаций / Серия: Библиотека финансовой аналитики, 5-е изд. исправл. и дополн. Под научн. ред. члена-корреспондента РАН, д. э. н., проф. Елисеевой И.И. – СПб.: СЗИУ РАНХиГС при Президенте РФ, 2023. – 556 с.
28. Цацулин А.Н., Беляков В.Ю. Проблемы риэлторской деятельности при проведении коммерческих сделок с объектами жилой недвижимости // Научно-практический и теоретический журнал Лесотехнического университета им. С.М. Кирова "Экономика и управление народным хозяйством". – 2020. – № 12(14). – С. 73-86.
29. Чехов А.П. Вишнёвый сад. – ПСС 1977, т. с.
30. Шакин В.А., Понин А.С., Щуклин А.К., Скопин Е.Л. СТО РОО 21-05-97 "Оценка недвижимости памятников истории и культуры. Основные положения (проект)" – <http://dpo-group.ru/legislation/roo2105.asp>.
31. Яскевич Е.Е. Теория и практика оценки зданий – памятников культурного наследия. "Имущественные отношения в Российской Федерации", № 6, июнь, 2009. – <http://base.garant.ru/5744205/>.
32. Bayes T., Price R. An Essay towards solving a Problem in the Doctrine of Chance. By the late Rev. Mr. Bayes communicated by Mr. Price, in the letter to John Canton, and F.R.S. // Philosophical Transaction of the Royal Society of London, 53 (1763). – P. 370-418. – М.: Изд-во "Нобель Пресс", 2012.
33. Boxendale P.H., Lototsky S.V. Stochastic Differential Equations: Theory and Applications (Editors: P.H. Boxendale, S.V. Lototsky) / Interdisciplinary Mathematical Sciences. Vol.2. Singapore: World Scientific Publishing Co., 2007. – 393 p.
34. Ferguson J.S. Mathematical Statistics. A Decision Theoretic Approach. N.Y. Acad. Press, 1967. – 422 p.

35. Itō K. On a formula concerning stochastic differentials // Nagoya Math. J. – 1951(3). – P. 55-65.
36. Itō K. On Stochastic Differential Equations. (Memoirs of the American Mathematical Society, № 4). Amer. Math. Soc., 1951.
37. Nusair K., Butt I. and Nikhashemi S.R. & Butt A.S. (2020). Bibliometric and analysis of social media as a platform for knowledge management. International Journal of Knowledge Management (UK), No. 16 (3), P. 33-51.

References

- [1] Federal Law "On the Privatization of State and Municipal Property" dated December 21, 2001 No. 178-FZ (latest edition).
- [2] Federal Law No. 320-FZ of July 14, 2022 "On amendments to the Federal Law "On the privatization of state and municipal property", certain legislative acts of the Russian Federation and on establishing the specifics of regulating property relations."
- [3] Law of St. Petersburg from 03.06.2015 No. 288-48 "On the criteria that must be met by social, cultural and public utility facilities that are not real estate objects, for the placement of which land plots are provided for lease without holding an auction."
- [4] Federal Law from 24.05.2002 No. 73-FZ "On cultural heritage sites (historical and cultural monuments) of the peoples of the Russian Federation)" (as amended on 13.07.2015 with amendments and additions). <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?base=LAW;n=41199;req=doc>.
- [5] On approval of federal assessment standards and on amendments to certain orders of the Ministry of Economic Development of Russia. Appendix No. 2 to the Order of the Ministry of Economic Development of Russia dated 14.04.2022 No. 200 Federal Valuation Standard "Types of Value (FSO II)".
- [6] Federal Law "On the Peculiarities of Alienation of Movable and Immovable Property Owned by the State or Municipality and Leased by Small and Medium-Sized Businesses, and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation" dated 22.07.2008 N 159-FZ (latest revision).
- [7] Civil Code of the Russian Federation (part one) of 30.11.1994 No. 51-FZ (as amended on 08.08.2024, as amended on 31.10.2024). Civil Code of the Russian Federation Article 448. Organization and procedure for conducting auctions.
- [8] Law of Saint Petersburg of 14.07.2004 No. 387-58 "On the Methodology for Determining Rent for Non-Residential Property, the Lessor of Which is Saint Petersburg". <https://rarecoins.ru/spravochnaya-informaciya/pravila-uchastiya-v-aukcione.html> (date of access: 23.08.2024).
- [9] Federal Law of 26.12.2006. No. 258-FZ "On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation in Connection with the Improvement of the Delimitation of Powers".
- [10] Valuation of Cultural Property: Valuation Standard / Approved by the decision of the Presidium of the Non-Commercial Partnership SRO "Business Union of Appraisers" (Protocol No. 43 of July 22, 2013) // OST DSO 3.18. / Effective from 01.01.2013.
- [11] Bogatyrev, I. S., Tsatsulin, A. N. Once again about the problems of preserving immovable cultural heritage sites from the standpoint of collective and individual consumer perception // Management Consulting, 2024. No. 1 (181). - P. 174-193. DOI 10.22394/1726-1139-2024-1-174-193
- [12] Bogdanovich, E. V. St. Isaac's Cathedral (1858-1883). - St. Petersburg, 1883. - 211 p.
- [13] Burunova, E. N., Tsatsulin, A. N. Problems and features of professional assessment of material assets of the Russian economy. In the collection: State and business. Modern problems of economics. Materials of the VII International Scientific and Practical Conference. Northwestern Institute of Management RANEPА under the President of the Russian Federation. 2015. pp. 139-146.
- [14] Butikov, G. P. Museum "St. Isaac's Cathedral" - Publisher: Lenizdat, 1991. - 224 p. - (ISBN: 5-289-00460-2).
- [15] Vilkas, E. J. Optimality in games and decisions. – M.: "Nauka", 1990. – 256 p.
- [16] Golovanova, A. V. History of St. Isaac's Cathedral as a reflection of the cultural policy of the state. Abstract of the dissertation for the degree of candidate of cultural studies. St. Petersburg, 2020. - 23 p.
- [17] Cardano, D. About my life / Editor and compiler Yu. Zaretsky. – M.: Higher School of Economics, 2012. – 344 p.
- [18] Kirikov, B. M., Stieglitz, M. S. Leningrad avant-garde architecture. A Guide. Ed. 5th, with changes. St. Petersburg: Kolo, 2020. - 384 p.

- [19] Krikunov, K. The enterprise's real estate was sold for wage arrears: such an auction was held in St. Petersburg for the first time. "Izvestia-Petersburg", No. 34 (53) dated 15.08.1997.
- [20] Kudimov, I. S., Shakin, V. A. City monuments. How much are they worth? In the collection. Assessment issues, No. 1, 2004. - pp. 64-78.
- [21] Laskin, M. B. Methods and models of multivariate distributions in real estate valuation problems and real estate market analysis / Dissertation for the degree of Doctor of Phys. and Mathematics. - St. Petersburg, 2022. - 352 p.
- [22] Nagorsky, N. V. St. Isaac's Cathedral - St. Petersburg: P-2, 2004. 32 p. ISBN 5-93893-160-6
- [23] Russel, Stuart J. and Norvig, Peter. Artificial Intelligence: A Modern Approach / Second edition 2003. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458. – 1408 p.
- [24] Rassokhina, T. V. Methodology of sustainable tourism development in the management of tourist territories: dissertation for the degree of Doctor of Economics. Simferopol, 2021. - 398 p.
- [25] Serafimov, V. I., Fomin, M. I. Description of St. Isaac's Cathedral in St. Petersburg, compiled based on official documents (with appendices) / Third edition (abridged). - St. Petersburg: M. Merkushev Printing House, Nevsky Prospekt, 8, 1903. - 112 p.
- [26] Stratanovich, R. L. Conditional Markov processes and their application to the theory of optimal control. – M.: Moscow State University Publishing House, 1966. – 319 p.
- [27] Tsatsulin, A. N. Analysis of the activities of enterprises of the real sector of the economy and financial organizations / Series: Library of financial analytics, 5th ed. corrected and supplemented. Under the scientific editorship of Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Doctor of Economics, Professor Eliseeva, I. I. - St. Petersburg: North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 2023. - 556 p.
- [28] Tsatsulin, A. N., Belyakov, V. Yu. Problems of realtor activity in commercial transactions with residential real estate // Scientific, practical and theoretical journal of the Forest Engineering University named after S. M. Kirov "Economics and Management of the National Economy" No. 12 (14) 2020. - P. 73-86.
- [29] Chekhov, A. P. The Cherry Orchard. PSS 1977, vol. s.
- [30] Shakin, V. A., Ponin, A. S., Shchuklin, A. K., Skopin, E. L. STO ROO 21-05-97 "Assessment of Real Estate of Historical and Cultural Monuments. Basic Provisions (draft)" - <http://dpo-group.ru/legislation/roo2105.asp>.
- [31] Yaskevich, E. E. Theory and Practice of Assessing Buildings - Cultural Heritage Monuments. "Property Relations in the Russian Federation", No. 6, June, 2009. - <http://base.garant.ru/5744205/>.
- [32] Bayes, T., Price, R. An Essay towards solving a Problem in the Doctrine of Chance. By the late Rev. Mr. Bayes communicated by Mr. Price, in the letter to John Canton, and F.R.S. // Philosophical Transaction of the Royal Society of London, 53 (1763). – P. 370–418. M.: Publishing house "Nobel Press", 2012.
- [33] Boxendale, P. H., Lototsky, S. V. Stochastic Differential Equations: Theory and Applications (Editors: P.H. Boxendale, S.V. Lototsky) / Interdisciplinary Mathematical Sciences. Vol.2. Singapore: World Scientific Publishing Co., 2007. – 393 p.
- [34] Ferguson, J. S. Mathematical Statistics. A Decision Theoretic Approach. N.Y. Acad. Press, 1967. – 422 p.
- [35] Itô, K. On a formula concerning stochastic differentials // Nagoya Math. J. – 1951(3). – P. 55–65.
- [36] Itô, K. On Stochastic Differential Equations. (Memoirs of the American Mathematical Society, № 4). Amer. Math. Soc., 1951.
- [37] Nusair, K., Butt, I. and Nikhashemi, S. R. & Butt, A. S. (2020). Bibliometric and analysis of social media as a platform for knowledge management. International Journal of Knowledge Management (UK), No. 16 (3), P. 33-51.

УДК: 338.2

D.A. Chernyavskaya, A.A. Panfilova

**ANALYSIS OF MODERN APPROACHES
FOR MANAGING THE COMPETITIVENESS
OF AN ECONOMIC ENTITY**

The article analyzes modern approaches to managing the competitiveness of an economic entity, builds a competitiveness model, an algorithm for managing competitiveness, describes the main methods of analyzing business processes, formulates indicators and factors of the competitiveness of the organization, and draws conclusions.

Keywords: competitiveness, methodology, management, business processes.

Д.А. Чернявская¹, А.А.Панфилова²**АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ
ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ
ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА**

В статье выполнен анализ современных подходов для управления конкурентоспособностью экономического субъекта, построена модель конкурентоспособности, алгоритм управления конкурентоспособностью, описаны основные методы анализа бизнес-процессов, сформулированы показатели и факторы конкурентоспособности организации, сделаны выводы.

Ключевые слова: конкурентоспособность, методология, управление, бизнес-процессы.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-73-78

Современные реалии требуют от участников экономических отношений тщательного анализа рыночных процессов для эффективного использования ресурсов и качественного удовлетворения потребностей клиентов.

В настоящее время актуальной проблемой является повышение конкурентоспособности экономических субъектов. На протяжении всего своего существования организация должна сохранять свою конкурентоспособность и обеспечивать положительные экономические результаты. В связи с этим, управление конкурентоспособностью становится важной задачей [1].

Эта функция управления конкурентоспособностью организации представляет собой ключевую деятельность, направленную на разработку стратегий топ-менеджерами, которые помогают противостоять негативным внешним факторам и достигать лидерских позиций на рынке. Другими словами, управление конкурентоспособностью является сложной системой, включающей в себя создание управленческого механизма для достижения конкурентных преимуществ.

На Рис. 1 представлена модель управления конкурентоспособностью.

¹ Чернявская Д.А., магистрант, 2 курс; Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации"

Chernyavskaya D.A., Undergraduate, 2nd year; Federal State-Funded Educational Institution of Higher Professional Education "Financial University under the Government of the Russian Federation"

Email: chernyavskaya.dasha@yandex.ru

² Панфилова А.А., магистрант, 2 курс; Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации"

Panfilova A.A., Undergraduate, 2nd year; Federal State-Funded Educational Institution of Higher Professional Education "Financial University under the Government of the Russian Federation"

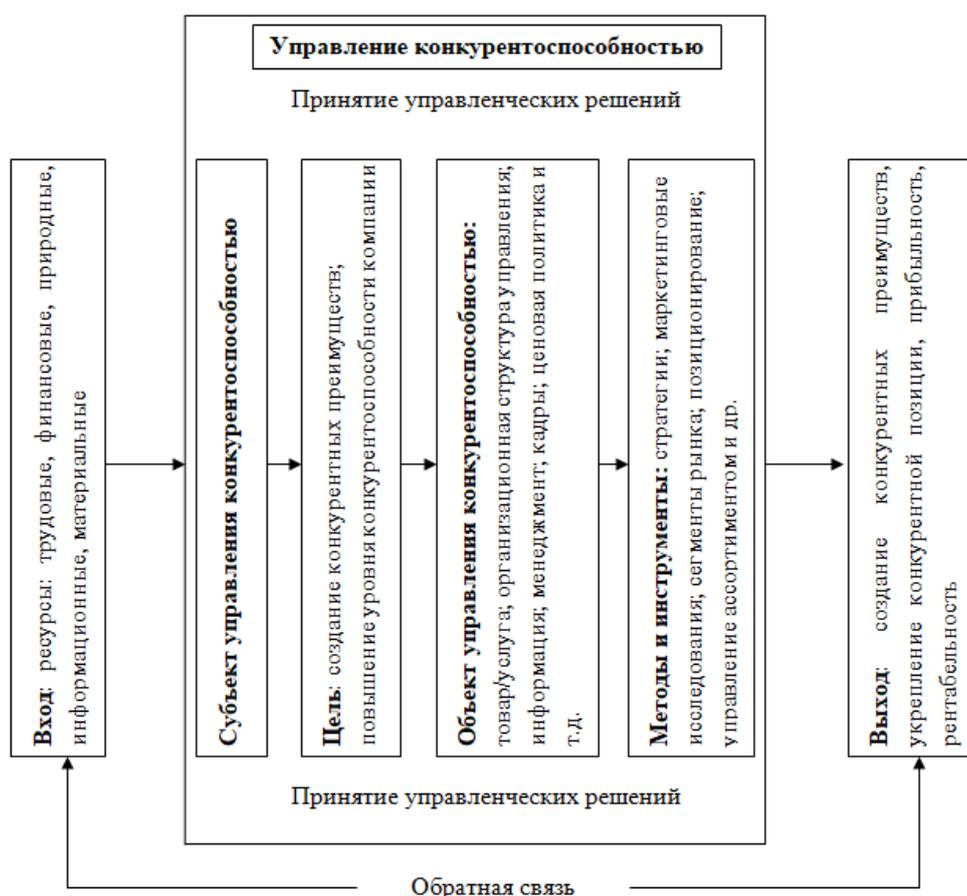


Рисунок 1 – Модель управления конкурентоспособностью [2]

На Рис. 2 представлены элементы алгоритма управления конкурентоспособностью организации [3].

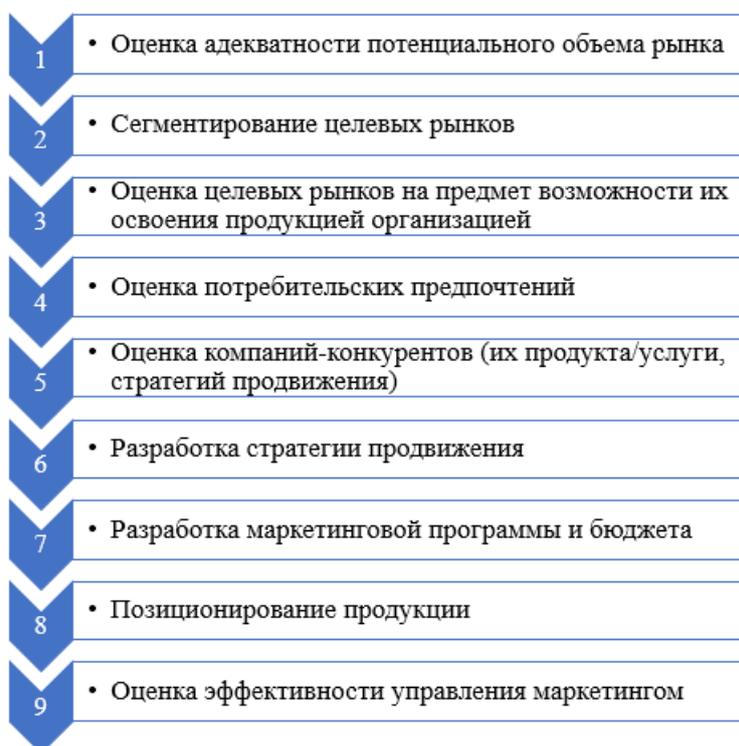


Рисунок 2 – Алгоритм управления конкурентоспособностью организации

Сегментацию рынка можно осуществить, выделяя количественные и качественные параметры, такие как пол, возраст, уровень дохода и др. Для анализа потребительского сегмента важно оценить его размер, а также выявить тенденции роста или снижения и долю сегмента на целевом рынке.

Стратегия продаж является составной частью маркетинговой программы и оформляется в виде документа, который описывает все необходимые действия для отдела маркетинга.

Маркетинговый бюджет представляет собой финансовый план для маркетинга, который включает четыре основных компонента: маркетинговые исследования, рекламу, связи с общественностью (PR) и стимулирование продаж. Следующим этапом является позиционирование продукта. Существует семь стратегий позиционирования: акцент на особенностях продукта или его преимуществах для клиентов, подход "цена – качество", использование или применение, ориентированный на потребителя подход, классовая стратегия, культурно-символический подход и конкурентное позиционирование.

В настоящее время существует множество методов управления конкурентоспособностью экономических субъектов, для удобства представим их в виде Рис. 3.



Рисунок 3 – Методы управления конкурентоспособностью экономических субъектов

К современным подходам управления конкурентоспособностью в организации можно отнести цифровой и инновационный. Так, применение в деятельности организации различных цифровых технологий (большие данные, ИИ, блокчейн, виртуальная реальность) и платформ позволяет ей обеспечить рост конкурентоспособности товара [4].

Рассматривая инновационный подход, следует отметить, что в рамках него инновации занимают центральное звено в деятельности организации. Повышение конкурентоспособности может быть обеспечено управленческими инновациями [5].

Методология управления конкурентоспособностью представляет собой совокупность концептуального обоснования изучаемого явления и инструментария управления им.

Бизнес-анализ базируется на основополагающих принципах – методологических, методических и операционных. Методологические принципы являются самыми распространёнными в принятии решений. Методические принципы базируются на затратах и результатах проекта. Операционные – принципы, которые поддерживают процесс оценки с использованием информационно-вычислительной аналитической основы.

В Табл. 1 приведены основные методы бизнес-анализа.

Таблица 1 – Основные методы анализа бизнес-процессов

Методы	Описание
Аналитические методы	
SWOT-анализ	Определение факторов внутренней и внешней среды фирмы
Диаграмма Исикавы	Изучение графическим путём причинно-следственных взаимосвязей между факторами и последствиями
PESTLE-анализ	Определяет внешние факторы, влияющие на компанию, и то, как их надо учитывать при принятии бизнес-решений
Техника принятия решений CATWOE	Заключается в сборе мнений различных заинтересованных сторон
Анализ RACI	Описание и согласование структуры ответственности за выполнение операций в рамках процесса
Мозговой штурм	Интеллектуальное обсуждение проблемы, генерация идей, поиск вариантов решения проблемы
MOST-анализ	Анализ миссии, цели, стратегии, тактики. Метод помогает выявить цели фирмы и её возможности
Формально-универсальные методы	
Параллельное выполнение работ	Анализ возможности параллельного выполнения работ в бизнес-процессе, которое обеспечит уменьшение его продолжительности
Устранение временных разрывов	Анализ бизнес-процесса на предмет наличия временных разрывов в исполнении его операций
Согласование результатов с требованиями	Анализ соответствия бизнес-процесса его регламента, где зафиксированы ответственность, нормативные сроки и другие показатели выполнения операций
Минимизация устной информации	Использование принципов рациональной бюрократии
Организация процедур контроля	Установка точек контроля

Как показывает практика, наиболее эффективным и доступным с точки зрения методологии признаётся метод эффективной конкуренции. Наука до сих пор не разработала единую методологическую основу для полной и всесторонней оценки конкурентоспособности компании.

К качественным методам оценки конкурентоспособности относятся пятифакторная модель М. Портера, SWOT-анализ, STEP-анализ, матрица BCG. Они универсальны в применении, но субъективны. К количественным методам оценки относятся методы экспертной оценки, расчётные и графические (метод "профилей", метод конкурентных стратегий Ж. Ламбена) [6].

В настоящее время универсальной методики комплексной оценки конкурентоспособности организации не существует. Чрезмерное увеличение количества определяющих факторов приводит к высокой сложности их математической обработки, и задача сбора необходимых данных становится значительно сложнее.

Для эффективного управления конкурентоспособностью важно разрабатывать методологический инструментарий.

В Табл. 2 представлены ключевые показатели и факторы конкурентоспособности экономического субъекта, к числу которых относятся расположение организации, доля на мировом и внутреннем рынках, доля конкурентов, качество управления, эффективность ведения финансово-хозяйственной деятельности, инновационная и инвестиционная активность, уровень информатизации и пр. [7].

Таблица 2 – Показатели и факторы конкурентоспособности

Показатели конкурентоспособности	Факторы
<p>Модуль внешних воздействий</p> $K_{\varepsilon} = \frac{1}{5}(K_{\varepsilon 1i} + K_{\varepsilon 2i} + K_{\varepsilon 3i} + K_{\varepsilon 4i} + K_{\varepsilon 5i})$ <p>, где $K_{\varepsilon 1i}$ и $K_{\varepsilon 3i}$ оцениваются экспертно. Все показатели нормируются, $0 \leq K_{\varepsilon} \leq 1$</p>	<p>$\varepsilon 1$ – территориальное расположение предприятия</p> <p>$\varepsilon 2$ – промышленная политика государства</p> <p>$\varepsilon 3$ – инфраструктурное обеспечение инновационной деятельности</p> <p>$\varepsilon 4$ – деятельность предприятия в интеграционных объединениях</p> <p>$\varepsilon 5$ – наличие инновационных проектов, аналогичных разрабатываемым на предприятии, у конкурентов</p>
<p>Рыночный модуль</p> $K_M = f(K_{Mi1} + K_{Mi2} + K_{Mi3} + K_{Mi4} + K_{Mi5})$ <p>, $0 \leq K_M \leq 1$. где K_{Mki} – оценка факторов к-го блока модуля МК i-го предприятия</p>	<p>M1 – маркетинговый потенциал;</p> <p>M2 – доля предприятия на мировом рынке;</p> <p>M3 – доля предприятия на внутреннем рынке;</p> <p>M4 – доля потенциальных конкурентов на рынке;</p> <p>M5 – гудвилл предприятия</p>
<p>Модуль внутренних воздействий</p> $Q = \alpha_0 \prod_{i=1}^n x_i^{\alpha_i}$ <p>где Q – объём выпускаемой продукции, $\alpha_i, i = \overline{1, n}$ – параметры модели, $x_i, i = \overline{1, n}$ – набор ресурсов (факторов), включённых в модель, n – количество факторов</p>	<p>x_1 – качество управления (экономическая эффективность управления, социальная эффективность управления);</p> <p>x_2 – эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия;</p> <p>x_3 – инвестиционная привлекательность предприятия (инвестиционный потенциал, инвестиционный риск);</p> <p>x_4 – инновационная активность;</p> <p>x_5 – уровень информатизации предприятия (наличие: информационной системы предприятия; IT-инфраструктуры);</p> <p>x_6 – оценка персонала (качество и количество персонала, эффективность менеджмента)</p>
<p>Модуль конкурентоспособности продукции</p> $K_{\text{прод}} = K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6$	<p>K_1 – скорость изменения конкурентоспособности в зависимости от цены продукции;</p> <p>K_2 – скорость изменения конкурентоспособности в зависимости от уникальности продукции;</p> <p>K_3 – изменения конкурентоспособности в зависимости от инновационности продукции;</p> <p>K_4 – скорость изменения конкурентоспособности в зависимости от качества продукции;</p> <p>K_5 – скорость изменения конкурентоспособности в зависимости от соответствия продукции международным стандартам;</p> <p>K_6 – скорость изменения конкурентоспособности в зависимости от экологичности продукции стандартам</p>

Одним из основных факторов конкурентоспособности является выгодное территориальное расположение компании, например, вблизи источников сырья и комплектующих. Цель промышленной политики заключается в поддержке крупных проектов организаций со стороны государства.

В рамках модуля внутренних воздействий проводится анализ эффективности управления организацией, разрабатываются управленческие решения, необходимые для прогнозирования и повышения показателей результативности. В этом контексте оцени-

ваются такие аспекты, как рентабельность, рациональное использование финансовых и материальных ресурсов, а также соотношение доходов и расходов.

Для оценки инвестиционной привлекательности компании можно использовать инструмент, известный как SPACE-анализ, который включает в себя анализ конкурентов, конкурентоспособности фирмы и стратегического положения, а также выявление факторов, влияющих на конкуренцию [8].

Для комплексной оценки конкурентоспособности продукции необходимы качественный анализ, расчёт, прогнозирование ключевых показателей (инновационность, качество продукта, цена, уникальность и пр.). Рассчитанные частные показатели нормируются, их величина сравнивается с оценкой показателей предприятия-лидера по каждому блоку и делается вывод о направлении оптимизации деятельности организации [9].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что конкурентоспособность представляет собой способность организации осуществлять производство продукции, пользующейся спросом, обеспечивая, тем самым, достаточный уровень рентабельности и роста.

Современными подходами управления конкурентоспособностью экономических субъектов являются цифровой и инновационный.

Методологический инструментарий для управления конкурентоспособностью организации включает в себя качественные (модель М. Портера, SWOT-анализ, STEP-анализ и пр.) и количественные методы (метод экспертной оценки, метод "профилей", метод конкурентных стратегий Ж. Ламбена и др.). Качественные методы позволяют оценить инновационную деятельность, уровень сервиса, качество управления, а количественные – долю рынка, прибыли, рентабельности и пр.

Список использованных источников

1. Михайлова Л.С. Управление конкурентоспособностью и создание условий для эффективного использования новых возможностей / Л.С. Михайлова, А.В. Колесник // Вызовы и решения для бизнеса: энергия регионов: Сборник материалов II Международного внешнеэкономического научно-практического форума, Москва, 14 октября 2021 года. – М.: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2021. – С. 303.
2. Базилевич С.В., Липкина Е.Д., Малыгина М.В. Управление конкурентоспособностью предприятия // ЦИТИСЭ. – 2021. – № 2. – С. 473.
3. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство. – М.: Социум, 2024. – С. 121.
4. Шмелева А.Г., Митяков Е.С., Ладынин А.И., Саушкин В.Д., Зайцева Е.В. Цифровая конкурентоспособность экономических систем: определение, факторы, методы оценки // Фундаментальные исследования. – 2022. – № 5. – С. 94.
5. Бурдюгова О.В., Кузембаева Ж.Т. Современные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2019. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ekonomika.snauka.ru/2019/02/16420> (дата обращения: 03.09.2024).
6. Мананова В.Ю. Сущность конкурентоспособности и методы оценки конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 6. – С. 290.
7. Карпова Ю.Р. Методологические подходы к управлению конкурентоспособностью и оценке её эффективности / Ю.Р. Карпова // Менеджмент и маркетинг: вызовы XXI века: Материалы VII Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Екатеринбург, 29 октября 2019 года / Ответственные за выпуск Е.Б. Дворядкина, Л.М. Капустина. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2019. – С. 92.
8. Васяйчева В.А. Основные детерминанты управления конкурентоспособностью // Математические модели современных экономических процессов, методы анализа и синтеза экономических механизмов. Актуальные проблемы и перспективы менеджмента организаций в России: сб. ст. XI Всерос. науч.-практ. конф. Вып. 11. / под ред. Д.А. Новикова. – Самара: Изд-во СНЦ РАН, 2020. – С. 199.
9. Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов / Е.А. Горбашко [и др.]; под редакцией Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – С. 82.

IV. ЭКОНОМИКА ПРОМЫШЛЕННОСТИ. ЭКОНОМИКА ТРУДА. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОТРАСЛЕВЫХ КОМПЛЕКСОВ И РЕГИОНАЛИСТИКИ

УДК 338.45

М.В. Афаунова

THE ESSENCE OF THE CONCEPT OF "PRODUCTION POTENTIAL OF AN IN- DUSTRIAL ENTERPRISE"

This article examines the essence and content of the economic category "production potential of an industrial enterprise", determines the importance of production potential and its impact on the economic stability of an economic entity. In turn, the efficiency of using a manufacturing enterprise depends on many factors of the external and internal environment, which should be carefully monitored, analyzed and adapted to the production process depending on the business conditions in the period under review. The relevance lies in the fact that it is necessary to develop modern strategies that increase the magnitude and level of use of production potential. In conditions of limited production, the problem of balancing the complex of resources for the production of competitive products is of particular scientific and practical importance. The level of organization of the production process is most fully reflected in the efficiency of using the production potential. The characteristic features of the production potential are considered. The necessity of a systematic approach in the study of the concept of "production potential of an enterprise" is emphasized. Special attention is paid to the impact of production potential on the value of the enterprise. The author's interpretation of the term "production potential of an industrial enterprise" is proposed in the article.

Keywords: industrial enterprise, production potential, systematic approach, resources, factors of internal and external environment, economic stability.

М.Б.Афаунова¹

СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ "ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ"

В данной статье рассмотрены сущность и содержание экономической категории "производственный потенциал промышленного предприятия". В свою очередь, эффективность использования производственного предприятия зависит от множества внутренних и внешних факторов, которые следует тщательно отслеживать, анализировать и адаптировать производственный процесс в зависимости от условий хозяйствования в рассматриваемый период. Актуальность состоит в том, что необходимо разрабатывать современные стратегии, повышающие величину и уровень использования производственного потенциала. В условиях ограниченного производства проблема сбалансированности комплекса ресурсов для выпуска конкурентоспособной продукции приобретает особую научно-практическую значимость. Уровень организации производственного процесса наиболее полно отражается в эффективности использования производственного потенциала. Рассмотрены характерные особенности производственного потенциала. Подчеркивается необходимость системного подхода в исследовании понятия "производственный потенциал предприятия". Особое внимание уделено влиянию производственного потенциала на экономическую устойчивость и стоимость предприятия.

Ключевые слова: ресурсы, промышленное предприятие, системный подход, производственный потенциал, эффективность, экономическая устойчивость.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-79-82

Устойчивое развитие реального сектора экономики требует формирования принципиально новой стратегии использования производственного потенциала (ПП) хозяйствующего субъекта. Эффективное функционирование и успешное развитие промышлен-

¹ Афаунова М.Б., соискатель СПбГУПТД, г. Санкт-Петербург
Afaunova M.B., Applicant for the degree of Candidate of Sciences SPbSUITD, Saint Petersburg
E-mail: rbp812@mail.ru

ного предприятия, а следовательно, и дальнейший рост его рыночной стоимости обусловлены наличием совокупного потенциала.

Целью данной работы является раскрытие сущности экономической категории "производственный потенциал промышленного предприятия" (ПППП).

В конце шестидесятых – начале семидесятых годов прошлого столетия произошло зарождение научных подходов, раскрывающих этимологическое значение понятия "потенциал". В исследованиях российских и зарубежных экономистов рассматриваются различные виды потенциала промышленного предприятия: экономический, производственный, финансовый, рыночный, ресурсный, организационный, инновационный, трудовой и др.

За период последних 15-20 лет проблематике производственного потенциала посвящён целый пласт работ. Многие отечественные и зарубежные авторы при исследовании сущности экономической категории "производственный потенциал" ограничивались лишь наличием достаточного набора ресурсов. Другая группа учёных-экономистов рассматривает ПП как перспективу эффективного функционирования и развития хозяйствующего субъекта. При такой трактовке, производственный потенциал, который обладает материальной формой, сливается с возможностями, которые могут появиться или не появиться. Следует учесть, что условия функционирования зависят не только от предприятия, но и от внешних факторов. В данном случае причина (производственный потенциал) смешивается со следствием (возможности). ПП динамичен; это свойство раскрывается только в процессе его использования, которое должно иметь своим следствием рост ПП.

Производственный потенциал промышленного предприятия – это сложная социально-экономическая категория. В настоящее время учёные-экономисты, изучающие данный вопрос, солидарны в том, что определение сущности термина "производственный потенциал" требует системного подхода.

Перед руководителями предприятий стоит задача системного развития ПП. Оценка эффективности его использования является актуальной проблемой с научной и практической точки зрения.

Общеизвестно, что при наличии одних и тех же производственных ресурсов можно получить различный результат, так как объём произведённой продукции зависит не только от размера ПП, но и от его рационального использования. Производство конкурентоспособной продукции является смыслом функционирования промышленного предприятия. Получение максимальной прибыли в результате повышения эффективности производства – цель формирования и использования ПППП.

За последние два десятилетия российские и зарубежные учёные продвинулись в изучении рассматриваемой экономической категории. Несмотря на многочисленные научные работы, рассматриваемое понятие на уровне микроэкономики недостаточно проработано.

Объективная сторона производственного процесса представляет собой комплекс различных ресурсов, а возможности коллектива предприятия достигать поставленных целей, вовлекая имеющиеся ресурсы в производственный процесс, отражают субъективную сторону данной экономической категории.

Для повышения экономической устойчивости промышленного предприятия необходимо владеть достаточным объёмом достоверной информации, раскрывающей перспективные возможности хозяйствующего субъекта. Отсутствие такой экономической информации затрудняет принятие управленческих решений в определении направлений стратегического развития предприятия, а следовательно, снижает конкурентоспособность и рыночную стоимость.

Цель деятельности коммерческого предприятия подразумевает увеличение эффективности его функционирования на основе роста стоимости посредством создания экономического механизма адаптации к изменениям рыночной конъюнктуры и повышения конкурентных преимуществ. Условиями оптимального использования производственных ресурсов предприятия являются действенный механизм корпоративного управления, высококвалифицированный персонал, инновации и инвестиции, высокий уровень конкурентоспособности, наличие достоверной экономической и технической информации. Анализируя более актуальные подходы к формированию стоимости предприятия, можно сделать вывод, что имеется тенденция применения синтетических (системных, интегрированных) методов исследования.

Проведённый автором анализ мнений и подходов к содержанию сущности понятия "производственный потенциал" выявил объективную трудность при формировании

терминологической основы в рассматриваемом вопросе, связанной с постоянным расширением содержания данного понятия. Принимая во внимание данное направление, можно предположить, что в дальнейшем содержание дефиниции "производственный потенциал" будет расширяться.

Отсутствие согласованности во мнениях относительно дефиниции "производственный потенциал" нашло отражение в появлении большого количества определений. Следует подчеркнуть, что при исследовании ПП конкретного промышленного предприятия целесообразно следовать определённому толкованию данного термина, а также учитывать специфику отрасли, в которой хозяйствующий субъект осуществляет свою деятельность.

Промышленное предприятие как и всякая сложная система обладает как внутренними потенциальными возможностями, так и внешними, внесистемными. Таким образом, ПППП это системное формирование, осуществляющее деятельность в пространстве двух измерений.

Необходимо отметить, что значительная величина ПП промышленного предприятия, продукция которого очень востребована покупателями, вовсе не является признаком того, что стратегическое направление выбрано правильно. В таком случае следует анализировать качество продукции и инновационную составляющую технологий. Следовательно, стратегически ориентированный производственный потенциал предприятия необходимо рассматривать в долгосрочной перспективе, а параметры производственного потенциала должны обладать способностью оперативно адаптироваться к изменениям внутренней и внешней среды. Условия внешней среды влияют на внутренние факторы деятельности предприятия, исходя из ресурсной базы, имеющейся в распоряжении хозяйствующего субъекта. Как известно, цели должны быть реальными для их достижения, как с позиции имеющихся и потенциальных внутренних возможностей, так и существующих и вероятных условий внешней среды. Топ-менеджмент промышленного предприятия должен отслеживать и контролировать влияние внешней среды с целью предотвращения потенциальных угроз и своевременного использования открывающихся возможностей. Внутренние факторы деятельности должны предельно подходить поставленным стратегическим задачам и инновационному развитию. На изменение внешних условий хозяйствующий субъект, как правило, крайне ограничен в своих возможностях. Промышленные предприятия должны сформировать свои внутренние ресурсы, свой производственный потенциал, на основе системного подхода для обеспечения эффективного функционирования при флуктуациях внешней среды.

Последние два десятилетия в экономической литературе распространён подход к сущности производственного потенциала как к способности хозяйствующего субъекта. Автор статьи придерживается данного подхода, определяющего ПП как способность хозяйствующего субъекта. Таким образом, производственный потенциал промышленного предприятия – это способность производить максимально возможное количество конкурентоспособной продукции на основе полного использования имеющегося у предприятия комплекса сбалансированных ресурсов, поддерживая внутреннюю стабильность и обеспечивая адаптацию к факторам внешней среды, для достижения стратегических целей, способствующих росту экономической устойчивости и капитализации предприятия. Данное определение объединяет объективные и субъективные стороны ПППП, а также позволяет выделить цели и задачи хозяйствующего субъекта.

В настоящее время наиболее важное значение приобретают качественные характеристики ПППП, поскольку они дают возможность целенаправленно использовать достижения НТП, определять уровень использования ПП. Для динамичного, прибыльного ведения деятельности промышленному предприятию помимо диагностики текущего состояния, необходимо исследовать степень использования ПП, так как подобный анализ способствует принятию управленческих решений, влияющих на финансово-хозяйственное положение в текущий момент и в будущем.

Список использованных источников

1. Лисиенкова Л.Н. Экономический потенциал предприятия лёгкой промышленности и его связь с ресурсным и производственным потенциалами / Л.Н. Лисиенкова, Е.Ю. Волкова, Л.А. Бабаева // Дизайн и технологии. – 2018. – № 64(106). – С. 105-109. – EDN VJVKMH.

2. Шаталова О.М. Дефиниция и методологические подходы к оценке производственного потенциала предприятия в управлении технологическими инновациями / О.М. Шаталова // Инновации в менеджменте. – 2018. – № 4(18). – С. 54-63. – EDN VRRWZO.
3. Золотова С.В. Стратегический анализ потенциала развития производственной компоненты предприятия / С.В. Золотова // Наука и практика – 2017: Материалы Всероссийской междисциплинарной научной конференции, Астрахань, 16–20 октября 2017 года / Под общей редакцией Н.Т. Берберовой, А.В. Котельникова. – Астрахань: Астраханский государственный технический университет, 2017. – С. 198-199. – EDN YSSUO.
4. Шнайдер О.В. Основные пути повышения эффективности использования производственного потенциала предприятия / О.В. Шнайдер, Н.Н. Федулова // Балканское научное обозрение. – 2017. – № 1. – С. 40-42. – EDN YUBZZB.
5. Магомедов Р.М. Экономическая сущность и структура производственного потенциала / Р.М. Магомедов // Актуальные проблемы реформирования экономики: Сборник материалов II Международной научно-практической конференции, Астрахань, 15 декабря 2014 года. – Астрахань: Общество с ограниченной ответственностью "Апробация", 2015. – С. 64-69. – EDN WWZWPN.
6. Гарькуша В.Н. Производственный потенциал предприятия: понятие и оценка его развития / В.Н. Гарькуша, Ю.И. Недоцукова // Друкеровский вестник. – 2016. – № 6(14). – С. 48-54. – EDN YFNCEL.
7. Фомин Н.Ю. Сущность, структура и факторы развития промышленно-производственного потенциала предприятия / Н.Ю. Фомин, А.И. Мухаметзянова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 6-2(88). – С. 223-228. – DOI 10.24412/2411-0450-2022-6-2-223-228. – EDN IQIVRH.
8. Зорина Ю.Н. Основные подходы к определению содержания и сущности производственного потенциала нефтегазодобывающих предприятий / Ю.Н. Зорина // Молодой учёный. – 2017. – № 43(117). – С. 143-146. – URL: <https://moluch.ru/archive/177/44108/> (дата обращения: 20.03.2023).
9. Болотный К.А. Производственный потенциал и пути его использования: межвузовский сборник. – М., 2015. – 180 с.

УДК 37.018

V.A. Drabenko, I.V.Kuznetsov,
D.V. Drabenko, Val.A.Drabenko

**COMPARATIVE ANALYSIS OF
STANDARDS FOR THE EXECU-
TION OF TECHNICAL SPECIFI-
CATIONS FOR LAYING ENGI-
NEERING NETWORKS USING THE
EXAMPLE THE NORTH-
WESTERN DISTRICT**

Compliance with technical conditions in the design and implementation of infrastructure projects contributes to the creation of a reliable and safe urban environment, and is also a prerequisite for improving the quality of public services. Regulatory requirements for laying engineering networks, both at the federal and regional levels, vary significantly, which can create additional difficulties for contractors and designers. The article examines and highlights the regulatory requirements specifically for the North-Western District.

Keywords: engineering networks, regulatory documentation, infrastructure.

В.А. Драбенко¹, И.В.Кузнецов²,
Д.В.Драбенко³, Вал.А.Драбенко⁴

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ
НОРМАТИВОВ ПРИ ИСПОЛНЕ-
НИИ ТЕХНИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ
ПО ПРОКЛАДКЕ ИНЖЕНЕРНЫХ
СЕТЕЙ НА ПРИМЕРЕ СЕВЕРО-
ЗАПАДНОГО ОКРУГА**

Соответствие техническим условиям при проектировании и реализации инфраструктурных проектов способствует созданию надёжной и безопасной городской среды, а также является необходимым условием для повышения качества обслуживания населения. Нормативные требования к прокладке инженерных сетей, как на федеральном, так и на региональном уровнях, существенно различаются, что может создавать дополнительные трудности для подрядчиков и проектировщиков. В статье рассмотрены и выделены нормативные требования конкретно для Северо-Западного округа.

Ключевые слова: инженерные сети, нормативная документация, инфраструктура.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-83-87

Прокладка инженерных сетей является важным аспектом градостроительства и инфраструктурного развития. Нормативы, регулирующие этот процесс, играют ключевую роль в обеспечении качества, надёжности и безопасности инженерных систем. Однако существующие нормативы могут не учитывать специфику различных регионов, что может негативно сказаться на качестве и надёжности инженерных сетей. Различия в подходах к нормативному регулированию создают трудности для специалистов в области строительства и инженерии, подчёркивая необходимость их систематизации и унификации.

В Северо-Западном округе России, как и в других регионах, действуют свои нормативные документы, касающиеся прокладки инженерных сетей. Эти документы могут существенно различаться по требованиям, методам и стандартам, что затрудняет работу проектировщиков и строителей. Важно отметить, что различия в нормативных подходах могут оказывать влияние не только на процесс прокладки, но и на эксплуатацию инже-

¹ Драбенко В.А., профессор кафедры Мил СПбГУПТД ВШТЭ, д.т.н., к.э.н., профессор
Drabenko V.A., Professor of the Department of MiL SPbSUTD HSE, Doctor of Technical Sciences, PhD in Economics, Professor

E-mail: drv@rshu.ru

² Кузнецов И.В., аспирант СПбГУПТД ВШТЭ
Kuznetsov I.V., Postgraduate SPbSUTD HSE

³ Драбенко Д.В., научный сотрудник ФГБУ ААНИИ, к.т.н.

Drabenko D.V., Researcher of the Federal State Budgetary Institution AARI, PhD in Technical Sciences

⁴ Драбенко Вал.А., доцент, к.ф.-м.н.

Drabenko Val.A., Associate Professor, PhD in Physical and Mathematical Sciences

нерных сетей в дальнейшем. Например, несоответствие нормам может привести к авариям, утечкам, снижению эффективности работы систем, что в свою очередь создаёт дополнительные риски для населения и инфраструктуры.

Цель данного проекта заключается в исследовании различий в нормативах при прокладке инженерных сетей в Северо-Западном округе. Для достижения этой цели необходимо решить ряд задач, включая сбор и анализ нормативных документов, проведение сравнительного анализа выявленных нормативов, оценку влияния различий на качество и эффективность прокладки инженерных сетей, а также разработку рекомендаций по унификации нормативов.

Технические условия для прокладки инженерных сетей представляют собой набор требований и рекомендаций, которые должны соблюдаться при проектировании, строительстве и эксплуатации различных инженерных систем. Эти условия охватывают широкий спектр аспектов, включая выбор материалов, методы монтажа, проектные решения и требования к безопасности. Правильное соблюдение технических условий обеспечивает надёжность, долговечность и эффективность функционирования инженерных сетей, таких как водоснабжение, канализация, газоснабжение, электроснабжение и теплоснабжение.

При разработке технических условий необходимо учитывать специфику региона, в котором осуществляется прокладка сетей. В Северо-Западном округе, например, важно учитывать климатические условия, типы грунтов, а также существующую инфраструктуру. Эти факторы могут существенно влиять на выбор технологий и материалов, используемых для прокладки инженерных сетей. Например, в условиях мерзлоты могут потребоваться специальные методы утепления трубопроводов, чтобы предотвратить их замерзание и повреждение.

Технические условия также включают требования к проектированию, которые касаются глубины заложения трубопроводов, расстояний между ними, а также способов защиты от механических повреждений и коррозии. Например, для водопроводных сетей необходимо предусмотреть защиту от загрязнения, а для газопроводов – меры по предотвращению утечек. Эти требования направлены на обеспечение безопасности эксплуатации инженерных сетей и минимизацию рисков для здоровья населения и окружающей среды [3].

Важным аспектом технических условий является также необходимость проведения регулярного мониторинга и контроля состояния инженерных сетей. Это включает в себя плановые проверки, диагностику и техническое обслуживание, что позволяет своевременно выявлять и устранять потенциальные проблемы. Регулярный контроль состояния сетей способствует продлению их срока службы и повышению надёжности.

Кроме того, в технических условиях должны быть прописаны требования к документации, которая сопровождает проектирование и строительство инженерных сетей. Это включает в себя проектную документацию, акты выполненных работ, а также инструкции по эксплуатации и обслуживанию. Наличие чёткой и полной документации является необходимым условием для успешной эксплуатации инженерных систем и позволяет избежать многих проблем в будущем [3].

Следует отметить, что технические условия могут варьироваться в зависимости от типа инженерной сети и специфики проекта. Поэтому важно, чтобы проектировщики и строители имели доступ к актуальным нормативным документам и рекомендациям, а также могли консультироваться с экспертами в данной области. Это позволит избежать ошибок и недочётов, которые могут привести к серьёзным последствиям.

Сбор нормативных документов является важным этапом в исследовании и анализе требований, касающихся прокладки инженерных сетей. Нормативные документы включают в себя различные постановления, стандарты, технические условия и рекомендации, которые регулируют проектирование, строительство и эксплуатацию инженерных систем. Важно понимать, что эти документы могут варьироваться в зависимости от региона, типа инженерной сети и специфики проекта, что делает их сбор особенно актуальным для проведения сравнительного анализа.

Для начала, необходимо определить перечень нормативных документов, которые будут собраны для анализа. Это может включать в себя федеральные и региональные строительные нормы, и правила.

Сбор документов может осуществляться через различные источники. Одним из основных источников являются официальные сайты государственных органов, занимающихся строительством и регулированием инженерных сетей. Эти сайты часто содержат

актуальные версии нормативных документов, а также информацию о внесённых изменениях и дополнениях. Кроме того, полезными могут быть специализированные издания и журналы, посвящённые строительству и инженерии, которые публикуют актуальные новости и изменения в нормативной базе.

Важным аспектом сбора нормативных документов является их систематизация. Необходимо создать удобную для анализа базу данных, в которой будут собраны все необходимые документы с указанием их актуальности, даты принятия и других важных характеристик. Это позволит не только упростить процесс анализа, но и обеспечить возможность быстрого доступа к необходимой информации в будущем.

Кроме того, необходимо проводить сравнение полученных результатов с существующими данными и нормативами в других регионах. Это позволит не только выявить различия, но и оценить, насколько эти различия могут влиять на практическую деятельность проектировщиков и строителей. Сравнительный анализ поможет определить, какие нормативы являются более эффективными и безопасными, а также выявить лучшие практики, которые могут быть адаптированы для использования в Северо-Западном округе.

Анализ основных нормативов по прокладке кабельных сетей представляет собой важный аспект в сфере строительства и инженерии, особенно в условиях специфического климата Северо-Западного округа. В данном регионе необходимо учитывать множество факторов, которые могут существенно повлиять на долговечность и надёжность кабельных сетей. К таким факторам относятся уровень грунтовых вод, изменения температуры, а также особенности почвенных условий. Эти аспекты требуют более детального подхода к разработке и применению нормативных документов, регулирующих прокладку кабельных сетей.

–ГОСТ Р 70819-2023 – "Производство электромонтажных работ. Прокладка кабелей с пластмассовой изоляцией на напряжение до 35 кв включительно в земле (в траншее)";

–ГОСТ Р 21.622-2023 "Система проектной документации для строительства. Правила выполнения проектной документации по системам внутренних электроустановок, сетям электроснабжения и наружного электроосвещения";

–СП 76.13330.2016 "Электротехнические устройства. Актуализированная редакция СНиП 3.05.06-85". 23 Документ устанавливает требования к производству электромонтажных и пусконаладочных работ.

В процессе анализа существующих нормативов была проведена оценка их соответствия современным требованиям и условиям эксплуатации. Специалисты отметили, что многие действующие нормы не учитывают специфические климатические и геологические условия региона, что может привести к снижению качества и надёжности кабельных сетей. Например, недостаточное внимание к уровню грунтовых вод может привести к коррозии кабелей и, как следствие, к их преждевременному выходу из строя.

В заключение, анализ нормативов по прокладке кабельных сетей в Северо-Западном округе выявил ряд недостатков и возможностей для улучшения существующих стандартов. Экспертные оценки и сравнительный анализ с нормативами других регионов позволили не только проанализировать текущую ситуацию, но и предложить рекомендации по оптимизации нормативной базы. Эти результаты могут стать основой для дальнейших исследований и разработок в области стандартизации, что в конечном итоге приведёт к повышению качества и безопасности кабельных систем в регионе. Улучшение нормативов не только повысит надёжность инженерных сетей, но и снизит затраты на их строительство и эксплуатацию, что является важным аспектом для развития инфраструктуры Северо-Западного округа.

Современные города требуют больших затрат топлива на бытовые и промышленные нужды. По сравнению с твёрдым газообразное топливо имеет ряд преимуществ: улучшает санитарно-гигиеническое состояние городов (отсутствие выброса в атмосферу угольной пыли, золы и вредных сернистых газов); облегчает труд человека в быту и на производстве; освобождает внутригородской транспорт от перевозок топлива и территорию города от складов топлива и отвалов золы и шлака [1].

Анализ основных нормативов по прокладке газопроводов представляет собой важный аспект обеспечения безопасности и надёжности газоснабжения. В условиях постоянного роста потребления газа и увеличения числа газифицированных населённых пунктов, необходимость в чётких и актуальных нормативных документах становится особенно актуальной. Нормативы определяют требования к проектированию, строительству,

эксплуатации и ремонту газопроводов, что напрямую влияет на безопасность пользователей и эффективность работы газовых систем.

– СП 62.13330.2011 "Газораспределительные системы. Актуализированная редакция СНиП 42-01-2002";

– ГОСТ Р 55474-2019 "Системы газораспределительные. Сети газораспределения природного газа. Часть 2. Стальные газопроводы".

Сравнительный анализ нормативов, действующих в различных регионах, позволяет выявить как общие тенденции, так и специфические особенности, которые могут оказывать влияние на качество прокладки газопроводов. В частности, в Северо-Западном округе существуют определённые отличия в подходах к проектированию и строительству газовых сетей, что может быть связано с климатическими условиями, геологическими особенностями и исторически сложившимися практиками. Эти различия могут привести к необходимости адаптации проектных решений и выбору специфических материалов и технологий, что, в свою очередь, может повлиять на сроки и стоимость строительства.

Одним из ключевых аспектов, который следует учитывать при анализе нормативов, является влияние климатических факторов на прокладку газопроводов. В условиях суровых зим и частых перепадов температур, требования к материалам и методам укладки становятся более жёсткими. Например, использование морозостойких материалов и специальных технологий укладки может значительно увеличить срок службы газопроводов и снизить риск аварийных ситуаций. Поэтому важно, чтобы нормативные документы учитывали специфику региона и предлагали оптимальные решения для обеспечения надёжности газоснабжения.

Анализ основных нормативов по прокладке водопроводов является важной частью проектирования и строительства инженерных сетей, поскольку от соблюдения этих норм зависит не только качество и надёжность водоснабжения, но и безопасность эксплуатации систем. В современных условиях, когда инфраструктура требует постоянного обновления и модернизации, актуальность изучения нормативных документов возрастает.

– СП 31.13330.2021 "Водоснабжение. Наружные сети и сооружения";

– ГОСТ 18599-2001 "Трубы напорные из полиэтилена. Технические условия";

– ГОСТ 21.704-2011 "Система проектной документации для строительства. Правила выполнения рабочей документации наружных сетей водоснабжения и канализации".

Проектируемая система водоснабжения должна учитывать общее количество и тип потребителей, а также норму потребления воды, установленную для данной местности. Для различных видов потребителей устанавливаются свои нормы. Населению вода требуется для удовлетворения физиологических потребностей: приготовления пищи, поддержания гигиены, хозяйственно-бытовой деятельности. Норма потребления воды одним человеком в сутки колеблется в зависимости от степени благоустройства города. Для населения крупных городов, обеспеченного холодным и горячим водоснабжением, норма потребления воды на 1 человека может достигать 400 л/сут. [1].

В ходе анализа нормативов по прокладке водопроводов в Северо-Западном округе было выявлено несколько ключевых аспектов, требующих внимания. Во-первых, различия в глубине заложения трубопроводов могут быть обусловлены климатическими условиями, характерными для региона, а также особенностями грунтов. Например, в некоторых местах требуется более глубокая прокладка труб для предотвращения их замерзания зимой, в то время как в других регионах это может быть не столь критично. Такие нюансы требуют от проектировщиков детального изучения местных условий и адаптации проектных решений.

Во-вторых, использование различных материалов для трубопроводов также вызывает вопросы. В некоторых случаях нормативы допускают использование пластиковых труб, в то время как в других регионах предпочтение отдаётся металлическим. Это может быть связано с различиями в качестве воды, а также с особенностями эксплуатации систем. Пластиковые трубы, как правило, легче и проще в установке, но могут быть менее устойчивыми к механическим повреждениям. Важно учитывать эти факторы при выборе материалов, чтобы обеспечить долговечность и надёжность водопроводных систем.

Кроме того, в ходе анализа были выявлены недостатки в существующих нормативных документах, касающихся проектирования и эксплуатации водопроводов. Например, недостаточная детализация требований к проверке качества воды на различных этапах эксплуатации может привести к рискам, связанным с безопасностью водоснабже-

ния. Рекомендуется более чётко прописать процедуры контроля и мониторинга, чтобы обеспечить соответствие качества воды установленным стандартам.

Для достижения поставленной цели были использованы различные методы исследования, включая статистический анализ, сравнительный анализ и экспертные оценки. Статистический анализ позволил собрать и обработать данные о существующих нормативных документах, выявить ключевые параметры и показатели, которые отличают нормативы в разных регионах. Сравнительный анализ стал основным инструментом для выявления различий и сходств в подходах к прокладке инженерных сетей, что дало возможность глубже понять, какие факторы влияют на эти различия. Экспертные оценки, проведённые с участием специалистов в области строительства и инженерии, помогли дополнить количественные данные качественными выводами, основанными на практическом опыте.

В результате выполнения задач были собраны и проанализированы нормативные документы, касающиеся прокладки инженерных сетей в Северо-Западном округе. Этот процесс включал изучение как федеральных, так и региональных нормативов, что позволило получить полное представление о действующих правилах и требованиях. Сравнительный анализ выявил значительные различия в подходах к проектированию и строительству инженерных сетей, которые могут оказывать влияние на их надёжность и безопасность. Например, в некоторых регионах акцент делается на использование экологически чистых материалов и технологий, в то время как в других это остаётся на втором плане.

Также было установлено, что внедрение современных технологий контроля качества и экологических аспектов в нормативные документы может значительно улучшить состояние инженерных сетей. Включение требований по минимизации воздействия на окружающую среду, использование экологически чистых материалов и технологий, таких как системы дождевой воды и рециркуляции, станет важным шагом к устойчивому развитию региона. Это позволит не только сохранить природные ресурсы, но и повысить качество жизни населения.

Список использованных источников

1. Планирование инженерных сетей и оборудования [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / П.А. Слепнев, И.А. Чижиков; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, кафедра градостроительства. – Москва: Издательство МИСИ – МГСУ, 2021. – С. 13-24.
2. Каракозова И.В., Лисицын И.М. Особенности отечественного опыта разработки и применения производственных и сметных норм в строительстве // Строительные науки. – 2019. – № 4. – С. 104-109.
3. Ястребова Н.А. Проектные и научные виды градостроительного зонирования [Электронный ресурс]: методические указания / сост. Н.А. Ястребова; М-во науки и высшего образования Рос. Федерации, Волгогр. гос. технич. ун-т. – Волгоград: ВолгГТУ, 2018. – Электронные текстовые и графические данные (2 Мбайт). – Учебное электронное издание сетевого распространения. – Режим доступа: <http://www.vgasu.ru/publishing/online/>.
4. Дополнительные работы в строительном подряде [Электронный ресурс] // cons-systems.ru. – Режим доступа: <https://cons-systems.ru/dopolnitelnye-raboty-v-stroitelnom-podryade>, свободный. – Загл. с экрана.

УДК 65.011

О.А. Dudyreva, L.V.Kostyuk, L.S.Gogua

ON THE CLASSIFICATION OF PRODUCTION PROCESSES

The article analyzes modern approaches to the classification of production processes. Classifications of production processes "by the nature of the equipment used" and "by the degree of continuity" are considered in detail. The criterion of continuous and discontinuous production processes is formulated. The classification of the levels of automation of processes in the production system is proposed.

Keywords: classification, production process, continuous and discontinuous (discrete) processes, automation, digitalization of production.

О.А.Дудырева¹, Л.В.Костюк², Л.С.Гогуа³

О КЛАССИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

В статье анализируются современные подходы к классификации производственных процессов. Подробно рассмотрены классификации производственных процессов "по характеру используемого оборудования" и "по степени непрерывности". Сформулирован критерий непрерывного и прерывного процессов производства. Предложена классификация уровней автоматизации процессов в производственной системе.

Ключевые слова: классификация, производственный процесс, непрерывные и прерывные (дискретные) процессы, автоматизация, цифровизация производства.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-88-90

В теории "Производственного менеджмента" и "Организации производства" особое место занимает изучение основ, структуры и классификации производственных процессов. Классификация производственных процессов призвана составить комплексное, подробное и системное представление о многообразных производственных процессах, реализуемых промышленными предприятиями. При этом классификация производственных процессов должна отвечать требованиям универсального подхода к изучению процессов производства, а с другой стороны, дать возможность отразить отраслевые особенности производства.

Опираясь на многолетний опыт преподавания "Производственного менеджмента" и "Организации производства" и взгляды научной школы менеджмента Технологического института, авторы статьи постараются сформулировать некоторые, по-нашему мнению, значимые противоречия и сложности в современных подходах к классификации производственных процессов.

Развитие производственных систем, усложнение технологических процессов, а также качественные трансформации в парке промышленного оборудования заставляют нас обратить внимание на такой классификационный признак, который в практике изуче-

¹ Дудырева О.А., доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат экономических наук, доцент; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Dudyreva O.A., Associate Professor of the Department of Management and Marketing, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg

Email: olga_dudr@mail.ru

² Костюк Л.В., доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат экономических наук, доцент; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Kostyuk L.V., Associate Professor of the Department of Management and Marketing, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg

Email: l-kostuk@yandex.ru

³ Гогуа Л.С., заведующая кафедрой менеджмента и маркетинга, кандидат экономических наук, доцент; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Gogua L.S., Head of the Department of Management and Marketing, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: lali_spb@mail.ru

ния производственных процессов формулируется "по характеру используемого оборудования". Наиболее устоявшееся описание этого классификационного признака предполагает выделение процессов локальных (открытых) и закрытых (аппаратурных).

Локальными (открытыми) традиционно считаются процессы обработки предмета труда с применением набора инструментов и механизмов. К закрытым (аппаратурным) относят процессы, протекающие в специальных агрегатах (печах, ваннах, колоннах). Таким образом рассматривался труд, например, станочного рабочего и аппаратчика, и основным смысловым различием становилось возможное визуальное наблюдение и контроль за ходом процесса или активное участие в процессе обработки предмета труда. Долгое время работа станочного рабочего, например, в ходе металлообработки, была примером локальных (открытых) процессов. Однако, с появлением таких видов оборудования как металлообрабатывающие станки с числовым программным управлением (ЧПУ) или многопозиционные обрабатывающие центры, процессы металлообработки становятся закрытыми (аппаратурными) с преобладающими функциями контроля и наблюдения оператора станка с ЧПУ.

Классификационный признак "по характеру движения предметов труда в процессе обработки" или "по степени непрерывности" выделяет процессы непрерывные и прерывные (дискретные). Чаще всего в учебной литературе бытует понятие процессов непрерывных как процессов с непрерывным превращением исходных материалов в готовый продукт, требующий соблюдения технологических режимов производства. Процессы дискретные же трактуются как процессы, содержащие перерывы. В данном описании присутствует смешение понятий "организация производственного процесса" и "реализация технологии производства продукта", что по сути своей совершенно разные вещи. Сборка автомобиля или любое машиностроительное производство, как классическое дискретное производство, может быть организовано как непрерывный процесс производства, например, в круглосуточном режиме с точным соблюдением технологических режимов, которые важны во всех производственных системах.

И, тем не менее, машиностроение всё равно остаётся по своей сути процессом дискретным. Каким же должен быть отличительный признак дискретного процесса, который может стать универсальным критерием, точно и без дополнительных объяснений выделяющий процессы непрерывные и процессы прерывные (дискретные)? Предложение авторов данной статьи родилось из общения и консультаций с технологами и "производственниками", и состоит в формулировке критерия непрерывного и прерывного процессов производства. По-нашему мнению, это возможность остановки процесса производства без потери потребительских (качественных) характеристик готового продукта. Так, прервать сборку автомобиля на поточной линии возможно, а вот синтез метанола в колонне – нет.

И наконец, такой, казалось бы, очевидный классификационный признак производственных процессов "по степени механизации и автоматизации". Уже достаточно долго устойчива следующая градация производственных процессов в этом классификационном признаке: ручные, механические, машинные, машинно-автоматизированные, автоматизированные и комплексно-автоматизированные. Если первые пять позиций вопросов не вызывают, то понятие "комплексно-автоматизированного процесса" в современных условиях активной цифровизации производства нужно, по-нашему мнению, серьёзно конкретизировать. Какую степень охвата автоматизацией и в каких производственных процессах считать комплексной? Автоматизацию основных и вспомогательных процессов как в условиях гибких производственных систем (ГПС)? Логическим продолжением автоматизации является использование промышленных роботов на обрабатывающих центрах и станках с ЧПУ.

Ещё один уровень автоматизации – автоматизация инженерных расчётов и конструкторских решений. Как учесть в рамках одного понятия "комплексно-автоматизированный процесс" степень автоматизации систем автоматизированного проектирования (САПР) и разработки электронной чертёжной документации новой продукции, которые используют оборудованием с программируемыми блоками?

А как можно выделить в рамках одного понятия автоматизацию управления, признание автоматизированных систем управления производством (АСУП)?

Тот же вопрос относительно реализации так называемой пирамиды автоматизации на предприятии, представленной на Рис. 1.

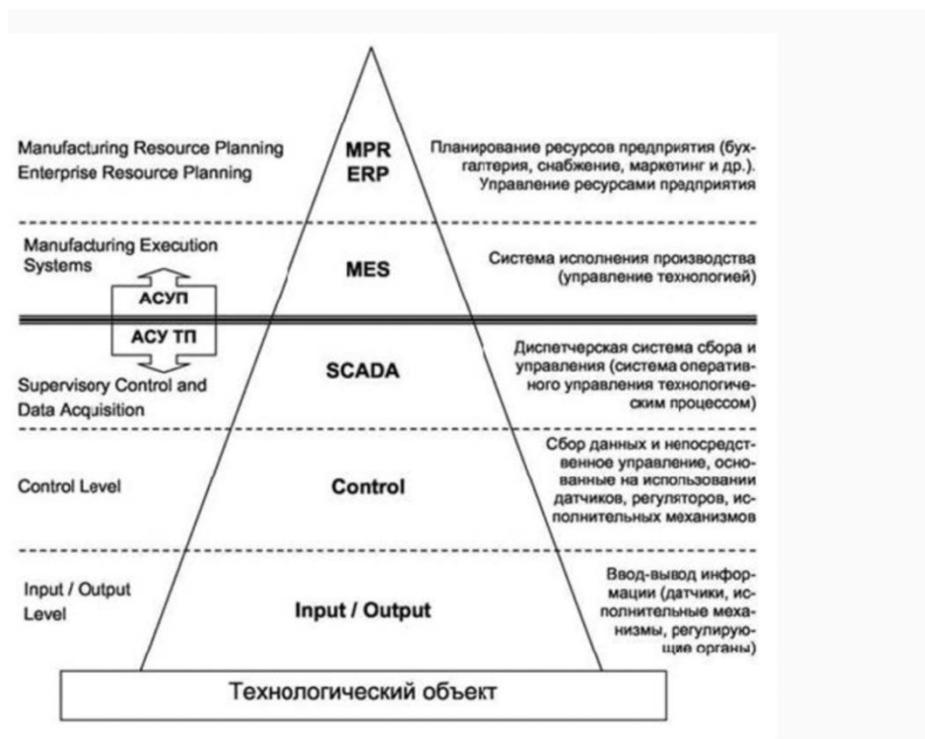


Рисунок 1 – Пирамида информационной структуры управления предприятием [1]

Вместо обобщённого до nepозволительно укрупнённого уровня понятия "комплексной автоматизации" процессов необходимо конкретизировать уровни автоматизации процессов в производственной системе, что особенно актуально в современных условиях цифровизации промышленности:

1. Автоматизация процессов на уровне оборудования (основного, вспомогательного, применение промышленных роботов, датчики, приводы, сети).
2. Уровень автоматизации технологических процессов или Автоматизированные системы управления технологическими процессами производства (АСУТПП).
3. Уровень автоматизации оперативным ходом производственных процессов – исполнительные производственные системы MES.
4. Уровень автоматизации в рамках бизнес-среды (ERP, MRPII) при условии горизонтальной и вертикальной интеграции производственных процессов в автоматизированных модулях.

Пожалуй, только четвёртый из вышеперечисленных уровней и может считаться комплексной автоматизацией производственных процессов в период современной цифровизации производства.

Список использованных источников

1. <http://mc-plc.ru/asu/ponyatie-asu-tp.htm> (дата обращения: 14.11.2024).
2. Производственный менеджмент. Теория и практика: учебник для вузов / И.Н. Иванов [и др.]; под редакцией И.Н. Иванова. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 546 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16517-3.
3. Производственный менеджмент. Практический курс: учебное пособие для вузов / И.Н. Иванов [и др.]; под общей редакцией И.Н. Иванова. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 334 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18255-2.
4. Производственный менеджмент: учебник и практикум для вузов / Л.С. Леонтьева [и др.]; под ред. Л.С. Леонтьевой, В.И. Кузнецова. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 279 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16694-1.

УДК 332.1

M.A. Liubarskaia, K.V. Glazkov

INCREASING REGIONAL ENVIRONMENTAL AND ENERGY EFFICIENCY THROUGH PROMOTING CERTAIN CONCEPTS IN THE REAL ESTATE MARKET

The article is devoted to the consideration of current issues of sustainable development of the real estate sector in the region. The author substantiates the need to form market demand for real estate with a high level of environmental friendliness and energy efficiency, which will contribute to increasing the level of the corresponding types of efficiency in the region. The scientific novelty of the study lies in the proposed approach to the use of social advertising and the formation of an order for the construction industry to build real estate that meets modern requirements for sustainable development. This includes the use of local materials and energy-saving technologies, involving local communities in the discussion and implementation of construction projects and ensuring consistency with the development strategy of the territory as a whole.

Keywords: region, environmental efficiency, energy efficiency, development strategy, real estate market.

М.А. Любарская¹, К.В. Глазков²

ПОВЫШЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ И ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЧЕРЕЗ ПРОДВИЖЕНИЕ ОПРЕДЕЛЁННЫХ КОНЦЕПЦИЙ НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ

Статья посвящена рассмотрению актуальных вопросов устойчивого развития сферы недвижимости в регионе. Авторы обосновывают необходимость формирования спроса на рынке на объекты недвижимости с высоким уровнем экологичности и энергоэффективности, что будет способствовать повышению уровня соответствующих видов эффективности в регионе. Научная новизна исследования заключается в предложенном подходе к использованию социальной рекламы и формированию заказа строительной отрасли на возведение объектов недвижимости, отвечающих современным требованиям устойчивого развития, включая использование местных материалов и энергосберегающих технологий, вовлечение местных сообществ в обсуждение и реализацию проектов строительства и обеспечение согласованности со стратегией развития территории в целом.

Ключевые слова: регион, экологическая эффективность, энергетическая эффективность, стратегия развития, рынок недвижимости.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-91-94

Современные подходы к региональному развитию предполагают учёт тенденций устойчивости, эффективности и инклюзивности [1]–[3]. Эти понятия относятся как к экономической составляющей, так и к экологической, социальной и энергетической. До настоящего времени развитие сферы недвижимости в регионах происходило достаточно стихийно на основе предложения объектов, возводимых на территории частными строительными организациями. В общем русле повышения устойчивости представляется целесообразным переход к согласованной со стратегией устойчивого развития территории концепции, более активному вовлечению органов власти и местных сообществ в этот процесс и продвижению использования хорошо зарекомендовавших себя на рынке местных строительных материалов и энергоэффективных технологий и оборудования с использованием методов бенчмаркинга.

¹ Любарская М.А., профессор кафедры экономики, доктор экономических наук, профессор, Автономная некоммерческая организация высшего образования "Российский новый университет", г. Москва
Liubarskaia M.A., Professor of the Department of Economics, Doctor of Economics, Professor; Autonomous Non-Profit Organization of Higher Education "Russian New University", Moscow

E-mail: liubarskaya@mail.ru

² Глазков К.В., аспирант, Автономная некоммерческая организация высшего образования "Российский новый университет", г. Москва

Glazkov K.V., PhD student, Autonomous Non-Profit Organization of Higher Education "Russian New University", Moscow

E-mail: glazkov-garant@mail.ru

По данным Всемирного совета по экологическому строительству за 2019 г., на долю зданий приходится 39% мировых выбросов CO₂, связанных с потреблением энергии, при этом 28% приходится на эксплуатацию построенных объектов недвижимости и 11% на выбросы, связанные с потреблением энергии в процессе строительства и производства строительных материалов [4]. Принимая во внимание такую значительную долю выбросов CO₂ от объектов недвижимости, национальным и региональным органам власти необходимо занять более активную позицию в отношении продвижения энергоэффективных концепций на рынке. В научных публикациях продолжают дебатов о том, в какой степени регулирование в отношении энергетической эффективности и экологичности объектов недвижимости должно быть обусловлено директивами "сверху вниз", а в какой инициативами "снизу вверх".

Если обратиться к европейскому опыту, то следует отметить, что правительства Шотландии, Великобритании, Нидерландов и Франции были пионерами в установлении минимальных стандартов энергоэффективности на рынке коммерческой недвижимости. В рамках единых европейских политических инициатив эти четыре национальных правительства в разное время, начиная с 2009 г., ввели инновации в области экологической политики, затронувшие требования к уровню экологичности и энергоэффективности объектов недвижимости, которые выводились на рынок и предполагали сдачу в аренду помещений, в основном, коммерческих [4].

Движущей силой установления стандартов энергоэффективности для объектов недвижимости стала идея о том, чтобы инициировать проведение мероприятий владельцами и/или пользователями этих объектов по внедрению приборов учёта, утеплению ограждающих конструкций и установке более энергоэффективного оборудования, что в конечном итоге приведёт к снижению выбросов парниковых газов на уровне отдельной территории и страны в целом [5]. Однако можно также теоретически предположить и практически наблюдать многочисленные побочные результаты и эффекты. Ожидаемые улучшения в фонде построенных объектов недвижимости, очевидно, приводят к более высококачественному, но также и более дорогому рынку этих объектов. В зависимости от наличия и уровня субсидий из регионального или национального бюджета владельцы и/или пользователи неизбежно несут некоторые краткосрочные прямые и косвенные расходы, связанные с требуемым повышением уровня энергоэффективности объектов. В краткосрочной перспективе введение таких мер вызывает снижение предложения и спроса на объекты недвижимости в целом, что, в свою очередь, негативно отражается на их доступности и ценах. Список потенциальных долгосрочных преимуществ, связанных с более высокой энергоэффективностью выводимых на рынок объектов недвижимости обширен и включает, среди прочего, высокую репутацию, повышенный спрос со стороны арендаторов и инвесторов, улучшение качества внутренней среды помещений и последующее повышение удовлетворённости владельцев и/или пользователей.

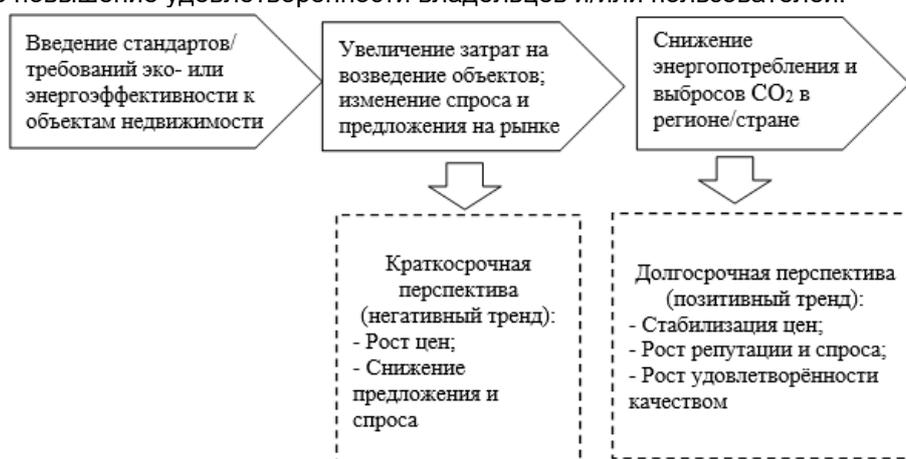


Рисунок 1 – Преимущества и недостатки введения требований экологичности и энергоэффективности к объектам недвижимости в стране или регионе

Представляется целесообразным обратиться к разработке и реализации мер, позволяющих нивелировать сложности краткосрочного периода после введения требований или стандартов экологической и энергетической эффективности объектов недвижимости [6], [7]. Одним из возможных направлений, в котором активное участие могут при-

нять органы власти как на национальном, так и на региональном уровне, является продвижение определённых концепций на рынке объектов недвижимости методами бенчмаркинга и социальной рекламы.

Бенчмаркинг широко используется для сравнения и продвижения лучших продуктов, услуг и технологий в различных отраслях, но преимущественно в сфере торговли и сервиса. Применение этого инструмента для выбора и продвижения определённых типов объектов недвижимости, особенно при поддержке региональных и национальных органов власти, пока ещё остаётся недостаточно изученным. В данном случае речь должна идти о тщательно отобранных моделях и концепциях, которые могут предоставить исследователям и практикам инструменты для понимания преимуществ, получаемых на разных уровнях, от выведения на рынок более экологичных и энергоэффективных объектов. Сравнительный анализ устойчивости концепций строительства объектов недвижимости включает их сопоставление по параметрам локальности используемых при строительстве материалов и рабочей силы, показателям энергетической эффективности ограждающих конструкций и оборудования, потребительским характеристикам эргономичности планировок. Этот процесс сравнения с показателями других концепций полезен для выявления, адаптации и внедрения передовых подходов к улучшению устойчивости объектов недвижимости [8].

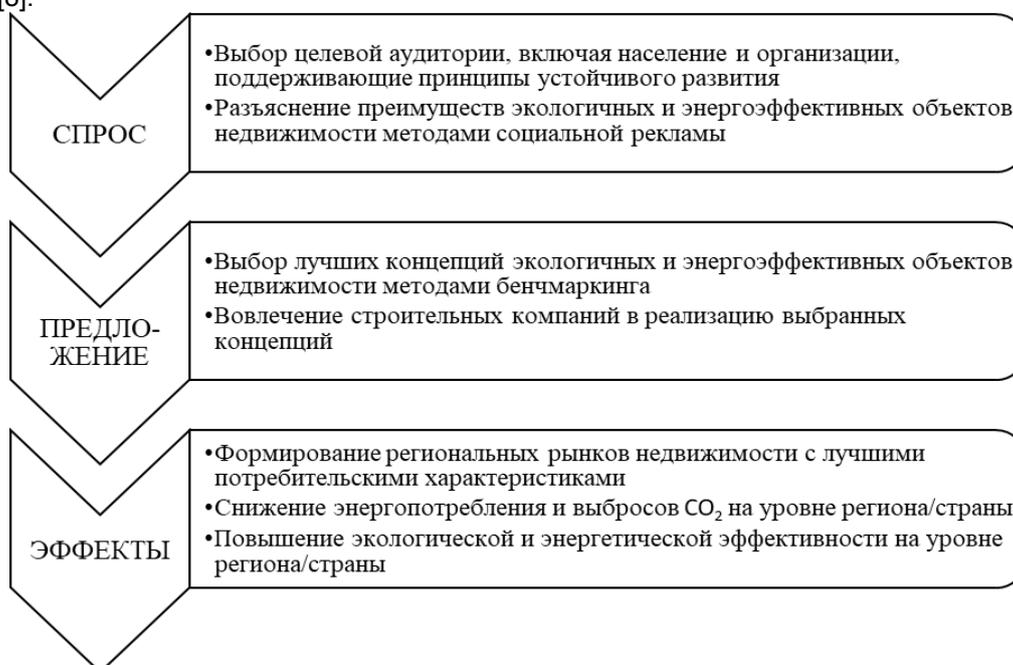


Рисунок 2 – Эффекты от формирования спроса и предложения на объекты недвижимости с высокой экологической и энергетической эффективностью

Процесс сравнительного анализа с большей вероятностью будет стимулировать и направлять устойчивую практику, если он основан на справедливых и разумных сравнениях, учитывающих такие особенности, как местные ресурсные и законодательные ограничения, чтобы поставить всех участников рынка недвижимости в равные условия.

С развитием информационных технологий и социальных сетей, желание потребителей иметь персонализированные продукты стало всё активнее привлекать внимание частных продавцов, которые начали корректировать стратегии производства и маркетинга, чтобы поощрять индивидуализацию и собирать информацию о потребителях для более целевых акций. Проведённое китайскими учёными исследование [9] показало, что, когда спрос на персонализированные продукты низкий, а спрос на стандартные продукты высокий, для обеих сторон цепочки поставок наиболее выгодно принять решение о разработке стратегии продвижения на рынке продуктов, ориентированных на определённую целевую аудиторию, включая создание спроса на эти продукты путём предоставления широкого спектра информации о них и разъяснения их преимуществ. Этот подход может быть применён в отношении продвижения на рынке недвижимости концепций строительства энергоэффективных и экологичных жилых и общественных зданий. Изначально целевой группой для создания спроса на эти объекты могут стать потенциальные владельцы и/или пользователи, поддерживающие идеи устойчивого развития и корпоративной

социальной ответственности. Как только определённый уровень спроса будет сформирован, строительные компании будут стремиться удовлетворить этот спрос, и на рынке появится больше таких объектов. Изначально они предсказуемо будут выше по цене, но их эксплуатация будет менее затратной, что позволит создать им хорошую репутацию на рынке и спрос на них. Социальная реклама поможет поддержать работу рыночных механизмов, а централизованное принятие решений о той информации, которая будет продвигаться, сделает рекламную кампанию более прозрачной и эффективной. Проведение общественного обсуждения выбранных концепций также является перспективным инструментом. В результате регион получит преимущества в виде использования местных материалов и рабочей силы, снижения углеродного следа как от строительной деятельности, так и от эксплуатации объектов. В дальнейшем всё это приведёт к повышению региональной экологической и энергетической эффективности.

Список использованных источников

1. Воеводина Е.В. Репутационные механизмы формирования доверия в инклюзивной экономике // Вестник экономики, права и социологии. – 2024. – № 3. – С. 192-196.
2. Любарская М.А. Теоретические и практические аспекты низкоуглеродного развития экономики // Экономический вектор. – 2021. – № 2(25). – С. 100-104.
3. Чекалин В.С., Любарская М.А. Развитие "Smart City": Комплементарность ESG-принципов // В сборнике: Современный менеджмент: проблемы и перспективы. Сборник статей по итогам XVII национальной научно-практической конференции с международным участием. – Санкт-Петербург, 2022. – С. 168-172.
4. McAllister P., Nase I. Minimum energy efficiency standards in the commercial real estate sector: A critical review of policy regimes // Journal of Cleaner Production. – 2023. – № 393. – С. 136-143.
5. Шеина С.Г., Гиря Л.В., Швец А.Е., Ларин Н.С. Методы повышения энергоэффективности на этапе строительства жилых зданий повышенной этажности // Современные тенденции в строительстве, градостроительстве и планировке территорий. – 2022. – Т. 1. – № 1. – С. 17-23.
6. Wang X., Ye Q., Du Y., Zhou M. Effect of building energy efficiency standards on carbon emission efficiency in commercial buildings // Chinese Journal of Population, Resource and Environment. – 2024. – № 22. – Т. 3. – С. 250-257.
7. Galvin R. Policy pressure to retrofit Germany's residential buildings to higher energy efficiency standards: A cost-effective way to reduce CO₂ emissions? // Building and Environment. – 2023. – № 237. – С. 110-123.
8. Du B., Yuan J., Shu W., Shen Y. Optimal product customization and cooperative advertising strategies in supply chain with social influence // Procedia Computer science. – 2023. – № 221. – С. 991-999.
9. Gasso V., Barber A., Moller H., Bayonne E., Oudshoorn F., Sorensen C. Benchmarking for locally tuned sustainability: The case of energy and water use in New Zealand vineyards // Environmental and Sustainability Indicators. – 2024. – № 11. – С. 105-114.

УДК 338.46

I.L.Polyakova, Yu.E.Kholodilina

CURRENT TRENDS IN TOURISM DEVELOPMENT (REGIONAL ASPECT)

The article presents the main trends in the development of tourism from the standpoint of tourist demand. The authors highlight the trends in the improvement and development of the tourist product and the trends in improving the quality of service. The main trends in the development of the tourism sector are presented: "collecting travel", traveling on special occasions, immersion in local culture, transformational travel, expertise of tourism managers, "concierge and wish service". Tourism development trends are considered by the authors on the example of the Orenburg region.

Keywords: tourism sector, trends, region, local tourist area, tourist.

И.Л.Полякова¹, Ю.Е.Холодилина²

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА (РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ)

В статье представлены основные тенденции развития сферы туризма с позиции туристского спроса. Авторы выделяют тенденции совершенствования и развития туристского продукта и тенденции повышения качества обслуживания. В качестве основных тенденций развития сферы туризма представлены: "коллекционирование путешествий", путешествия по особым поводам, погружение в местную культуру, трансформационные путешествия, экспертность менеджеров туризма, "консьерж и wish сервис". Тенденции развития сферы туризма рассмотрены авторами на примере Оренбургской области.

Ключевые слова: сфера туризма, тенденции, регион, локальная туристская территория, турист.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-95-100

Индустрия туризма это одна из сфер, которая напрямую подвержена факторам внешней среды: геополитическая обстановка, социальные, демографические и экономические кризисы, пандемии, природные катастрофы и катаклизмы оказывают влияние на конъюнктуру рынка и, как следствие, на тенденции туризма в мире и локальной территории.

Быстроизменяющиеся условия определяют необходимость регулярного изучения и выявления основных трендов и закономерностей развития сферы туризма, как с теоретической, так и практической точки зрения, для разработки своевременных решений и предупредительных мероприятий по минимизации рисков и предложений, актуальных туристскому спросу.

Потребности и интересы, возможности и мотивы туристов определяют темпы, направления, специфику развития туризма и закономерности функционирования многих локальных туристских территорий и рынка в целом. Анализ деятельности туроператоров, развития туристских территорий, туристского потока в 2024 г. позволил выделить следующие тенденции в сфере туризма с позиции туристского спроса (Рис. 1) [1], [6], [8].

На протяжении достаточно долгого времени отдых и путешествия ассоциировались только как поездки с целью рекреации или лечения и оздоровления. На сегодняшний день занятия спортом, обучение, рисование, лечение, волонтерский труд и другие виды деятельности трансформируются в туристские продукты и становятся основными мотивами и целью совершения туристской поездки.

¹ Полякова И.Л., доцент кафедры управления персоналом, сервиса и туризма, кандидат экономических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Оренбургский государственный университет", г. Оренбург

Polyakova I.L., Associate Professor of the Department of Personnel Management, Service and Tourism, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Orenburg State University", Orenburg

² Холодилина Ю.Е., доцент кафедры управления персоналом, сервиса и туризма, кандидат экономических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Оренбургский государственный университет", г. Оренбург

Kholodilina Yu.E., Associate Professor of the Department of Personnel Management, Service and Tourism, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Orenburg State University", Orenburg

E-mail: Holodilina-y-e@yandex.ru



Рисунок 1 – Тенденции развития туризма с позиции туристского спроса (составлено авторами)

Рассмотрим более подробно представленные тенденции развития сферы туризма (Рис. 1) и их отражение в туристской деятельности региона на примере Оренбургской области.

С позиции туриста в настоящее время достаточно востребованными направлениями в сфере туризма являются поездки с целью трансформации, включающие познание своих мотивов, принципов, способностей, предоставляющие возможности обучения новым навыкам и получения новых знаний. Такой тренд обусловлен, в первую очередь, с желанием туристов проявлять нетипичное поведение в процессе поездки в целях самоисследования и саморазвития. Запрос туристов согласно данному тренду можно условно разделить на две группы: познание себя и уединение.

В связи с этим в различных международных и российских туристских центрах и дестинациях развиваются новые формы организации и предоставления туристских и сервисных услуг:

- развитие новых видов туризма (например, йога-туры; фитнес-туры; психотуры и пр.);
- создание новых организаций и предприятий, предоставляющих уникальные, необычные и нестандартные туристские и сервисные основные и дополнительные услуги (например, капсульные отели; глэмпинги; построение индивидуальной программы питания во время тура; организация индивидуальных мастер-классов и пр.).

Познание себя и уединение напрямую связано с развитием экологического туризма, который достаточно популярен в ряде стран как направление внутреннего туризма (США, Канада, Германия и пр.), но в последние годы стал востребованным направлением выездного (как мотив к совершению поездки) и въездного (как территория, обладающая ресурсным потенциалом) туризма.

Российская Федерация в этом случае не является исключением. Сегодня всё большим спросом пользуются туристские программы и продукты в такие регионы как Мурманская область, Алтайский край, Сахалин, Республика Карелия и прочие регионы. В качестве основных потребителей данного вида туризма выступают туристы из Китая, Индии, Ирана и прочих государств Азии и Африки. Основными объектами туристского интереса являются особо охраняемые природные территории, направленные на изучение уникальных природных и климатических явлений, рельефов, флоры и фауны и получение

высококачественных сервисных услуг (размещение; питание; транспортные услуги), ориентированных на максимальное единение с природой.

Способствуют активизации развития экологического туризма в РФ реализация национальных проектов "Экология" и "Туризм и индустрия гостеприимства", в которых отдельные федеральные проекты ("Сохранение биологического разнообразия и развитие экологического туризма" и "5 морей и озеро Байкал") способствуют стимулированию туристской деятельности в национальных парках и особо охраняемых природных территориях [3], [4].

Оренбургская область в настоящее время также достаточно активно осуществляет развитие экологического туризма.

По состоянию на 31 декабря 2023 г. в Оренбургской области действует 336 особо охраняемых природных территорий (ООПТ) общей площадью 268106,67 га (около 2,2% от территории области).

Из них 3 ООПТ относятся к объектам федерального значения – государственные природные заповедники "Оренбургский" и "Шайтан-тау", а также национальный парк "Бузулукский бор". 333 объекта отнесены к ООПТ областного значения: 330 памятников природы, биологический заказник "Светлинский" и заказники "Карагай-Губерлинское ущелье" и "Губерлинские горы" [9].

До 80% туристского потока по экологическому туризму в регионе приходится на национальный парк "Бузулукский бор" и заповедник "Оренбургский", участок "Предуральская степь", где реализуется проект по реинтродукции лошади Пржевальского [7]. Данная тенденция обусловлена следующими факторами:

- уникальность природных ресурсов;
- дифференцированный подход к предоставлению услуг проживания (глэмпинги; гостевые дома; санатории; туристские базы и пр.);
- включение территорий в национальные туристские маршруты (НТМ "Горизонты открытий");
- наличие экологических троп, маршрутов, экскурсионного обслуживания и пр.

До 2020 г. достаточно активно развивались системы онлайн бронирования и покупки туристских продуктов. Бесконтактное обслуживание и самостоятельное планирование путешествий достигало 30% продаж туристских продуктов и ежегодно увеличивало свои темпы [8].

Однако пандемия Covid-19 обусловила необходимость личного участия сотрудников туристских операторов и менеджеров туристских агентств в решении вопросов компенсации, отмены и переноса брони туристских продуктов и отдельных услуг. Ужесточения правил въезда и выезда также способствовали возвращению всё больших количеств "самостоятельных" туристов к туристским агентствам и конкретным менеджерам.

Сейчас турист не желает контактировать с агрегатором и колл-центром оператора и туристского агентства. Обращение к конкретному сотруднику для туриста – это гарантия надёжности, участия и безопасности.

Поэтому сегодня менеджер туристского агентства – это не просто оператор, который заключает сделку, это профессионал, знающий особенности въезда и выезда, правила провоза багажа, особенности полётных программ и многое другое с учётом постоянно и быстро изменяющихся условий. Основными качествами современного менеджера туристского агентства являются:

- экспертность – знание туристского направления, отельной базы, наличие личных контактов с менеджерами отелей, гидами, визовыми службами и большой опыт личных туристских поездок;
- доступность – обеспечение постоянной связи с туристом до, во время и после его путешествия, решение форс-мажорных ситуаций во время тура и пр.
- человечность – учёт интересов туриста и представление и защита его интересов перед внешним окружением: туроператор, транспортные компании, страховые компании, медицинские учреждения.

Именно данные качества менеджера туристского агентства повышают качество обслуживания туристов, делают туристские продукты по массовым направлениям персонализированными и отвечающими максимальному запросу и ожиданиям туриста.

В связи с этим необходима теоретическая профессиональная подготовка менеджеров с постоянным повышением квалификации. Подготовка кадров для сферы туризма

является стратегической государственной целью (национальный проект "Туризм и индустрия гостеприимства", федеральный проект "Кадры для туризма") [3].

В Оренбургской области подготовка кадров для индустрии туризма и гостеприимства осуществляется на базе ГБОУ ВО "Оренбургский государственный университет (направления подготовки "Туризм" и "Сервис") и ГАПОУ "Колледж сервиса" (специальность "Туризм и гостеприимство").

Профессиональные менеджеры туристских агентств и операторов стремятся проявлять максимальную заботу о своих туристах. Сегодня всё больше агентств внедряют в свою практическую деятельность технологии "консьерж сервиса" и "wish сервиса", предполагающие полное сопровождение туриста от момента запроса и до момента его возвращения из тура с последующим предложением туристских программ и продуктов, отвечающих индивидуальным запросам, типу личности туриста, бюджету, привычкам и пр.

Использование данных технологий обеспечивается за счёт непосредственного и личного контакта менеджера с туристом, а также использования специального программного обеспечения для изучения потребностей туриста, поддержания связи, формирования его лояльности к агентству и пр.

Эффективность применения данных технологий в практической деятельности туристских агентств напрямую зависит от стратегии развития агентства, а также квалификации и компетентности его сотрудников.

Сегодня современный турист не желает возвращаться в место, где он уже побывал. Основной мотив – это открытие новых стран и территорий. Поэтому следующим трендом, характеризующим современный туристский спрос, является "коллекционирование путешествий".

Пандемия Covid-19 и события 2022 г. привели к переориентации туристского спроса в РФ с выездного на внутренний туризм. Активные и "опытные" путешественники планируют туристские поездки в новые для себя субъекты РФ с целью изучения, познания ресурсного потенциала своей страны [2]. Главным образом, такие туры отличаются краткосрочностью (до 5 дней), организуются как индивидуальные туры и маршруты, преимущественно не имеют специализации, т.е. в программу тура включаются самые популярные и известные туристские объекты и достопримечательности, в частности, областной центр или столица субъекта РФ и объекты, расположенные в радиусе около 200 км от них. Такие программы позволяют за относительно непродолжительный период времени (3-5 дней) сформировать общее представление о территории и определить и выявить дополнительные объекты и туристские территории для планирования последующих поездок в данный субъект.

Территориальное расположение Оренбургской области, в частности её отдаление от основных регионов и городов РФ – поставщиков туристов, являлось сдерживающим фактором развития въездного туризма.

Но в настоящее время ракурс изменился, и это стало конкурентным преимуществом Оренбургской области, поскольку "опытные" и "заядлые" путешественники, посетив большую часть субъектов нашей страны, находятся в поисках новых, необычных и нестандартных мест для проведения своего отпуска или выходных. В данном случае Оренбургская область, как традиционно "нетуристский" регион стала объектом туристского интереса и спроса. Так, начиная с 2022 г. в Оренбургской области резко увеличился въездной туристский поток, причём с посещением объектов, ранее не участвующих в комплексном туристском продукте.

По данным Росстата, за январь–август 2024 г. туристский поток в Оренбургскую область составил 793,6 тыс. чел. Это на 27,2% больше аналогичного периода 2023 г. – 623,9 тыс. чел. [7].

Основная часть туристов приезжает из Самарской, Московской, Свердловской, Челябинской областей, Москвы, республик Татарстан и Башкортостан, Пермского края, Санкт-Петербурга, Ханты-Мансийского автономного округа.

Туризм и путешествия становятся неотъемлемой частью жизни потребителей – туристов. Современные потребители планируют календарь своих путешествий заранее. Сегодня, экспертами отмечается горизонт туристского планирования в среднем равный 1,5-2 гг. Это объясняется сложностью получения виз и формирования визовой истории каждого туриста, с соблюдением медицинских туристских формальностей при посещении отдельных групп стран (в частности соблюдение календаря прививок), бронирование по выгодным ценам, бронирование эксклюзивных предложений и прочие причины. Также мотивом заблаговременного планирования организации личных поездок является тен-

денция организации путешествий как личного повода и события туриста. В этой связи выделяют следующие направления:

- путешествия семьёй или большими компаниями;
- личные события: день рождения; свадьба; годовщина свадьбы;
- корпоративный отдых для сотрудников компаний: профессиональный праздник; день компании;
- организованные события: концерты; фестивали; олимпиады; форумы и т.д.

Наблюдается рост запросов туристов на организацию путешествий для семей, причём расширенного типа семьи. Основным мотивом таких путешествий выступает личное событие (день рождения, свадьба, годовщина свадьбы) и предполагает аренду апартаментов, предоставление услуг гида; организацию индивидуального трансфера и экскурсий.

Достаточно востребованным направлением выступает организация корпоративного отдыха для сотрудников крупных компаний и организаций, который организуется в честь дня рождения компании, профессиональных праздников, совмещается с обучением сотрудников и развитием командного духа.

Ещё одним поводом организации поездки является личное посещение туристом уникального события, организованного фондом, ведомством, частным лицом (форум, фестиваль, концерт и пр.).

Каждым субъектом РФ разрабатывается календарь событий, дифференцированный по виду, типу и формату мероприятий, часть из них может быть включена в национальный календарь событий. Субъекты стремятся к созданию неповторимого мероприятия (события), способного привлечь и обеспечить устойчивый въездной туристский поток и, тем самым, повысить конкурентоспособность региона.

В Оренбургской области также ведётся работа в данном направлении: имеются международные форумы и фестивали (международный кинофестиваль "Восток&Запад", международный молодёжный форум "Евразия Global"), проводимые на регулярной основе. В 2024 г. было проведено не менее уникальное мероприятие – межрегиональный фестиваль классической музыки "Симфония Бузулукского бора". Уникальность мероприятия обеспечена форматом проведения – концерт классической музыки под открытым небом на территории национального парка "Бузулукский бор". Такие мероприятия позволяют туристу получать необычные эмоции и впечатления, быть конкурентоспособными за счёт нестандартного подхода к организации и проведению.

Современные туристы хотят участвовать в жизни, а не наблюдать её. Всё больше делается запросов на включение в программы тура гастрономических мастер-классов; посещение мест и территорий проживания коренных жителей этой страны или региона; организацию досуга, отражающую уникальные особенности места пребывания [5].

Для Оренбургской области основными аспектами местной культуры являются:

- купечество – архитектура центров городов – Бузулук, Оренбург – купеческие усадьбы 18-19 веков, общественные пространства и т.д. Сегодня реализуются крупные проекты по популяризации и развитию этого направления – восстанавливаются и реконструируются усадебные комплексы, проводятся авторские экскурсии, разрабатываются программы для туристов и местных жителей;
- многонациональность (на территории Оренбургской области проживает более 118 этносов), которая выражена в традициях, событийных мероприятиях, гастрономии;
- "провинциальная аутентичность" – компактность города, эклектика архитектурных стилей, смешение восточной и западной культур является культурным кодом Оренбурга. Опыт многих локальных туристских городов, таких как Плёс, Мышкин, Кострома свидетельствуют о том, что "провинциальная аутентичность" является объектом туристского интереса, т.е. атмосфера небольшого города притягивает туристов из крупных городов и мегаполисов.

В Оренбургской области на протяжении последних 5-7 лет ведётся большая работа по популяризации ресурсов, смыслов и образов региона:

- развиваются интернет-платформы и агрегаторы ("Туристический портал Оренбургской области") по поиску и планированию путешествий;
- отдельные учреждения туризма и культуры (музеи, выставочные центры, туроператоры) проводят мероприятия по информированию жителей о культуре, истории, проводят экскурсии, лекции, мастер-классы;

- издаются книги, настольные игры, атласы, путеводители для детей, молодежи, взрослых, направленные на информирование о ресурсном потенциале региона (научно-популярное издание "Оренбургская Азбука"; настольная игра "ОренМемо", "Туристический путеводитель по Оренбургской области" и пр.).

Таким образом, представленные тенденции безусловно способствуют развитию туристских территорий, вовлечению в туристский оборот территорий ранее не использующихся при организации туристской деятельности, дифференциации туристских продуктов и повышению качества обслуживания как с позиции всей сферы туризма, так и отдельного туристского предприятия. Учёт данных тенденций в практической деятельности туристских предприятий, а также в планировании развития туризма на локальных территориях позволит повысить их конкурентоспособность и сформировать устойчивый туристский поток.

Список использованных источников

1. Коханин Д.А. Развитие туризма в регионе (на материалах Департамента развития туризма Министерства экономического развития Республики Хакасия) / Д.А. Коханин // Вестник Хакасского государственного университета им. Н.Ф. Катанова. – 2024. – № 1(47). – С. 73-76.

2. Кузнецова А.В. Молодёжный туризм как драйвер развития российского туризма в условиях санкций / А.В. Кузнецова, М.Ю. Козловская // Самоуправление. – 2023. – № 4(137). – С. 160-163.

3. Национальный проект "Туризм и индустрия гостеприимства". – URL: <https://xn--80aaparmemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/turizm/> (дата обращения: 20.11.2024).

4. Национальный проект "Экология". – URL: <https://ecologyofrussia.ru/proekt/> (дата обращения: 21.11.2024).

5. Никифорова А.А. Городской туризм в структуре внутреннего туризма / А.А. Никифорова // Рефлексия. – 2023. – № 4. – С. 93-96.

6. Новолодская Г.И. Цифровые возможности для развития туризма в России на платформах "Туризм 4.0" и "Туризм 5.0" / Г.И. Новолодская, Н.Н. Тушемилова // Вопросы новой экономики. – 2023. – № 4(68). – С. 30-41.

7. Портал Правительства Оренбургской области. – URL: <https://orenburg.gov.ru/news/13835/> (дата обращения: 20.11.2024).

8. Пьянкова С.Г. Развитие внутреннего туризма в России в контексте реализации национального проекта "Туризм и индустрия гостеприимства" / С.Г. Пьянкова, О.Т. Ергунова, И.В. Митрофанова, Н.Г. Глазкова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2021. – Т. 11. – № 9-1. – С. 34-50.

9. Холодилина Ю.Е. Оценка использования ресурсного потенциала индустрии туризма в "нетуристских" регионах (на примере Оренбургской области) / Ю.Е. Холодилина, И.Л. Полякова // Финансовый менеджмент. – 2023. – № 3-2. – С. 218-230.

УДК 334.72

E.N. Sokolova, S.N.Astafurov

THE IMPACT OF THE ELECTRIC POWER SECTOR ON THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF MANUFACTURING CORPORATIONS

This article discusses the impact of the electric power sector on the strategic development of manufacturing corporations. The electric power industry is a key industry that provides energy supply, formation of economic conditions and business sustainability. Special attention is paid to the influence of tariff policy, environmental requirements and regional specifics on the strategic planning of corporations. Measures that promote competitiveness are examined, including the introduction of energy efficient technologies, modernization of energy infrastructure and development of renewable energy sources. Examples are given of the multiplier effects of investments in the electricity sector and their importance for the economy is discussed. It emphasizes the need for coordination between government, corporations and energy companies to ensure sustainable development. Global challenges are analyzed, including the transition to a low-carbon economy, the regional specificity of tariffs, and the role of investment in energy infrastructure modernization. Measures are proposed to reduce energy costs, improve the competitiveness of industrial enterprises and ensure sustainable economic growth.

Keywords: electric power industry, industrial corporations, energy supply, tariff policy, energy efficiency, strategic planning, renewable energy, regional policy, digital economy, investment.

Е.Н. Соколова¹, С.Н.Астафуров²

ВЛИЯНИЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО СЕКТОРА НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ

В данной статье рассмотрено влияние электроэнергетического сектора на стратегическое развитие производственных корпораций. Электроэнергетика является ключевой отраслью, обеспечивающей энергообеспечение, формирование экономических условий и устойчивость бизнеса. Особое внимание уделено влиянию тарифной политики, экологическим требованиям и региональной специфике на стратегическое планирование корпораций. Исследуются меры, способствующие повышению конкурентоспособности, включая внедрение энергоэффективных технологий, модернизацию энергетической инфраструктуры и развитие возобновляемых источников энергии. Приводятся примеры мультиплицирующего эффекта инвестиций в электроэнергетику и рассматривается их значимость для экономики. Делается акцент на необходимости координации между государством, корпорациями и энергетическими компаниями для обеспечения устойчивого экономического развития. Проанализированы глобальные вызовы, включая переход к низкоуглеродной экономике, региональная специфика тарифов и роль инвестиций в модернизации энергетической инфраструктуры. Предлагаются меры, направленные на снижение энергозатрат, повышение конкурентоспособности промышленных предприятий и обеспечение устойчивого экономического роста.

Ключевые слова: электроэнергетика, производственные корпорации, энергообеспечение, тарифная политика, энергоэффективность, стратегическое планирование, возобновляемые источники энергии, региональная политика, цифровая экономика, инвестиции.

¹ Соколова Е.Н., заведующая кафедрой экономики, кандидат экономических наук, доцент; Автономная некоммерческая организация высшего образования "Российский новый университет", г. Москва

Sokolova E.N., Head of the Department of Economics, PhD in Economics, Associate Professor; Autonomous Non-Profit Organization of Higher Education "Russian New University", Moscow
E-mail: zavkafsokolova@mail.ru

² Астафуров С.Н., аспирант; Автономная некоммерческая организация высшего образования "Российский новый университет", г. Москва

Astafurov S.N., Postgraduate; Autonomous Non-Profit Organization of Higher Education "Russian New University", Moscow

E-mail: astafurov@sovetnikprav.com

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-101-104

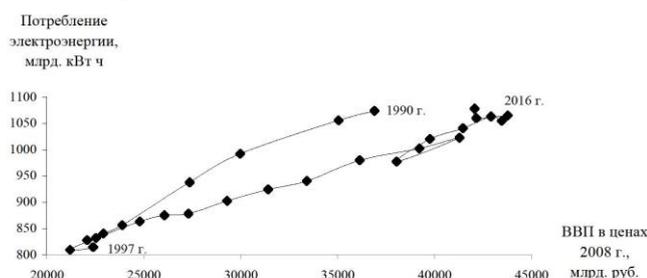
Электроэнергетика является ключевой инфраструктурной отраслью, которая формирует основу для развития промышленности, технологий и социально-экономической сферы. Стратегическое развитие производственных корпораций невозможно без учёта влияния электроэнергетического сектора, обеспечивающего энергообеспечение и формирующего экономические условия, влияющие на устойчивость бизнеса. Для производственных корпораций важны стабильность энергоснабжения, предсказуемость тарифов, доступность энергетической инфраструктуры и влияние цен на электроэнергию, входящую в себестоимость продукции. Растущая тарифная нагрузка и экологические требования по повышению энергоэффективности усложняют стратегическое экономическое планирование в корпорациях, требуя адаптации к изменяющимся условиям.

Целью исследования в данной статье является обзор факторов влияния электроэнергетического сектора на стратегическое развитие производственных корпораций. Исследование актуально в условиях глобальных вызовов, таких как: необходимости восстановления повреждённой и модернизация изношенной инфраструктуры; навязанного извне перехода к низкоуглеродной экономике; волатильности цен на энергетических рынках. Опыт стран с развивающейся экономикой показывает, что оптимизация энергопотребления и стимулирование инвестиций в энергосектор способны повысить конкурентоспособность промышленности и обеспечить её устойчивый рост.

Научные исследования подчёркивают взаимосвязь между уровнем энергопотребления и экономическим развитием. Высокие темпы роста экономики напрямую связаны с увеличением энергопотребления, особенно в энергоёмких отраслях, таких как металлургия, химическая промышленность и тяжёлое машиностроение [2]. Отмечается важность стратегического управления в электроэнергетике для обеспечения устойчивости бизнеса, при этом низкое качество стратегического планирования может оказывать негативное влияние на экономику в целом [4]. Отдельные аналитические материалы демонстрируют мультиплицирующий эффект, который стимулирует рост смежных отраслей и способствует увеличению ВВП [3], [5]. При этом действующая "Энергетическая стратегия России до 2035 года" подчёркивает необходимость дальнейшей структурной диверсификации, включая развитие распределённой генерации и использование возобновляемых источников энергии [1].

Развитие электроэнергетики играет значимую роль в экономике любого государства, обеспечивая энергообеспечение производства, формирование национального дохода. Доля электроэнергетического сектора в ВВП России составляет около 5%, а в экспорте – более 50%. Такие данные подчёркивают важность сектора для обеспечения экономической стабильности и национальной безопасности. Энергоёмкие отрасли требуют значительных объёмов электроэнергии, а повышение цен на электроэнергию влияет на себестоимость продукции и ограничивает экспортный потенциал.

Рост цен на электроэнергию оказывает серьёзное влияние на стратегическое планирование корпораций. Анализ показал, что опережающий инфляцию рост цен до 2012 г. создавал значительные издержки для предприятий, что особенно заметно в энергоёмких секторах. Однако начиная с 2012 г., благодаря внедрению мер по энергоэффективности, доля затрат на электроэнергию в общем объёме издержек предприятий снизилась. Инвестиции в электроэнергетику оказывают значительное мультиплицирующее влияние на экономику. Например, ежегодные вложения в энергетику в размере 1% ВВП порождают экономическую активность, равную 2,5% ВВП.



Зависимость потребления электроэнергии от ВВП РФ

Рисунок 1

Региональная специфика играет важную роль в формировании тарифов и доступности энергоснабжения. В Восточной Сибири и на Дальнем Востоке региональные тарифы могут быть в 1,5-2 раза выше, чем в европейской части России, что создаёт барьеры для бизнеса. Однако в регионах с избыточной выработкой электроэнергии, например, таких как Иркутская область, низкий уровень тарифов стимулирует развитие энергоёмких отраслей. Отраслевые кейсы, такие как сельское хозяйство, промышленное производство и цифровая экономика, демонстрируют высокую зависимость от электроэнергетики, что требует индивидуального подхода к решению проблем энергоснабжения.

Реализация предложенных стратегий требует координации усилий между государственными структурами, электроэнергетическими компаниями и производственными корпорациями. В современных условиях важно учитывать долгосрочные цели, такие как: импортозамещение, повышение инновационного развития отрасли, экологическую устойчивость. Дальнейшее совершенствование энергетической инфраструктуры, в частности внедрение распределённой генерации, цифровизация энергосистем, развитие умных сетей (smart grids) и переход к возобновляемым источникам энергии там, где это целесообразно, станет основой для устойчивого экономического роста.

Энергетическая стратегия до 2035 г. подчёркивает необходимость перехода к низкоуглеродной энергетике, что также имеет важное значение для экономики производственных корпораций. Учитывая международные тренды и требования к снижению углеродного следа, корпорациям необходимо адаптироваться к новым условиям, пересматривая свои стратегии энергопотребления. Особенно это актуально для экспортноориентированных отраслей, которые сталкиваются с усилением экологических требований со стороны зарубежных рынков.

Промышленное производство, особенно энергоёмкие отрасли, должно сосредоточиться на модернизации оборудования и оптимизации технологических процессов. Снижение издержек на электроэнергию становится критически важным фактором повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.

Цифровая экономика, включая центры обработки данных, требует специальных подходов к энергоснабжению. Региональная политика, направленная на снижение тарифов и предоставление льгот для энергоёмких цифровых технологий, позволит ускорить рост этого сектора с учётом имеющихся локальных ресурсов отдельных субъектов России.

Оптимизация тарифной политики на уровне государства предполагает снижение перекрёстного субсидирования, которое негативно влияет на энергоёмкие отрасли. Вместо этого рекомендуется внедрение целевых субсидий для социально уязвимых категорий потребителей и развитие программ стимулирования их энергоэффективности. Данные меры позволят уменьшить нагрузку на промышленные корпорации и повысить их конкурентоспособность.

Инвестиции в модернизацию энергетической инфраструктуры играют ключевую роль в обеспечении долгосрочного роста. Государству необходимо сосредоточиться на поддержке проектов обновления основных фондов и внедрения инновационных решений в энергетике, а также на развитии цифровых технологий. Стимулирование инноваций в электроэнергетике может быть достигнуто через создание венчурных фондов и программ государственной поддержки, направленных на разработку новых технологий. Например, развитие водородной энергетики на Дальнем Востоке может открыть новые возможности для экспорта и укрепления позиций России на мировом энергетическом рынке.

В заключение стоит отметить, что успешное взаимодействие электроэнергетики и производственных корпораций требует комплексного подхода. Интеграция энергоэффективных технологий, диверсификация источников энергии, оптимизация тарифной политики и развитие инфраструктуры создадут основу для устойчивого развития сектора. Перечисленные меры позволят не только снизить энергозатраты, но и укрепить конкурентоспособность российского бизнеса на мировом рынке, способствуя росту экономики России и улучшению качества жизни населения.

Список использованных источников

1. Правительство Российской Федерации. Распоряжение от 9 июня 2020 г. № 1523-р [Электронный ресурс]. – М.: Официальный портал Правительства Российской Федерации, 2020. – URL: <http://static.government.ru/media/files/w4sigFOiDjGVDYT4lgsApssm6mZRb7wx.pdf> (дата обра-

щения: 01.12.2024).

2. Борисюк Н.К., Трофимов И.В., Лихачев Д.В. Влияние энергетики на развитие отраслей экономики // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2016. – № 5. – С. 13-17. – EDN XEDLSF.

3. Анализ влияния цен и инвестиций в электроэнергетике на развитие экономики России и регионов [Текст]: доклад к XXIII Ясинской (Апрельской) международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. / науч. ред. Е.В. Яркин; И.А. Долматов, С.В. Сасим, М.А. Панова и др.; Нац. исслед. ун-т "Высшая школа экономики". – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. – 41 с. – ISBN 978-5-7598-2638-5 (в обл.). – ISBN 978-5-7598-2458-9 (e-book).

4. Калимуллин Л.В. Особенности организации стратегического планирования энергетических компаний России // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 1. – С. 40-47. – DOI: 10.17308/econ.2020.1/2752. – EDN FFIEBU.

5. Расходы на электроснабжение малого и среднего бизнеса в России: растущая нагрузка [Электронный ресурс]. – Июнь 2021 / Центр стратегических разработок. – URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/282/am06ifly4c3oq2xz2xsrzvisr3hl84ah.pdf> (дата обращения: 01.12.2024).

V. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ СФЕРЫ УСЛУГ

УДК 338.48

A.L.Zelezinskii, O.V.Arhipova,
E.S. Mikhailov**EXPANSION OF ASSORTMENT POLICY
AS A FACTOR OF PROMOTION OF AC-
COMMODATION ENTERPRISES**

The article is devoted to the consideration of the problem of development of communicative skills of the staff of hospitality enterprises on the basis of non-classical methods. The authors, in particular, describe the formation and details of the concept on the development of communication skills of employees of different cultures on the example of the hospitality sphere. The concept is based on psychological experiments and mathematical theory. The authors consider three interrelated stages of the concept.

Keywords: communication skills, personnel, hotel business, experiment, relationship development concept, cross-cultural management.

А.Л. Зелезинский¹, О.В.Архипова²,
Е.С. Михайлов³**КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ КОММУНИКА-
ТИВНЫХ НАВЫКОВ ПЕРСОНАЛА ПРЕД-
ПРИЯТИЙ ГОСТЕПРИИМСТВА НА ОСНО-
ВЕ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНЫХ МЕТОДИК**

Статья посвящена рассмотрению проблемы развития коммуникативных навыков персонала предприятий гостеприимства на основе неклассических методик. Авторами, в частности, описывается формирование и детали концепции по развитию коммуникативных навыков сотрудников различных культур на примере сферы гостеприимства. Концепция основывается на психологических экспериментах и математической теории. Авторами рассматривается три взаимосвязанные между собой этапа концепции.

Ключевые слова: коммуникативные навыки, персонал, гостиничный бизнес, эксперимент, концепция развития взаимоотношений, кросс-культурный менеджмент.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-105-108

For a long time, the focus in the formation of professional guest service skills in the process of staff training in the hospitality industry has been on the technological component of the service and management process. It was considered important and a priority to teach an employee how to properly perform various operational tasks: book, clean rooms, set the table or serve dishes in a restaurant, have skills in working with information systems, etc. However, practice shows that up to 80 percent of emergencies account for the communication process with a guest. The behavior of the staff in these situations determines the guest's perception of the quality of the services provided. That is why it is so important that an employee has communication skills, emotional intelligence, is able to regulate emotional state, resolve conflicts, and build communication within the team and cross-cultural communication with guests.

The purpose of this article is to develop a concept for establishing interpersonal relationships among the staff of hospitality enterprises, based on experimental techniques.

¹ Зелезинский А.Л., доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат педагогических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Zelezinskii A.L., Associate Professor of the Department of Management and Marketing, PhD in Pedagogics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Institute of Technology (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: uchposob@yandex.ru

² Архипова О.В., профессор кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса, доктор философских наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", г. Санкт-Петербург

Arhipova O.V., Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Doctor of Philosophy, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Economics", Saint Petersburg

E-mail: olva@list.ru

³ Михайлов Е.С., специалист развития гостиничного и ресторанного бизнеса, Гастрономическое подразделение "Karl Group" – "Dallas" бар, магистрант кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", г. Санкт-Петербург

Mikhailov E.S., Hotel and restaurant business development specialist, Gastronomic division of "Karl Group" – "Dallas" Bar, Master Student of the Department of Hotel and Restaurant Business; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Economics", Saint Petersburg

E-mail: egordropp@gmail.com

Today, well-built relationships in the company's team are the key to the long-term stable success of the company. The team spirit is able to function like a perpetual motion machine and overcome any crises and obstacles. However, behind the great success there is a much more complex system for building communication skills among employees. Moreover, it is important to understand how vulnerable society is today from external changes, such as those that can interrupt the internal immunity of the collective.

Anyway, each member of the team has a completely different life, unlike any other employee in the company. It can be marital status, family wealth, family relationships, spending free time, hobbies, worldview, childhood upbringing, growing up in a certain area, city or even country, and it is especially important to take into account different cultures, where sometimes each stage of life differs from another culture. All this certainly affects the relationships in the team, which is why it is worthwhile to see in each employee not just the workforce, but also the personality, because each link in the chain has great weight in achieving the long-term success of a particular enterprise. Especially if we talk about the hospitality industry, where communication with guests and full immersion in socialization play an important role.

It is also worth paying special attention to the work of each department of the enterprise, with the same values, goals and main mission of the company, there is an opportunity to show the employee how important his actions are in the overall structure. The Japanese entrepreneur Konosuke Matsushita in his work «Principles of Success» gave many quotes. One says about paying 70% attention to a person's strengths and only 30% to their weaknesses, while the other says about an effective learning formula: 10% severity and 90% gentleness. However, the entrepreneur's most relevant thoughts are expressed in the following quote, "If you don't like someone, they're unlikely to like you. And if you like someone, they will most likely feel friendly towards you, too." Thus, it is important not only to take a personal approach, but also to see positive qualities in others and pay more attention to them. The success of any business in one way or another consists of small steps, actions of each employee, over a long period in the right direction and development of the enterprise at the internal and external levels. Micro-changes today can lead to tremendous success of the company [1].

The disaster theory of British mathematician Eric Zeeman certainly plays an important role in this study and the formation of the concept of developing the communication skills of the staff of hospitality enterprises. First, Zeeman's theory of catastrophes is a relevant topic in today's world and the last few years. On the one hand, disasters have been surrounding humanity in recent years with great progressive pressure, which indicates the need for actions to reduce anxiety in the world and human psychology. Therefore, in a business environment, the HR department should focus on a more flexible and personal approach to each individual. On the other hand, Eric Zeeman's theory of catastrophes forms the basis of this concept, explaining how the consistent solution of small problems can lead to major positive changes [2].

First, it is worth paying attention to the fact that the concept of developing communication skills will consist of three consecutive parts, which in turn are interdependent on each other. The concept should be considered for about three months. The conditions for attending certain micro-trainings will be mandatory for employees and will be divided into subgroups according to the HR department.

The initial stage of conducting micro-trainings includes familiarization activities among different cultures of the staff, helping to increase the interest of one culture in another. The final part is the analysis of the Prisoner's Dilemma case.

This stage is important from the point of view of the introduction of the concept. Going into details, micro-trainings will be designed for the minimum time from 15 to 30 minutes, and micro-groups for about 4-6 people. Because with small groups, the interest in the participants increases, and with a short period, the possibility of assimilation of information is higher. During these trainings, employees from different cultures will learn interesting facts about individuals or interactions with certain cultures. This format will be aimed exclusively at those cultures that will be invited to the training, thus employees of a particular state will be able to personally supplement information or participate in the presentation of their culture, which will also increase the interest of employees of another state. In addition, a particularly important part of the stage will be the analysis of the "Prisoner's Dilemma" case, the essence of which is to understand by a simple example how important it is to cooperate and be a team. The main task of the case is to draw a table according to the conditions of the task and come together to the most favorable outcome for the two prisoners. The table shows the right solution and the importance of collaboration and teamwork [3].

Table 1 – Prisoner's Dilemma

X/Y	Prisoner Y remains silent	Prisoner Y gives evidence
Prisoner X remains silent	Both receive six months in prison	X gets 10 years Y is being released
Prisoner X testifies	Y gets 10 years X is being released	Both receive two years in prison

As a result, these micro-trainings are not only effective and educational in nature for employees, but also allows them to get to know employees better, for a better interpersonal understanding in further working relationships and to give an understanding of the effectiveness of teamwork using a basic example. However, this is only the first stage of the concept, aimed at a small positive change in the relationship between different cultures.

The second stage of the concept is planned to be presented as an experiment based on the Robbers Cave method. The Robbers Cave method, developed by the Turkish psychologist Muzafer Sherif in the period from 1948 to 1961, is aimed at studying group interactions, conflicts and mechanisms for overcoming them. The experiment took place in an isolated children's camp, the subjects were boys 11-12 years old, of similar status and age. The researchers acted as regular camp staff – directors, educators, and others. The experiment was also divided into three phases, and the goal was to first prove that hostility between two neighborhood groups would occur in any case, even despite the same culture, age, status, and gender. Therefore, it turned out in the experiment, the boys were divided into groups and after some learned about the existence of others, and conflicts began. After that, various sports competitions were held and then the real hostility between the two groups began. In the last phase, the resolution and settlement of conflicts and hostility between groups was achieved through common problems and goals. The professors designed certain "super-tasks" in which one group could not find a solution without the participation of the other, so the two groups had to interact and work together to solve a common problem. The experiment proved that working together to achieve a common goal helps to eliminate barriers and forms positive intergroup relations [4].

Based on this experiment, the objective of the concept is to create controlled situations in which employees face artificially created problems that require joint solutions. The HR department and managers select groups of employees in advance and set them in a certain way in the work schedule, and then analyze their actions during the experiment. One example is an invited group of guests representing an Uzbek delegation that does not speak Russian. The task of the hotel staff is to solve the complex tasks of this delegation and ensure comfortable hospitality in the hotel; therefore, employees who speak different languages, namely Russians, turn to employees who know Uzbek, in order to ensure a high level of service.

Thus, another positive change in the team is achieved, facilitating well-coordinated mutual work in critical situations between different cultures and departments of the hotel.

The final stage of the concept is based on the analysis of situations in the second stage and training on their analysis in the Hackathon format. Employees will find out that they participated in pre-planned scenarios organized by the HR department and jointly analyze their actions. This format is aimed at collective problem solving, the development of creative thinking and the exchange of experience or ideas to improve actions in such situations.

First, all employees involved in the scenario are divided into small teams and analyze this situation from the point of view of the outside and managerial position. After discussing all the details, each team forms its own well-designed strategy in this situation, forms mistakes, successful actions and how it would be possible to improve the work of employees. In conclusion, all the teams share their strategies and discuss solutions to the situation with other teams. In this way, they come to a competent way out or several options and solve certain problems that they had to face during the script.

This stage gives employees the opportunity to look at their actions not only from the outside, but also as managers and managers, to identify erroneous actions, and to prevent them in the future.

The hospitality industry is a field of entrepreneurial activity specializing in customer service, which is based on the principles of hospitality, characterized by friendliness, attention and care towards guests, related to the reception, accommodation and service of guests. The human resource in the hospitality industry plays a leading role and is an important resource of the enterprise. During the training and selection of personnel in contact with consumers, the professional skills of employees in the field of communication processes are of particular importance. Direct acquaintance with the hotel begins with a search for information on the website or a call

to the reception and accommodation service, where the guest learns information about the hotel and the services provided by the hotel company. This is the beginning of communication between the hotel and future guests. The guests began to pay more attention to the service, and became more demanding of the quality of the service process before, during and after their stay at the hotel. The "face" of a hotel is its employees who provide services to guests and interact with them, so the communication process between employees and customers in the hotel industry is a powerful resource for its development and helps to increase guest loyalty. However, when communication between the hotel staff and guests is disrupted, conflict situations arise, guests are dissatisfied and, accordingly, the company loses customers [5].

The main problem in the communication process is the incompetence of staff in the field of communication processes. Therefore, hotel staff should know the techniques and methods that are used in the process of communication when serving guests in order to achieve high-quality service.

References

1. Мацусита К. Принципы успеха; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 126 с.
2. Зеeman Э.К. Теория катастроф. – Издатель – Addison-Wesley Pub. Co., Advanced Book Program, английский язык, 1977. – 675 с.
3. Аксельрод Р. Эволюция Сотрудничества "The Evolution of Cooperation", 1894. Итеративная "Дилемма заключенного".
4. The Robbers Cave Experiment: Intergroup Conflict and Cooperation with B. Jack White, fl. 1954, William R. Hood, Carolyn Wood Sherif, 1922-1982, O. J. Harvey, 1927-2011, Donald T. Campbell and Muzafer Sherif, 1906-1988 (Middletown, CT: Wesleyan University Press, 1988, originally published 1988), 229 page(s).
5. Формирование системы развития эмоциональной и кросс-культурной компетентности персонала контактной зоны гостиничного предприятия / С.А. Степанова, О.В. Архипова, А.С. Скобельцына, А.В. Николаев. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – 138 с. – ISBN 978-5-7310-6043-1. – EDN GYDJJD.

УДК 339.37

I.V. Sonts

STRATEGIES OF PLATFORM DEVELOPMENT OF RETAIL COMPANIES

The present paper contains a classification of models of platform development of retail companies. The main strategies of platform development are identified. The paper demonstrates that absence of platform development can be considered as a separate strategy of platform development. It is demonstrated that for different areas of its activity, a trade company can choose different strategies of platform development. The paper demonstrates that platform development can be implemented by both platform and non-platform trading companies.

Keywords: digital retail platform, retail, platform development.

И.В. Сонц¹**СТРАТЕГИИ ПЛАТФОРМЕННОГО РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье построена классификация моделей платформенного развития розничных торговых компаний. Выявлены основные стратегии платформенного развития. Показано, что отказ от платформенного развития может рассматриваться в качестве отдельной стратегии платформенного развития. Обосновано, что для разных направлений своей деятельности торговая компания может выбрать разные стратегии платформенного развития. Показано, что платформенное развитие может осуществляться как платформенными, так и неплатформенными торговыми компаниями.

Ключевые слова: цифровая розничная платформа, розничная торговля, платформенное развитие.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-109-114

Платформенное развитие может существенно повысить эффективность и конкурентоспособность торгового предприятия, что подтверждается примерами быстрого роста российских и иностранных цифровых розничных маркетплейсов, отказавшихся от использования модели традиционного магазина (при которой торговая компания самостоятельно занимается продажей приобретённых ею у внешних поставщиков товаров) и перешедших к платформенному формату [1]–[4]. При этом платформенное развитие не всегда является успешным (что показывает опыт компании Ozon, которая трижды пыталась перейти к модели маркетплейса, и успешной оказалась только последняя попытка [5]). Это означает, что торговым компаниям, заинтересованным в платформенном развитии, необходимо осуществлять его на основе тщательно подготовленной стратегии. Разработка такой стратегии, в свою очередь, может быть реализована только в том случае, если торговое предприятие знает, какой вариант платформенного развития является для него оптимальным с точки зрения его собственной долгосрочной стратегии и специфики рынка, на котором оно ведёт свою работу. Для этого руководству торговых компаний необходимо иметь перечень возможных вариантов платформенного развития.

К сожалению, в современной литературе перечень этих вариантов фактически отсутствует. Существующие исследования в области использования платформ в основном направлены на выявление места платформ в системе моделей организации торговой деятельности [6], построение классификации платформ [7]–[11] и описание используемых ими бизнес-моделей [12], [13]. Что же касается перехода от неплатформенного к платформенному формату розничной торговли, то специалисты лишь указывают на то, что платформу можно создать, приглашая сторонних поставщиков на свою собственную торговую инфраструктуру [14]. Однако очевидно, что такая рекомендация носит достаточно общий характер и может не подходить для конкретного розничного оператора. Кроме того, эта рекомендация относится только к собственно торговой деятельности, однако, как показывает практика ведущих американских и мировых маркетплейсов, платформенные

¹ Сонц И.В., соискатель; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный политехнический университет Петра Великого", г. Санкт-Петербург

Sonts I.V., Applicant; Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Peter the Great St. Petersburg State Polytechnic University", St. Petersburg
E-mail: systemconcept@yandex.ru

инструменты могут использоваться и за пределами собственно продаж (в частности, цифровые розничные маркетплейсы в настоящее время активно размещают рекламу [15]; сходная тенденция имеет место и на российском рынке). Наконец, очевидно, что уровень внедрения платформенных инструментов может различаться для разных компаний, что также, как правило, не учитывается в существующей литературе.

Цель данной работы заключается в построении классификации моделей платформенного развития.

Как показывает мировой опыт развития цифровых розничных маркетплейсов, основные направления платформенного развития могут быть классифицированы по критериям зависимости, уровню использования платформенных инструментов и направлению использования платформенных инструментов (Табл. 1).

Таблица 1 – Варианты платформенного развития розничных торговых предприятий

Критерий классификации	Варианты платформенного развития	Содержание платформенного развития	Примеры
Зависимость	Независимое развитие	Компания самостоятельно организует платформу для ведения торговой деятельности	Amazon, Ozon, Wildberries
	Зависимое развитие	Компания подключается к сторонней платформе в качестве одного из продавцов	Продавец на Ozon
Уровень использования платформенных инструментов	Полный отказ от использования платформенных инструментов	Компания не использует платформенные инструменты в своей деятельности	Книжный магазин "Буквоед", который ведёт торговлю только через свои физические магазины и собственный онлайн-магазин
	Гибридный подход	Компания сочетает в своей деятельности как модель традиционного магазина, так и платформенные инструменты	Amazon (на площадке которого представлены как его собственные товары, так и товары сторонних продавцов)
	Полная платформенная трансформация	Компания полностью переходит к платформенной модели	Wildberries
Направление использования платформенных инструментов	Профильная деятельность	Платформенные инструменты внедряются в профильной деятельности компании (т.е. используются для ведения торговли)	Ozon
	Сопутствующая деятельность	Платформенные инструменты внедряются в сопутствующих направлениях	Amazon (цифровая инфраструктура которого используется для размещения рекламы)

Далее нами будут рассматриваться только те стратегии платформенного развития, которые являются независимыми, т.е. предполагающие построение собственной торговой платформы. К числу таких базовых стратегий относятся:

1. Полный отказ от платформенного развития. Несмотря на то, что платформы демонстрируют более высокий уровень эффективности по сравнению с традиционными магазинами, переход к платформенной модели не всегда соответствует стратегии компании. Это может быть связано как с недостатком ресурсов для создания соответствующей цифровой инфраструктуры, так и с нежеланием размывать свой образ бренда за счёт допуска конкурентов и поставщиков непрофильных товаров на свою цифровую или физическую площадку. Данная стратегия подходит для компаний, имеющих сильный бренд и сильные позиции на рынке. Как правило, такой отказ от внедрения платформенных инструментов не рассматривается в литературе по платформам, что, по нашему мнению, некорректно. Отказ от использования платформенной модели должен выступать в качестве самостоятельной стратегии платформенного развития, соответствующей специфике отдельных торговых предприятий (отметим, что аналогичная ситуация имеет место и для цифровой трансформации, поскольку в отдельных случаях для компании может быть целесообразен отказ от неё [16]).

2. Гибридная модель, при которой торговая компания сочетает в своей деятельности как платформенные, так и неплатформенные инструменты, используя свою торговую площадку как для продажи собственных товаров, так и для организации торговли в интересах сторонних поставщиков. Отметим, что гибридизация моделей торговой деятельности находит широкое применение не только при платформенном развитии. В частности, розничные предприятия активно сочетают цифровые и физические каналы

продаж в рамках многоканального маркетинга [17], [18]. Сущность гибридации заключается в сочетании преимуществ базовых моделей.

Преимуществом такой стратегии платформенного развития является то, что компания сохраняет контроль над своим ассортиментом и имеет возможность развивать свой собственный бренд, в том числе и за счёт продажи своих товаров под собственной торговой маркой (СТМ) [19]. Проблема может заключаться в том, что такая модель может сделать платформу непривлекательной для сторонних продавцов, которые будут опасаться недобросовестной конкуренции с самим оператором платформы (который, контролируя цифровые алгоритмы платформы, может продвигать свою продукцию в ущерб товарам сторонних поставщиков). Ещё одно преимущество заключается в том, что торговая компания может эффективнее использовать имеющуюся у неё торговую и логистическую инфраструктуру.

Гибридная модель может быть реализована в трёх разновидностях: профильной, непрофильной и смешанной. Профильная гибридная модель предполагает, что компания внедряет платформенные инструменты в той сфере деятельности, которая относится к её специализации (т.е. в торговле). При непрофильной гибридной модели платформенные инструменты используются в сопутствующих сферах деятельности (например, при размещении рекламы на торговой площадке; гибридный характер рекламы заключается в том, что оператор торговой площадки размещает на ней как свою собственную рекламу, так и рекламу сторонних компаний, в том числе и тех, кто не ведёт торговлю на его платформе). Наконец, смешанная гибридная модель предполагает, что сочетание платформенных и неплатформенных инструментов реализуется в разных направлениях деятельности компании.

3. Полная платформенная трансформация, при которой компания полностью отказывается от неплатформенных инструментов и переходит к исключительно платформенной модели функционирования. Как и в случае с гибридной стратегией, стратегия полной платформенной трансформации может быть реализована в профильном, непрофильном и смешанном варианте.

Отметим, что эти стратегии могут использоваться как уже существующими торговыми компаниями, так и компаниями, которые только выходят на рынок и которым важно определить, какой уровень использования платформенных инструментов в их деятельности будет оптимальным с учётом специфики их рынка.

Как показывает наш перечень стратегий платформенного развития, в разных направлениях деятельности компании может иметь место разный уровень платформенного развития. В частности, компания может реализовать полную платформенную трансформацию в своей непрофильной деятельности (используя свою торговую площадку для размещения рекламы сторонних поставщиков), но при этом полностью отказаться от внедрения платформенных инструментов в собственной торговой деятельности. Иными словами, для разных направлений деятельности компании может быть выбрана разная стратегия платформенного развития (при этом необходимо принимать во внимание, что у компании может быть несколько непрофильных направлений деятельности, для каждого из которых может быть выбрана своя стратегия платформенной трансформации). Интересно отметить, что в существующей литературе по проблемам платформ этот вопрос не затрагивается и, как правило, речь идёт просто о трансформации торговой компании в платформу без уточнения того, в каком направлении деятельности предприятия внедряются платформенные инструменты и какова степень использования этих инструментов. Это означает, что проведению платформенной трансформации должна предшествовать идентификация ключевых направлений деятельности компании и выбор модели платформенного развития для каждого из них.

Наш обзор также показывает, что внедрение платформенных инструментов в какой-либо сфере деятельности компании не означает завершения её платформенного развития. Дальнейшее платформенное развитие может происходить по следующим направлениям:

1. Расширение использования платформенных инструментов в выбранной сфере деятельности (т.е. постепенный переход от гибридной платформенной модели к полной платформенной трансформации). Не для всех компаний полная платформенная трансформация является целесообразной (например, для фирм с сильной позицией собственного бренда), однако расширение использования платформенных инструментов может быть реализовано в форме постепенного снижения доли продаж собственных товаров компании на её торговой площадке.

2. Внедрение платформенных инструментов в новых сферах деятельности. Речь идёт как о тех направлениях деятельности, которыми компания уже занимается, так

и о выявлении перспективных направлений, выход в которые целесообразен при помощи платформенного инструментария. Перспективным направлением может быть, в частности, выход на рынки финансовых услуг [20].

Таким образом, платформенное развитие может реализовываться и уже существующими платформами (которые будут наращивать применение платформенных инструментов, как это имеет место в случае Amazon, активно развивающегося в качестве цифровой рекламной площадки), а не только традиционными торговыми предприятиями (Рис. 1).

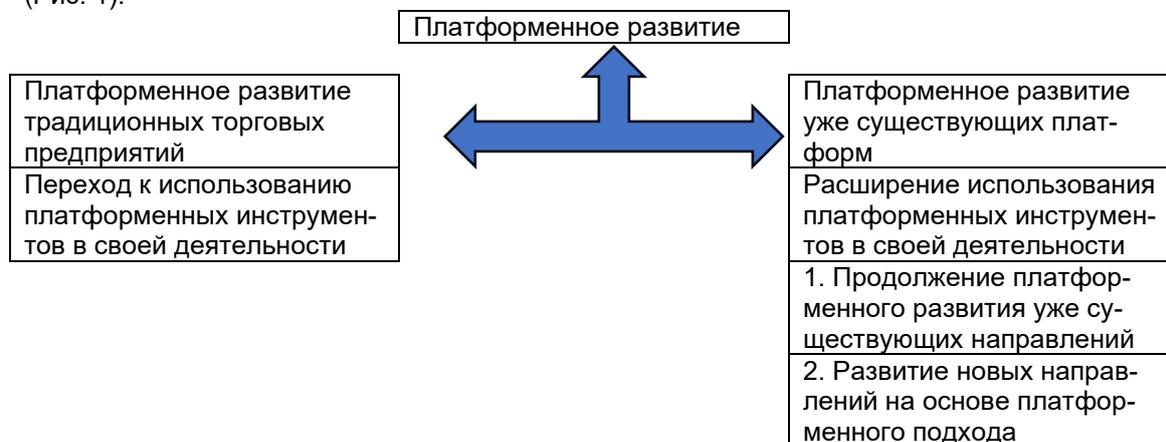


Рисунок 1 – Платформенное развитие платформенных и неплатформенных торговых предприятий

Приведённое выше описание базовых стратегий платформенного развития позволяет нам выделить девять основных вариантов платформенного развития (Табл. 2).

Таблица 2 – Стратегии платформенного развития

		Сфера применения платформенных инструментов		
		Профильная	Непрофильная	Смешанная
Уровень применения платформенных инструментов	Отсутствует	Отказ от использования платформенных инструментов в профильной деятельности	Отказ от использования платформенных инструментов в непрофильной деятельности	Полный отказ от использования платформенных инструментов в деятельности компании
	Гибридный	Совместное использование платформенных и неплатформенных инструментов в профильной деятельности	Совместное использование платформенных и неплатформенных инструментов в непрофильной деятельности	Совместное использование платформенных и неплатформенных инструментов в различных направлениях деятельности компании
	Полный переход к платформенным инструментам	Полный переход к платформенной модели в профильной деятельности	Полный переход к платформенной модели в непрофильной деятельности	Полный переход к платформенной модели по разным направлениям деятельности компании

Выбор одного из этих вариантов осуществляется на основе оценки имеющихся у компании ресурсов (как финансовых, так и интеллектуального капитала, в частности, её бренда), специфики её рынка и её стратегии. Важно отметить, что реализация какой-либо платформенной стратегии не является завершением платформенного развития компании (кроме, разумеется, стратегии универсальной платформенной трансформации). Компания может продолжить своё платформенное развитие, расширяя использование платформенных инструментов в различных сферах деятельности.

Наши выводы:

- стратегии платформенного развития могут различаться по критериям зависимости, уровню использования платформенных инструментов и направлениям использования платформенных инструментов;

- в платформенном развитии можно выделить платформенное развитие традиционных торговых предприятий (закключающееся во внедрении платформенных инструмен-

тов в их деятельность) и платформенное развитие уже существующих торговых платформ, при котором происходит расширение применения платформенных инструментов;

- торговое предприятие должно самостоятельно выбрать оптимальную модель платформенного развития с учётом имеющихся у неё ресурсов, специфики рынка и корпоративной стратегии, а также уже имеющегося опыта применения платформенных инструментов;

- для отдельных компаний внедрение платформенных инструментов в одной или нескольких сферах деятельности может быть экономически неэффективным, и в этом случае их стратегией платформенного развития (т.е. ведения своей деятельности в условиях перехода розничной торговли к платформенной модели) будет отказ от использования этих инструментов.

Список использованных источников

1. Анализ российского рынка цифровых розничных маркетплейсов / В.В. Бахарев, А.М. Гильмутдинов, И.С. Масленников, Сян Сюе // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – № 4(68). – С. 199-208. – DOI 10.26456/2219-1453/2024.4.199-208. – EDN RXWQQW.
2. Барыкин С.Е. Мировая платформенная экономика как понятийная категория цифровой трансформации / С.Е. Барыкин, Н.А. Коначина // Аудит и финансовый анализ. – 2022. – № 5. – С. 32-36. – DOI 10.38097/AFA.2022.11.83.022. – EDN KVEXNR.
3. Кордина И.В. Маркетплейс как бизнес-модель электронного посредничества / И.В. Кордина, Д.И. Хлебович // Известия Байкальского государственного университета. – 2021. – Т. 31. – № 4. – С. 467-477. – DOI 10.17150/2500-2759.2021.31(4).467-477. – EDN EXPQFO.
4. Куликова О.М. Маркетплейс: бизнес-модель современной торговли / О.М. Куликова, С.Д. Суворова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2020. – № 6(48). – С. 50-55. – DOI 10.47581/2020/10.23.PS85/IE/5.48.008. – EDN ZLREFV.
5. Ищенко Н. Ozon предпринял ещё одну попытку построить маркетплейс // Ведомости, 28.06.2018. – Доступно онлайн по адресу: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/06/28/774067-ozon-predprinial-esche-odnu-roplitku>. Проверено 28.12.2024.
6. Котляров И.Д. Платформы как модель организации хозяйственной деятельности: отдельные особенности функционирования / И.Д. Котляров // Экономика и управление: теория и практика. – 2022. – Т. 8. – № 2. – С. 30-37. – EDN KIXFCK.
7. Маркова В.Д. Платформенные модели бизнеса: подходы к созданию / В.Д. Маркова // ЭКО. – 2019. – № 5(539). – С. 106-123. – EDN YPFDM.
8. Митяшин Г.Ю. Агрегаторы в розничной торговле продуктами питания: подход к классификации / Г.Ю. Митяшин, Ю.И. Карьялайнен // Менеджмент XXI века: взгляд в перспективу: материалы I Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Орёл, 11–12 апреля 2024 года. – Орёл: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2024. – С. 628-635. – EDN UCKWRE.
9. Плещенко В.И. Агрегаторы предложений и маркетплейсы: особенности применения электронных платформ в закупочной деятельности по закону № 223-ФЗ / В.И. Плещенко // Менеджмент сегодня. – 2023. – № 3. – С. 214-219. – DOI 10.36627/2304-6473-2023-3-3-214-219. – EDN UCSZQC.
10. Сухина К.П. Интеграторы и агрегаторы служб доставки / К.П. Сухина, Т.В. Кириллова // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика: сборник статей 11-й Международной научно-практической конференции, Курск, 13–14 октября 2021 года. – Курск: Закрытое акционерное общество "Университетская книга", 2021. – С. 192-196. – EDN BPEANW.
11. Торпищев Т.Р. Системная классификация и паспортизация электронных торговых платформ / Т.Р. Торпищев // Вестник университета. – 2023. – № 12. – С. 208-218. – DOI 10.26425/1816-4277-2023-12-208-218. – EDN CNWMPX.
12. Балакшин И.С. Бизнес-модели маркетплейсов: классификация, типология и особенности / И.С. Балакшин // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – № 6. – С. 2855-2874. – DOI 10.18334/epp.14.6.120816. – EDN WZSNII.
13. Маркова В.Д. Бизнес-модели компаний на базе платформ / В.Д. Маркова // Вопросы экономики. – 2018. – № 10. – С. 127-135. – DOI 10.32609/0042-8736-2018-10-127-135. – EDN TZFCBS.

14. Hagiу A., Altman E.J. Finding the Platform in Your Product: Four Strategies That Can Reveal Hidden Value // Harvard Business Review. – 2017. – V. 95. – No. 4. – P. 94-100. – Available online at: <https://hbr.org/2017/07/finding-the-platform-in-your-product>. Accessed 10.12.2024.

15. Hill E. Retail media: How retailers are becoming advertising giants // Retail Gazette, 05.09.2023. – Available online at: <https://www.retailgazette.co.uk/blog/2023/09/retail-media-platforms/>. Accessed 11.12.2024.

16. Tekic Z., Koroteev D. From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies // Business Horizons. – 2019. – V. 62. – No 6. – P. 683-693. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002>

17. Кириллова Т.В. Реализация концепции омниканальности как необходимое условие развития сетевой торговли / Т.В. Кириллова // *Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов научной и учебно-практической конференции. В 3-х частях, Санкт-Петербург, 06–07 июня 2017 года. Том Часть 3.* – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2017. – С. 77-82. – EDN YSUPQV.

18. Котляров И.Д. Формы ведения предпринимательской деятельности в виртуальном пространстве: попытка классификации / И.Д. Котляров // *Экономическая наука современной России.* – 2011. – № 2(53). – С. 89-100. – EDN NXWVQT.

19. Кириллова Т.В. Развитие собственных торговых марок в торговых предприятиях современных форматов / Т.В. Кириллова, М.Б. Яненко // *Наука и бизнес: пути развития.* – 2019. – № 4(94). – С. 142-145. – EDN YDEUQQ.

20. Рындина С.В. Оказание маркетплейсами финансовых услуг: перспективы и риски / С.В. Рындина, С.М. Имяреков, Н.А. Кашичкин // *Экономическая среда.* – 2024. – Т. 13. – № 3. – С. 82-90. – DOI 10.36683/ee243.82-90. – EDN SRYXPX.

УДК 334.722.1

O.V. Umgaeva

REGISTRATION FORMS FOR SMALL JEWELRY BUSINESS WORKING WITH PRECIOUS STONES AND METALS

The jewelry business in the sphere of turnover of precious metals and stones (DMDK) operates in various forms proposed by Russian legislation. In 2024, a registration form as a jeweler artist is additionally proposed for manufacturers who individually produce precious products. A comparative assessment of the current forms of registration of the jewelry business emphasizes the need to clarify some concepts of legislation, since based on the mechanism for obtaining the status of an artist-jeweler, there are no obvious benefits for participants yet.

In the author's opinion, the status of an artist-jeweler can be clarified within the framework of current tax legislation for individuals, as well as the self-employed. At the same time, the accounting procedure for precious raw materials used for the manufacture of jewelry by an individual manufacturer should be simplified: the time for production (creativity) should not exceed the time of its documentation.

Keywords: jewelry business, registration forms, jeweler artist, self-employed, precious stones, precious metals

JEL: D20, E62, G18, H25

Funding: the article was prepared as part of the research work under the state assignment of the Financial Research Institute.

For citation: Umgaeva O.V. (2025). Registration forms for small jewelry business working with precious stones and metals // The economic vector, 2025. № , (In Russ.). <https://> © Umgaeva O.V., 2025

O.B. Умгаева¹**ФОРМЫ РЕГИСТРАЦИИ МАЛОГО ЮВЕЛИРНОГО БИЗНЕСА, РАБОТАЮЩЕГО С ДРАГОЦЕННЫМИ КАМНЯМИ И МЕТАЛЛАМИ**

Ювелирный бизнес сферы оборота драгоценных металлов и камней (ДМДК) функционирует в различных формах, предлагаемых российским законодательством. В 2024 г. для производителей, индивидуально изготавливающих драгоценные изделия, дополнительно предложена форма регистрации в качестве художника-ювелира. Сравнительная оценка действующих форм регистрации ювелирного бизнеса, подчёркивает необходимость уточнений некоторых понятий законодательства, поскольку исходя из механизма реализации получения статуса художника-ювелира, очевидных выгод для участников пока не прослеживается.

На взгляд автора, статус художника-ювелира может быть уточнён в рамках действующего налогового законодательства для физических лиц, а также самозанятых. При этом порядок учёта драгоценного сырья, используемого для изготовления ювелирной продукции индивидуальным изготовителем, должен быть упрощён: время для производства (творчества) не должно превышать время его документального оформления.

Ключевые слова: ювелирный бизнес, формы регистрации, художник-ювелир, самозанятые, драгоценные камни, драгоценные металлы

JEL: D20, E62, G18, H25

Финансирование: статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания НИФИ Минфина России.

Для цитирования: Умгаева О.В. Варианты регистрации ювелирного бизнеса, работающего с драгоценными камнями и металлами // Экономический вектор. – 2025. – № , – С. . <https://>

© Умгаева О.В., 2025

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-115-121

Введение

Малый ювелирный бизнес изготовления изделий из драгоценных камней и металлов неоднороден: к нему относятся как небольшие производства, так и отдельные физи-

¹ Умгаева О.В., ведущий научный сотрудник НИФИ Минфина России, кандидат экономических наук, доцент Umgaeva O.V., Leading Researcher at the Research Institute of Finance of the Ministry of Finance of Russia, PhD in Economics, Associate Professor
E-mail: OUmgueva@nifi.ru

ческие лица. Государство поощряет выбор различных форм регистрации занятых в сфере оборота ДМДК и изделий из них с обязательным исполнением закреплённых вариантов налоговых отчислений. Все, кто в результате своей деятельности получает финансовый доход, должны платить налоги – аксиома экономической науки и правило формирования государственного бюджета. "Налоги – это отщепление от собственности каждого в интересах и во благо всех субъектов гражданского общества. Проблема совершенствования налоговой политики состоит в превращении её из экзогенного, чисто фискального инструмента, в действенный эндогенный фактор регулирования экономических и социальных процессов" [4, с. 154].

Бизнес, являясь прямой формой организации деятельности по получению дохода, способствует не только пополнению бюджета. Задачи бизнеса также в удовлетворении потребностей населения, решении вопроса занятости. Ювелирный бизнес узкоспециализирован: владение мастерством предполагает наличие таланта и освоение ранее накопленного опыта. "По мере развития производительных сил общества труд становится всё более и более специализированным. В общинах постепенно выделялись люди, занимавшиеся ремеслом. Изделия ремесленников – кузнецов, оружейников, гончаров и т.д. – всё чаще стали поступать в обмен" [5, с. 132]. На современном ювелирном рынке массового производства изделия, сделанные вручную, в силу редкости и эксклюзивности, приобретают особую ценность и, соответственно, более высокую стоимость.

Современная экономическая наука по-разному классифицирует и разделяет процессы деятельности, во всех случаях выделяя индивидуальный бизнес ремесленников, в том числе производителей ювелирных изделий из ДМДК, как самостоятельно-организованное производство товаров и услуг, приносящих доход. Формы регистрации самостоятельного (индивидуального) ювелирного бизнеса различны. Их сравнение и оценка выгод является **целью исследования**, тезисно представленного в настоящей статье.

Гипотеза исследования исходит из необходимости создания равных условий выбора формы регистрации для любого, в том числе ювелирного бизнеса в связи с существующими особенностями налогообложения, вне зависимости от ценности используемого сырья. Учёт движения драгоценных камней и металлов, используемых для изготовления ювелирных изделий отдельными производителями (физическими лицами), должен быть упрощён, что положительно скажется на легализации его оборота.

Результаты и обсуждение

Малый бизнес производства готовых ювелирных изделий представляет собой предпринимательскую деятельность, организованную и зарегистрированную в различных формах. При этом форма "самозанятость" из правового поля деятельности с драгоценными камнями и металлами исключена. В трактовке федерального закона N 422-ФЗ "О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима "Налог на профессиональный доход" [2] (НПД) под самозанятыми понимаются физические лица, получающие профессиональный доход.

Малый бизнес приёмки лома, реставрации и починки изделий, производства ювелирных изделий, основанный преимущественно на ручном труде, как правило, регистрируется в форме ИП. Мастера-ювелиры и художники-дизайнеры ювелирных изделий, наряду с ИП, могут выбирать также способ регистрации и постановки на специальный учёт в федеральную пробирную палату в качестве художника-ювелира. Такой статус по определению спорен: не все ювелиры – художники и не все художники являются ювелирами. Тем не менее, регистрация в статусе художника-ювелира подразумевает самостоятельность профессиональной деятельности. В случае финансовой выгоды данной формы регистрации, её название для мастеров-ювелиров непринципиально. Таким образом, малый бизнес сферы оборота ДМДК, согласно федеральному закону N 41-ФЗ "О драгоценных металлах и драгоценных камнях" [1], представлен, наряду с юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями, также художниками-ювелирами (физическими лицами).

Сопоставление форм регистрации "художник-ювелир" и "самозанятый" требует научного обсуждения. Несмотря на то, что художники-ювелиры, работающие с ДМДК, согласно закону "О драгоценных металлах и драгоценных камнях", не могут регистрироваться в качестве самозанятых, экономическая теория требует уточнения понятий и позиций законодательства ввиду существующих противоречий и возникающего неравенства форм малого бизнеса в различных сферах, получающего профессиональный доход. "Профессиональный доход – доход физических лиц от деятельности, при ведении которой они не имеют работодателя и не привлекают наёмных работников по трудовым договорам, а также доход от использования имущества" [2]. Художники-ювелиры, ИП, масте-

ра-ювелиры, работающие самостоятельно, как и физические лица под данное определение подпадают. Анализ ювелирного рынка изделий из ДМДК, подтверждает наличие достаточно большого сектора ремесленников, которыми выполняются и другие обязательные условия, чтобы зарегистрироваться самозанятым: работают самостоятельно без наёмных работников; их доход не превышает 2,4 млн руб. в год.

Экспертная оценка, интервьюирование участников рынка позволяют утверждать, что часть мастеров по ремонту ювелирных изделий, различной техники, часов и прочего, иные физические лица, зарегистрированные в качестве самозанятых, периодически выступают изготовителями для своих знакомых и постоянных клиентов ювелирной продукции из ДМДК, не регистрируясь таковыми. Ужесточение мер ответственности в этом случае неработающая мера: потребителю выгоднее платить только за изготовление нового украшения из лома старых изделий, чем оплачивать дополнительные расходы мастера на транспортировку изделия, на опробование и постановку на специальный учёт. "Необходимо отметить, что значительная доля креативного бизнеса до сих пор находится в теневой сфере: творческим обладателям эксклюзивных навыков или умений, исполнителям, разработчикам компьютерных программ, кустарным мастерам гораздо проще не легализовывать свой статус и не декларировать доходы: малые обороты и низкая доходность не предполагают расходов на ведение бухгалтерского учёта, а налоговое бремя представляется профессионалам отрасли излишним" [7].

Быть самозанятым выгодно и удобно: за какую именно работу поступила оплата мастеру в переводе не указывается, а оплату наличными с удовольствием принимают предприниматели всех сфер деятельности. Для самозанятых предусмотрена понятная форма налогообложения: 4% от дохода, полученного от другого физического лица и 6%, если средства поступили от юридического лица. Столь существенная льгота, в виде уплаты налога на профессиональный доход, к сожалению, не применима для малого ювелирного бизнеса. Для него предусмотрены другие режимы налогообложения.

Индивидуальные предприниматели, работающие в ювелирном бизнесе, платят НДФЛ и НДС по общей системе. Для ювелиров, работающих с серебром, предусмотрено применение упрощённой схемы налогообложения (УСН) при соблюдении следующих условий: численность сотрудников меньше 130 человек; доход меньше 200 млн руб. в год; остаточная стоимость меньше 150 млн руб. в год¹.

Упрощённая схема налогообложения освобождает от уплаты НДС. Плательщики на УСН могут выбрать один из вариантов уплаты налога: либо единый налог 6 процентов с дохода, либо 15 процентов с разницы между доходами и расходами, при первом варианте регионы могут снизить ставку до 1 процента, как это сделано, например, в республиках Мордовия и Калмыкия [9]. При втором варианте ставка может быть снижена до 5 процентов.

Таким образом, та часть ИП, которая работает с серебром, получает существенную льготу по налогам от государства и, в случае выбора варианта уплаты единого налога, преимущество в размере платежей по сравнению с самозанятыми. Если ИП кроме серебра работает с другими драгоценными металлами и оплата налогов по общей системе (платят НДФЛ и НДС) ему невыгодна, можно зарегистрироваться в качестве художника-ювелира. Художники-ювелиры облагаются налогом на доходы физических лиц в размере 13, 15 или 30% в зависимости от уровня дохода, что, конечно, существенно больше налога на профессиональную деятельность (НПД) и упрощённой схемы налогообложения (УСН).

Конечно, по сравнению с УСН, другие формы регистрации имеют свои (относительные) преимущества: регистрация самозанятым, как и художником-ювелиром освобождает от уплаты дополнительных взносов в фонды. Сравнение форм регистрации, позволяет сделать вывод и в части цифровизации процесса уплаты налогов. Для самозанятых она более прогрессивна. Приложение "Мой налог" само рассчитывает и удерживает необходимый платёж исходя из информации о реальном доходе, которую указывает самозанятый. Отчётность по налогу отсутствует. Художник-ювелир регистрируется в системе ГИИС ДМДК и по каждому произведённому изделию должен изначально пройти путь заведения отчётности о источниках поступления драгоценного сырья и материалов, доказав, что не участвует в противозаконных схемах, затем ввести отчётность о клеймении и маркировке изделий, которые тоже необходимо ввести в систему.

¹ Упрощенная система налогообложения. ФНС России

<https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/TAXES/usn/?ysclid=m3prmsepn6993829049> (дата обращения: 20.11.2024).

Самозанятый без статуса ИП может, при желании, подключить интернет-эквайринг через платёжный сервис и принимать оплату на банковскую карту онлайн. Это выгодно в случае, если деятельность самозанятого связана с необходимостью выдачи чека. Получивший данный статус художник-ювелир Д. Копосов, наоборот, считает преимуществом статуса "отсутствие онлайн-кассы и расходов, связанных с её обслуживанием" [6]. Специфика малого ювелирного бизнеса не предполагает регулярности дохода и в таких случаях лишние расходы действительно нивелируют льготу. Пока художников-ювелиров на 8 ноября 2024 г. трое человек [10] и информации, характеризующей их практическую деятельность мало, анализировать её сложно.

В любом случае и для самозанятых и для художников-ювелиров предусмотрены "пути к отступлению": необязательно закрывать ИП, достаточно уведомления в ФНС по месту регистрации об отказе от применяемого налогового режима. Этот вариант предусмотрен для тех, кто получает нерегулярный доход и хочет сохранить статус ИП. Самозанятость и деятельность художника-ювелира можно совмещать с другими работами и с пенсией. В случае уплаты добровольных взносов в пенсионные фонды, пенсионный стаж увеличивается.

Таким образом, пересечение позиций и определений очевидно. "Изучение законодательства РФ о НПД позволило выявить, что содержание норм ограничено лишь самыми общими принципами налогообложения. Необходимо закрепить в ФЗ "О занятости населения в РФ" фундаментальные основы касательно правового статуса самозанятых физических лиц и порядка их регистрации, в НК РФ уточнить нормы перехода на НПД с других специальных налоговых режимов, а также скорректировать налоговые вычеты в отношении указанной категории налогоплательщиков и их право на получение социального обеспечения от государства" [8]. Повторимся, для малого бизнеса сферы оборота ДМДК возможность регистрации в качестве самозанятого была бы выгодна. В условиях цифровизации, такую регистрацию для финансового контроля оборота можно было бы осуществлять в системе ГИИС ДМДК, сразу решив вопрос отслеживания оборота драгоценных металлов и камней.

Для совмещения форм регистрации необходимо устранение и/или уточнение существующих законодательных противоречий. Так, согласно действующему законодательству предполагается, что изготавливать ювелирные изделия из ДМДК могут физические лица: "допускается представление физическим лицом, не состоящим на специальном учёте в качестве индивидуального предпринимателя, на опробование и клеймение ювелирных и других изделий из драгоценных металлов, находящихся в его собственности, в количестве не более 3 таких изделий или одного комплекта, набора ювелирных и других изделий из драгоценных металлов, имеющих единое художественное решение, один раз в месяц" [3]. Не совсем понятно, почему тогда это физическое лицо не может зарегистрироваться самозанятым? Ответ, в нормах федерального закона "О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима "Налог на профессиональный доход" [2], согласно которому производитель изделий, подлежащих маркировке, не может быть зарегистрирован самозанятым. Ювелирные изделия, которые сданы в ФПП на опробование, в количестве не более 3 штук, не маркируются как авторские, эксклюзивные, а физическое лицо-производитель на специальный учёт не становится. Данное противоречие, по задумке разработчиков закона, видимо должно разрешиться введением статуса художник-ювелир.

С одной стороны, введение в законодательство дополнительных форм регистрации расширяет вариативность выбора, предполагает увеличение налоговых сборов ввиду легализации бизнеса. "В то же время недопустимо гнаться за экономическим эффектом, не сопоставляя его с экономической целесообразностью. Это основа экономики – закон Парето, который формулируется как "20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата" [11]. Пока информации о том, сколько физических лиц без статуса художника-ювелира сдали свои изделия на пробирование и клеймение на сайте ФПП, нет, как нет и информации на сайте ФНС о предлагаемых вариантах налогообложения для индивидуальных лиц занимающихся творчеством с ДМДК, приносящим нерегулярный доход. Провести объективный анализ и рассчитать экономическую эффективность для государственного бюджета при указанных формах регистрации малого ювелирного бизнеса, на основе официальной открытой информации, на момент написания статьи, практически невозможно.

Аналогичная ситуация при определении эффективности для бизнеса. Например, исходя из толкования п. 3 ст. 221 Налогового кодекса РФ "налогоплательщики, получающие авторские вознаграждения или вознаграждения за создание искусства, имеют право на получение профессиональных налоговых вычетов в сумме фактически произведённых

и документально подтверждённых расходов (покупка материалов, аренда и содержание мастерской, организация выставок и т.п.). Этот вычет составляет 40%". Аналогичная льгота предоставлена художникам-ювелирам. Таким образом, получается, что изделия представленные на комиссию в Гохран России для получения статуса художника-ювелира косвенно признаны произведениями искусства: "обладают оригинальной авторской идеей и высоким профессиональным, художественным и техническим уровнем исполнения и в которых реализован художественный замысел"¹. Тогда эти изделия, согласно закону "О драгоценных металлах и драгоценных камнях", не должны маркироваться, поскольку произведения искусства не маркируются. Таким образом, само создание регистрационной формы художник-ювелир остаётся спорным по своему наполнению. "Государству в современных условиях ещё предстоит скорректировать собственную культурную политику, и делать это необходимо с учётом того значительного потенциала, которым обладают творческие работники и малый бизнес в творческих индустриях" [7]. Ожидаемое время ответа на возникающие вопросы – отчётные периоды 2024 г. На момент написания статьи, любые неофициальные трактовки носят дискуссионный характер и пока не могут служить обоснованием выбора форм регистрации бизнеса и, соответственно, налогообложения. Тем не менее, гипотеза исследования подтверждена: малый бизнес ювелирной сферы нуждается в уточнении норм законодательства, характеризующих специфику производства и налогообложения при выбранной форме регистрации.

Выводы.

Государство с целью создания условий развития малого бизнеса законодательно утвердило несколько форм его регистрации, используемых в том числе бизнесом сферы оборота ДМДК и изделий из них. Дополнительная форма регистрации, предложенная малому ювелирному бизнесу, в качестве художника-ювелира предполагает индивидуальную, самостоятельную деятельность, что по определению совпадает с действующей формой самозанятости. Разъяснение законодательства в части невозможности регистрации самозанятым индивидуального производителя изделий из ДМДК, которые подлежат маркировке, входит в противоречие с действующими нормами, определёнными для художников-ювелиров и физических лиц: их изделия не должны маркироваться, ведь они авторские и могут представлять художественную ценность.

В интересах формирования бюджета, соблюдения принципа обязательного налогообложения при наличии финансовых доходов, полученных от какой-либо деятельности, легализации оборота ДМДК и изделий из них, создания равных условий развития различных форм бизнеса, необходимо уточнение действующих форм регистрации применительно к индивидуальному ювелирному бизнесу. В то же время, должны быть сохранены преференции иных действующих форм регистрации малого ювелирного бизнеса, ИП, ООО и возможность обратного перехода к ним.

Таким образом, все действующие варианты регистрации малого бизнеса сферы оборота ДМДК и изделий из них должны быть направлены на учёт интересов государства и бизнеса. В настоящий момент, новая форма регистрации в качестве художника-ювелира пока не имеет информационного, статистического подтверждения выгоды для обеих сторон. В связи с чем, законодательство в части регистрационных форм для малого ювелирного бизнеса, механизм его реализации представляют интерес для дальнейшего научного анализа и возможной корректировки.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 26 марта 1998 г. N 41-ФЗ "О драгоценных металлах и драгоценных камнях" (с изменениями и дополнениями). ст.12.1 п.2. – URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/12111066/paragraph/59681:0>.
2. Федеральный закон от 27 ноября 2018 г. N 422-ФЗ "О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима "Налог на профессиональный доход" (с изменениями и дополнениями). – URL: <https://base.garant.ru/72113648/1cafb24d049dcd1e7707a22d98e9858f/>.
3. Постановление Правительства РФ от 27 мая 2022 г. N 964 "О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 6 мая 2016 г. N 394". – URL: <https://base.garant.ru/404780305/?ysclid=m3h1koixii435914290>.

¹ Художники-ювелиры. Гохран России. – URL: https://www.gokhran.ru/ru/documentation/jewelry_artists.phtml.

4. Альясири А.Х.Я. Роль налоговой политики для целей развития промышленных территорий / А.Х.Я. Альясири // Государственное и муниципальное управление: вызовы и приоритеты: Сборник научных трудов Первой Международной научно-практической конференции, Челябинск, 13–14 декабря 2022 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Южно-Уральский государственный университет Высшая школа экономики и управления. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2023. – С. 153-157. – EDN ICXARW.

5. Бочкова Е.В., Кузнецова Е.Л. Теоретические аспекты исследования общественного разделения труда. Вестник ИрГТУ. № 3(62) 2012. с. 132-139. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-issledovaniya-obschestvennogo-razdeleniya-truda/viewer>.

6. Денис Копосов на своём примере разъяснил порядок получения статуса "художник-ювелир". 11 ноября, 2024. Ювелир-инфо. – URL: <https://juvelirum.ru/denis-koposov-na-svoem-primere-razyasnil-poryadok-polucheniya-statusa-hudozhnik-yuvelir/?ysclid=m3q6dy55423698172>.

7. Ипполитов С.С. Малый бизнес в творческой индустрии: оценка вклада в экономику / С.С. Ипполитов // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2022. – № 2(106). – С. 143-153. – DOI 10.24412/1997-0803-2022-2106-143-153. – EDN DTFMOY.

8. Кривин Д.В. Налог на профессиональный доход в предпринимательской деятельности: проблемы и перспективы эксперимента в науке и практике / Д.В. Кривин // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2020. – № 3(55). – С. 113-126. – DOI 10.21685/2072-3016-2020-3-11. – EDN DXGLTK.

9. Льготы ведут в Мордовию и Калмыкию. РБК. 02.09.2024. – URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2024/09/03/66d05fde9a79479159a9708d> (дата обращения: 20.11.2024).

10. Статус "Художник-ювелир", в чём смысл? Получать или нет? 08.11.2024. Ювелир-инфо. – URL: <https://juvelir.info/practical/status-hudozhnik-yuvelir-v-chem-smysl-poluchat-ili-net/> (дата обращения: 08.12.2024).

11. Умгаева О.В. Стратегические решения в бюджетной политике: экономическая эффективность и экономическая целесообразность / О.В. Умгаева // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2022. – Т. 13. – № 4. – С. 346-350. – DOI 10.17747/2618-947X-2022-4-346-350. – EDN VRCOWF.

References

1. Federal Law No. 41-FZ of March 26, 1998 "On Precious Metals and Precious Stones" (with amendments and additions). Article 12.1, paragraph 2. – URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/12111066/paragraph/59681:0>

2. Federal Law No. 422-FZ of November 27, 2018 "On conducting an experiment to establish a special tax regime "Tax on professional income" (with amendments and additions). – URL: <https://base.garant.ru/72113648/1cafb24d049dcd1e7707a22d98e9858f/>

3. Resolution of the Government of the Russian Federation dated May 27, 2022 No. 964 "On Amendments to the Resolution of the Government of the Russian Federation dated May 6, 2016 No. 394". – URL: <https://base.garant.ru/404780305/?ysclid=m3hlkoixii435914290>

4. Aliasiri, A. H. Ya. The role of tax policy for the development of industrial territories / A. H. Ya. Aliasiri // State and municipal management: challenges and priorities: Collection of scientific papers of the First International Scientific and Practical Conference, Chelyabinsk, December 13-14, 2022 / Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation South Ural State University Higher School of Economics and Management. – Chelyabinsk: SUSU Publishing Center, 2023. – pp. 153-157. – EDN ICXARW.

5. Bochkova E.V., Kuznetsova E.L. Theoretical aspects of the study of the social division of labor. Bulletin of the IrSTU. No.3 (62) 2012. pp.132-139. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-issledovaniya-obschestvennogo-razdeleniya-truda/viewer>

6. Denis Koposov explained by his example the procedure for obtaining the status of "jeweler artist". November 11th, 2024. Jeweler-info. – URL: <https://juvelirum.ru/denis-koposov-na-svoem-primere-razyasnil-poryadok-polucheniya-statusa-hudozhnik-yuvelir/?ysclid=m3q6dy55423698172>

7. Ippolitov S.S. Small business in the creative industry: assessment of contribution to the economy. The Bulletin of Moscow State University of Culture and Arts (Vestnik MGUKI). 2022, no. 2 (106), pp. 143-153. (In Russ.). <http://doi.org/10.24412/1997-0803-2022-2106-143-153>

8. Krivin, D. V. Tax on professional income in entrepreneurial activity: problems and prospects of experiment in science and practice / D. V. Krivin // Izvestia of higher educational institutions. The Volga region. Social sciences. – 2020. – № 3(55). – Pp. 113-126. – DOI 10.21685/2072-3016-2020-3-11. – EDN DXGLTK.

9. Benefits lead to Mordovia and Kalmykia. RBC. 02.09.2024. – URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2024/09/03/66d05fde9a79479159a9708d> (date of application:11/20/2024)

10. The status of "Jeweler artist", what's the point? To receive or not? 08.11.2024. Jeweler-info. <https://uvelir.info/practical/status-hudozhnik-yuvelir-v-chem-smysl-poluchat-ili-net/> / (date of request:08.12.2024)

11. Umgaeva O.V. (2022). Strategic decisions in budget policy: Economic efficiency and economic feasibility. Strategic Decisions and Risk Management, 13(4): 346-350. DOI: 10.17747/2618-947X-2022-4-346-350. (In Russ.)

VI. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ. МОДЕРНИЗАЦИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.12

D.M. Kasatkin

GLOBAL INNOVATION PROJECTS: MAN- AGEMENT UNDER GEOPOLITICAL RISKS

The article examines strategies for managing global innovation projects in the context of increasing geopolitical risks. The key challenges faced by large companies in implementing cross-border projects are analyzed, including restrictions on access to technology, financial resources, and international markets. Adaptive approaches to localizing research and development, diversifying supply chains, and using alternative sources of financing are proposed. Particular attention is paid to developing strategies to prevent geopolitical risks with subsequent minimization of their impact on the company's development. The results of the study may be useful for heads of innovation and investment units, as well as for developers of corporate strategies in an unstable global environment.

Keywords: innovative projects, global innovative projects, innovations, sanctions, geopolitical risks, trade barriers, localization of projects, venture investments, international cooperation, risk analysis.

Д.М. Касаткин¹

ГЛОБАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИОННЫЕ ПРО- ЕКТЫ: УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ГЕО- ПОЛИТИЧЕСКИХ РИСКОВ

В статье исследуются стратегии управления глобальными инновационными проектами в условиях усиления геополитических рисков. Проведён анализ ключевых вызовов, с которыми сталкиваются крупные компании при реализации кросс-границных проектов, включая ограничения доступа к технологиям, финансовым ресурсам и международным рынкам. Предложены адаптивные подходы к локализации исследований и разработок, диверсификации цепочек поставок и использованию альтернативных источников финансирования. Особое внимание уделено разработке стратегий по предупреждению геополитических рисков с последующей минимизацией их влияния на развитие компании. Результаты исследования могут быть полезны для руководителей инновационных и инвестиционных подразделений, а также для разработчиков корпоративных стратегий в условиях нестабильной глобальной среды.

Ключевые слова: инновационные проекты, глобальные инновационные проекты, инновации, санкции, геополитические риски, торговые барьеры, локализация проектов, венчурные инвестиции, международное сотрудничество, анализ рисков.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-122-127

Введение

В современной глобальной экономике инновационные проекты становятся ключевым драйвером конкурентного преимущества для крупных компаний. Глобальным можно считать инновационный проект, который так или иначе подразумевает международное участие: материальные ресурсы, технические решения, конечные потребители. Однако реализация таких проектов всё чаще сталкивается с серьёзными вызовами, связанными с геополитической нестабильностью, санкционными ограничениями и изменением правил международного сотрудничества. Эти факторы создают дополнительные риски для

¹ Касаткин Д.М., аспирант; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет "ЛЭТИ" им. В.И. Ульянова (Ленина)", Институт инновационного проектирования и технологического предпринимательства, кафедра прикладной экономики, г. Санкт-Петербург

Kasatkin D.M., Postgraduate; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg Electrotechnical University "LETI", Institute of Innovative Design and Technological Entrepreneurship, Saint Petersburg
E-mail: kasatkin.1997@gmail.com

управления инновациями, требуя от компаний пересмотра традиционных подходов к планированию, финансированию и внедрению новых технологий.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью разработки адаптивных стратегий, которые позволят компаниям не только минимизировать потери, но и использовать новые возможности в условиях ограниченного доступа к глобальным ресурсам и рынкам. Особое значение приобретают вопросы локализации исследований и разработок, диверсификации цепочек поставок, а также интеграции цифровых технологий для повышения устойчивости проектов.

Цель исследования – проанализировать ключевые вызовы, с которыми сталкиваются компании при управлении глобальными инновационными проектами в условиях санкций и геополитических рисков, и предложить практические рекомендации по адаптации корпоративных стратегий.

Задачи исследования – рассмотрение возможностей для управления инновациями в условиях международных ограничений; выявление критериев тех геополитических рисков, которые могут иметь негативное значение для инноваций, проводимых компаниями; установление стратегий, которые помогут устранить или минимизировать негативные последствия от санкционных ограничений.

Статья структурирована следующим образом: в первой части рассматриваются основные геополитические риски и их влияние на инновационную деятельность; во второй части анализируются стратегии адаптации, включая локализацию и использование цифровых технологий; в заключении представлены выводы, полученные в результате научного исследования.

Практическая значимость исследования заключается в разработке инструментов, которые могут быть использованы компаниями для повышения устойчивости инновационных проектов в условиях нестабильной глобальной среды.

Геополитические риски и их влияние на глобальные инновационные проекты

Первым геополитическим риском принято выделять санкционные ограничения, которые в настоящее время являются эффективным оружием в экономической войне между различными государствами. Санкции той или иной степени серьезности присутствуют как между странами, например, Россией и Китаем, так и даже Европой и США.

Выделяются несколько общепризнанных на международном уровне оснований для введения санкций. Первым основанием является наличие угрозы или безопасности для страны, которая санкции вводит. Данное основание вытекает исходя из пп. iii п. b ст. XXI Генерального соглашения по тарифам и торговле (ГАТТ 1947), принятого на Конференции ООН по торговле и занятости. Данное положение позволяет принимать странам любые действия, которые они считают эффективными для защиты интересов собственной безопасности в военное время, чрезвычайных обстоятельствах в международных отношениях. Подобная формулировка размыта и позволяет многим странам использовать санкции для продвижения своих интересов, называя их защитой безопасности, что не всегда объективно.

Вторым основанием является право противодействовать государству, которое совершает неправомерные действия относительно другой страны. Данное право исходит из Резолюции Генеральной Ассамблеи ООН от 12 декабря 2001 г. N 56/83 "Ответственность государств за международно-противоправные деяния". Однако, в статье 46 ограничивается только тем государством, которое пострадало от противоправных действий. В настоящее время санкции часто применяются для ограничения экономического или военного влияния без каких-либо действий против другого государства, только за экономический рост и военное развитие [1, с. 115].

В целом ограничение доступа отдельной страны к технологиям в результате санкционного давления влечёт за собой ограничения и на компании, в том числе и независимые от политики, иногда в жизненно важных для населения отраслях, например, в медицине или фармакологии.

Следующим геополитическим риском являются торговые барьеры, которые в отличие от санкций проявляются не в прямых ограничениях, а, например, в ужесточении таможенных правил, введении или повышении пошлин, временных ограничений на экспорт или импорт.

Торговые барьеры связывают с протекционизмом, который направлен на защиту экономики собственной страны, иногда обоснованно, а иногда нет. Подобные процессы

называют протекционизмом. Выделяется пять видов протекционизма: лоббисты; индустриализаторы; геостратеги; популисты; беневолянтные.

К геополитическим рискам стоит относить протекционизм геостратегов, который направлен на сдерживание тех стран, которые являются политическими противниками. Отмечается, что торговые барьеры в рамках протекционизма геостратегов часто смешиваются с санкциями вплоть до одинакового понимания. Однако, как правило, торговый барьер можно считать тем инструментом, который разрешён в рамках той или иной международной организации. Например, использование нетарифных торговых барьеров в виде технических стандартов или санитарных ограничений не противоречит нормам ВТО, применяется в рамках норм организации и не является чрезвычайным исключением, используемым для защиты безопасности страны [2, с. 82].

Следующим геополитическим риском, существенным для инноваций, является научно-техническая политика различных стран. Многие компании, осуществляющие глобальные инновационные проекты, делают это на гранты иностранных некоммерческих организаций или иностранных государств. Это является ещё одним рычагом давления для геополитиков. Посредством прекращения научно-исследовательских проектов на международном уровне страдают как научные организации, так и коммерческие компании, которые либо могли участвовать в реализации и разработке проекта, либо планировать воспользоваться его результатами.

В целом, например, в России существенное количество научных исследований проводится именно за счёт государства, а именно, на 2022 г. 67,3% против самой высокой доли у Франции в 32,5%. В связи с этим отмечается, что предприятия малого и среднего бизнеса в России ограничены в возможности инвестировать в научно-исследовательские проекты. Это приводит к тому, что количество и качество научно-инновационных проектов не всегда выливается в экономический рост [3, с. 98-99]. В подобном случае к геополитическим рискам можно отнести как изменение научно-технической политики других стран и сворачивание международных проектов, так и изменение научно-технической политики страны и сворачивание внутренних программ из-за уменьшения финансирования под воздействием снижения доходов бюджета под давлением санкций или торговых барьеров.

Таким образом, стоит выделить три важных геополитических риска для глобальных инновационных проектов: санкционные ограничения, торговые барьеры и изменения в научно-технической политике. Все риски так или иначе могут быть вызваны политикой любой страны. Геополитические механизмы сдерживания вводятся как по инициативе какого-либо государства, так и в качестве ответной меры на действия противостоящих государств, что не исключает нанесения ущерба в том числе и "своим" внутренним компаниям.

Геополитические риски оказывают различное влияние на инновационную деятельность компаний: снижение доступности ресурсов; увеличение сроков реализации; рост затрат; снижение инновационной привлекательности. Так, доступность ресурсов связана с запретом на экспорт каких-либо полезных ископаемых или минералов. При неожиданном недостатке ресурсов результатом становится задержка реализации проекта, вызванная необходимостью поиска новых поставщиков. Это приводит в свою очередь к росту затрат и возникновению убытков, а подобные данные в финансовой отчётности делают компании абсолютно непривлекательными для инвестиций как со стороны внешних, так и внутренних инвесторов.

Стратегии адаптации к геополитическим рискам в управлении инновационными проектами

Вышеприведённые геополитические риски вынуждают компании пересматривать свои подходы к управлению инновационными проектами. Главными задачами являются минимизация рисков и бесперебойность осуществления проектов. Стоит рассмотреть основные пути для продолжения реализации инновационных проектов компаниями.

Первым вариантом для минимизации риска является локализация исследований и разработок, позволяющая снизить риски, возникающие из-за ограничения доступа к технологиям через разработку собственных решений или приискание партнёров внутри страны. Также в рамках данной стратегии рациональным будет адаптация продуктов компании к локальным рынкам либо внутри страны, либо тех стран, со стороны которых геополитические риски минимальны. В целом итоговой целью особенно для крупной компании должно стать развитие собственной экосистемы инноваций, которая будет обеспечивать как разработку инновационного проекта, так и приискание инвестиционных и мате-

риально-технических средств для его реализации, в том числе как основных, так и резервных вариантов, которые могли бы заменить основные при вмешательстве внешних факторов.

Надлежащие условия для реализации подобного подхода должны создаваться не только компаниями, но и государством. Так, задачей государства для обеспечения инновационного развития является не только создание благоприятных финансовых условий для инноваций через льготы и иные инструменты, но и формирование благоприятной коммуникационной среды для взаимодействия участников инновационных процессов как в одной, так и в различных отраслях [4, с. 6-7]. Подобная политика государства поможет частным компаниям и позволит им больше сосредоточиться непосредственно на инновационной политике, имея платформы для поиска стабильных партнёров.

Локальные инновационные центры должны создаваться с участием крупных компаний и государства как во внутренних регионах, так и в дружественных странах, что позволит как минимизировать геополитические риски, так и расширить выбор перспективных инновационных партнёров для совместной реализации проектов в дальнейшем.

Второй стратегией для минимизации геополитических рисков является диверсификация цепочек поставок. Отмечается, что в настоящее время в мировом экономическом пространстве формируются региональные блоки, экономические союзы, идут процессы сближения дружественных стран. Такая ситуация порождает как преимущества, так и недостатки [5, с. 32]. В качестве преимуществ можно выделить возможность более тесной интеграции с компаниями дружественных стран. Недостатком является то, что каждое действие имеет противодействие. Сближение с одними странами влечёт за собой напряжённость в отношениях с другими.

В связи с этим необходимо распределить поставки между компаниями в различных странах, что позволит оперативно переориентировать получение важных для инновационных проектов технологий или ресурсов при возникновении проблем политического характера. Кроме создания альтернативных источников поставок может применяться создание стратегических запасов, что могут себе позволить крупные компании. Однако, относительно технологий создание запасов должно применяться с осторожностью в связи с рисками быстрого устаревания, характерного для любых технических средств.

Для крупных компаний третьей стратегией может являться развитие корпоративных венчурных фондов. Подобная стратегия позволит посредством поддержки малого и среднего бизнеса находить дополнительные инновационные проекты для последующего выкупа и интеграции в собственную корпоративную структуру.

В России на фоне санкций для подобной стратегии сложилась благоприятная ситуация. Отмечается, что в настоящий момент большинство игроков российского рынка венчурного капитала уходят в другие юрисдикции на фоне геополитической ситуации. Остаются только фонды с прямым или косвенным государственным участием, госкорпорации и крупные частные компании [6, с. 107]. Такая ситуация говорит о том, что рынок венчурных проектов долгое время будет находиться в состоянии сильной конкуренции за финансирование проектов, что позволит выбрать эффективную возможность для замены каких-либо иностранных решений при необходимости.

В качестве возможных решений для создания венчурной инфраструктуры выделяют: проведение образовательных программ по вопросам взаимодействия с рынком; формирование экспертного и аналитического сообщества для оценки перспектив вложений в размещаемые на рынке стартапы; создание и наращивание круга участников инвестиционных платформ [7, с. 58]. Однако, подобные мероприятия требуют существенных вложений и доступны только крупным компаниям. В связи с этим государство также должно взять на себя часть расходов, формируя свои инвестиционные платформы, объединяющие участников экономических отношений.

Четвёртой стратегией будет являться развитие международного сотрудничества в сфере инновационных проектов. В рамках геополитики создаются не только риски, но и новые возможности в рамках экономического взаимодействия нескольких государств. Россия уже включена в такие объединения, как например, БРИКС и ЕАЭС.

Однако, международное сотрудничество распространено очень слабо и в основном на уровне крупных долгосрочных проектов с привлечением научных организаций [8, с. 90]. Для расширения возможностей на международном уровне компаниям следует пользоваться следующими возможностями: участие в международных форумах и консорциумах; участие в открытых инновациях на уровне разных стран; как результат создавать

экономические партнёрства с компаниями из разных стран, что способствует обеспечению стабильности инновационного развития.

Одним из перспективных направлений для подобного сотрудничества указывают Африку, обращая внимание, что страны континента могут дать как материальные ресурсы и полезные ископаемые, так и технические решения в рамках перспективных стартапов [9, с. 145]. Также к благоприятным областям для поиска экономических партнёров можно отнести страны бывшего СНГ и Азию. Однако, не стоит из-за геополитической ситуации полностью сворачивать сотрудничество с рынками, к которым в данный момент нет доступа полностью или частично. В случае изменения обстановки всегда необходимо иметь возможность развивать сотрудничество с новыми компаниями быстрее конкурентов.

Пятой стратегией является правильное прогнозирование и анализ рисков. В данном контексте выделяют новый тип компании – проактивный экономический субъект, который в качестве основы своей деятельности в приоритет ставит возможность оперативного изменения перепланирования логистических и производственно-сбытовых цепочек [10, с. 20].

Для достижения подобного уровня возможностей к переориентированию необходимо использование последних технологических нововведений. Так, например, увеличение доли автоматизированных процессов позволит снизить зависимость от человеческого фактора, повысить скорость получения данных. Внедрение искусственного интеллекта в системы анализа позволит анализировать большой объём информации, оперативно прогнозировать сбои в цепочках поставок и изменения на рынках.

Заключение

В результате научного исследования получены следующие выводы:

1. В рамках геополитических рисков по степени опасности для инновационных проектов можно выделить три основных:

Во-первых, это санкции, которые на сегодняшний день являются самым популярным инструментом экономической политики на межгосударственном уровне. Они делают невозможным взаимодействие компаний в целых отраслях независимо от того, сколь дорого компании недружественных государств готовы закупать товары, работы или услуги.

Пострадать от санкционного давления могут и компании страны, которая вводит подобные меры. При условии отсутствия оперативной переориентации в материально-технических или финансовых потребностях есть риск приостановления проектов, что может повлечь в дальнейшем нарушение экономических процессов в компании.

Во-вторых, существенным риском являются торговые барьеры, которые могут применяться как вполне законные меры протекционизма, предусмотренные нормами различных международных организаций, например, ВТО. Однако, торговые барьеры часто выражаются лишь в повышении пошлин, что позволит закупить самые необходимые ресурсы при невозможности оперативно сделать это у компаний других стран.

Третьим риском является изменение научно-технической политики. Малый и средний бизнес часто реализуют свои инновационные проекты совместно с государственными программами, как внутренними, так и зарубежными. При изменении геополитической обстановки возможна ситуация, при которой как иностранные государства свернут свои программы, так и собственное государство, испытывая финансовые трудности из-за внешнеэкономических ограничений сократит некоторые проекты.

2. Для минимизации влияния геополитических рисков на инновационные проекты было выделено пять стратегий управления, направленных как на предвидение таких внешних процессов, так и на предотвращение их последствий.

Первой стратегией является локализация исследований и разработок, позволяющая, например, крупным компаниям создать альтернативную сеть разработок как в регионах страны, так и в дружественных государствах. Малый и средний бизнес может просто переориентироваться на внутренних контрагентов.

Второй стратегией является диверсификация цепочек поставок, позволяющая разграничить риски посредством одновременного сотрудничества как с компаниями из, в перспективе, недружественных стран, так и с политически близкими и внутренними партнёрами.

Третья стратегия – развитие венчурных корпоративных фондов. Для инновационных проектов крупного бизнеса это будет полезно для поиска новых идей, которые станут более качественными в условиях повышенной конкуренции из-за снижения участия

внешних игроков. Для малого и среднего бизнеса участие в венчурных платформах крупных компаний позволит найти финансовые средства для продолжения проектов.

Четвёртой стратегией является развитие международного сотрудничества в сфере инновационных проектов, что возможно только при совместном участии государства, формирующего международные платформы в виде конференций или форумов для взаимодействия участников из различных стран.

Пятой стратегией является прогнозирование и анализ рисков, позволяющее предупредить возможные негативные сценарии как экономического, так и политического характера.

Несмотря на свободу экономической деятельности, которая импонирует многим субъектам отношений, настоящая политическая реальность такова, что экономика и политика всё ещё неразделимы, поэтому при осуществлении глобальных инновационных проектов необходимо учитывать также подобные риски.

Список использованных источников

1. Куличков Б.Д. Соотношение экономических санкций и принципа суверенного государства // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. – 2024. – № 5-1(92). – С. 114-116.
2. Макаров И.А. Таксономия торговых барьеров: пять типов протекционизма // *Современная мировая экономика*. – 2023. – Т. 1. – № 1(1). – С. 74-94.
3. Киселев В.Н., Куприянова Л.М. Роль исследований и разработок в глобальной технологической конкуренции // *Мир новой экономики*. – 2024. – Т. 18. – № 4. – С. 91-100.
4. Крюков В.А. "Суша теория, мой друг..." // *ЕСО*. – 2021. – Т. 52. – № 1. – С. 4-7.
5. Лабазанова С.Л., Авторханов И.Р., Батчаева З.Б. Изменения в структуре мировой торговли, новые вызовы и перспективы после пандемии // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. – 2023. – Т. 13. – № 12-1. – С. 27-36.
6. Селютин Л.А. Анализ активности фондов прямых и венчурных инвестиций в России в условиях санкций // *Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество*. – 2023. – № 3. – С. 103-109.
7. Иванова М.В. Новые возможности развития венчурного рынка России для обеспечения технологического суверенитета // *Государственное управление. Электронный вестник*. – 2024. – № 107. – С. 50-61.
8. Власова В., Рудь В. Кооперационные стратегии предприятий в эпоху открытых инноваций: пространственные и временные аспекты // *Форсайт*. – 2020. – Т. 14. – № 4. – С. 80-94.
9. Дорофеева В.В. Инновационное развитие стран Африки в контексте сотрудничества с Россией // *Балтийский экономический журнал*. – 2024. – № 3(47). – С. 135-151.
10. Голубов А.А., Лидека А.А. Инновационное предпринимательство в эпоху глобальной нестабильности: стратегия поведения и факторы устойчивого управления проектами // *Государственное и муниципальное управление. Учёные записки*. – 2023. – № 4. – С. 17-23.

УДК 330.34

V.S. Merkusheva, E.A. Perkov

ON THE RELEVANCE OF TRANSFORMING CORPORATE STRATEGIES OF COMPANIES IN THE CONDITIONS OF SANCTIONS RESTRICTIONS

The article reveals the mechanism of formation of conditions for transformation of corporate strategies under the influence of imposed sanctions. The authors note the focus of modern research on the issues of influence of international sanctions or policy changes on the general economy of the country, with a relatively limited analysis of their specific impact on corporate strategies. As a scientific novelty, it is necessary to note the author's grouping of the most common sanctions by types of restrictions and the detailing of changes in elements of the business activities of companies caused by these groups of sanctions. In particular, the authors considered restrictions on access to resource suppliers, to consumers of products and services, to technologies and to sources of capital.

Keywords: corporate strategy, company, oil and gas sector, corporate social responsibility, low-carbon development, sanctions.

В.С. Меркушева¹, Е.А. Перков²

ОБ АКТУАЛЬНОСТИ ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

В статье раскрывается механизм формирования условий для трансформации корпоративных стратегий под влиянием вводимых санкций. Авторы отмечают фокусировку современных исследований на вопросах влияния международных санкций или изменений политики на общую экономику страны, с относительно ограниченным анализом их конкретного воздействия на корпоративные стратегии. В качестве научной новизны необходимо отметить авторскую группировку наиболее распространённых санкций по видам ограничений и детализацию изменений в элементах бизнес-деятельности компаний, вызванных этими группами санкций. В частности, авторами рассмотрены ограничения на доступ к поставщикам ресурсов, к потребителям продукции и услуг, к технологиям и к источникам капитала.

Ключевые слова: корпоративная стратегия, компания, нефтегазовый сектор, корпоративная социальная ответственность, низкоуглеродное развитие, санкции.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-128-132

Исторически санкции использовались и продолжают использоваться в настоящее время как инструмент влияния на субъекты, которые представляют собой источник различного рода угроз как для конкретных стран и регионов, так и для всего мирового сообщества. Санкции могут вводиться на различных уровнях и в различных комбинациях. Уровни представляют собой широту охвата субъектов (в отношении отдельных физических лиц – персональные, в отношении отдельных юридических лиц, в отношении стран в целом). Международные санкции – это меры, вводимые международным сообществом для прямого или косвенного ограничения экономической деятельности и имущественных интересов определённых субъектов. На уровне стран в разные периоды международные санкции вводились против Ирана, Кубы, Китая, Северной Кореи, Сирии, Турции, Венесуэлы, Белоруссии, России и других стран.

Среди угроз, с которыми боролись путём введения санкций, можно выделить вооружённые конфликты и вторжения на суверенные территории, преступления в киберпространстве, незаконный оборот оружия и наркотиков, отмывание денег, массовое

¹ Меркушева В.С., доцент кафедры Инженерная геодезия, кандидат экономических наук, доцент; Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования "Петербургский государственный университет путей сообщения императора Александра I" (ПГУПС), г. Санкт-Петербург

Merkusheva V.S., Associate Professor of the Department of Engineering Geodesy, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Institution of Higher Education "Petersburg State University of Railway Transport of Emperor Alexander I" (PGUPS), Saint Petersburg

E-mail: vika.merkusheva@bk.ru

² Перков Е.А., аспирант; Государственное образовательное учреждение высшего образования "Государственный университет просвещения", г. Москва

Perkov E.A., Postgraduate; State Educational Institution of Higher Education "State University of Education", Moscow
E-mail: evgenyperkovworking@yandex.ru

нарушение прав человека. Поскольку санкции становятся всё более широко используемым инструментом давления на страны-нарушители, их изучение как явления в мировой политике и экономике представляется всё более актуальным.

На основе анализа сложившейся практики наложения ограничений на различные страны может быть проведена группировка санкций по видам сфер, на которые они воздействуют (Рис. 1).

К политико-институциональным санкциям можно отнести ограничение или прекращение дипломатических отношений, ограничение на членство в международных организациях и участие в международных официальных мероприятиях.

К финансово-экономическим санкциям можно отнести ограничения или полный запрет на инвестирование, торговлю, банковские операции со странами в целом и юридическими лицами и/или финансовыми институтами в их юрисдикции.

К социально-культурным санкциям можно отнести ограничения или полный запрет на участие стран и их официальных представителей в культурных и спортивных мероприятиях, ассоциациях, клубах.



Рисунок 1 – Группировка наиболее распространённых санкций

Все перечисленные на Рис. 1 санкции влияют на внешние политические, экономические и культурные связи, но они также влияют и на внутреннее состояние стран, внося изменения в операционную среду для функционирования компаний, требуя от них адаптации к новым условиям торговли, осуществления финансовых операций, инновационной и инвестиционной политики, доступа к рынкам.

Существующие исследования в основном сосредоточены на влиянии международных санкций или изменений политики на общую экономику страны, с относительно ограниченным анализом их конкретного воздействия на корпоративные стратегии. В частности, наблюдается отсутствие исследований, которые систематически анализируют с точки зрения корпоративной стратегии и управления инновациями, принимая во внимание как международные санкции, так и изменения международной политики. Анализ неоднородности помогает с большей точностью на уровне разработки политики понять влияние международных санкций и изменений политики на уровни технологических инноваций различных типов предприятий.

Левченко Н.В. определяет корпоративную стратегию, как "долгосрочный план, который формирует основные цели и направления развития компании" [1, с. 129]. Она включает в себя решения по выбору рынков, продуктов и услуг, структуре бизнеса, использованию ресурсов и созданию конкурентных преимуществ.

Корпоративные стратегии постоянно трансформируются под влиянием внешней среды. Так, в начале 21 века цифровые технологии и появление новых возможностей сбора и обработки информации в корне изменили принципы работы компаний, заставив использовать корпоративные стратегии, основанные на больших данных, для достижения конкурентного преимущества. Такие технологии, как искусственный интеллект и блокчейн могут предоставить информацию о влиянии компаний на окружающую среду, их социальном вкладе и методах управления. Как отмечают исследователи М.А. Любарская и В.С. Чекалин, большое значение стало уделяться "обязательному раскрытию информации об экологическом, социальном и корпоративном управлении (ESG) и климатических рисках" [2, с. 15]. Кроме того, заинтересованные стороны требуют большей прозрачности в показателях ESG, которую подходы на основе данных могут обеспечить за счёт улучшенного отслеживания и отчётности [3, с. 320]. Целый ряд учёных отмечает, что использование элементов данных формирует организационную эффективность в различных областях, в частности, корпоративные экологические, социальные и управленческие практики (ESG)

[4], [5]. Эта взаимосвязь заслуживает изучения в рамках особых условий санкций, которые характеризуются турбулентностью внешней среды и быстро меняющимися правилами. Возникают ограничения на доступ к информационным технологиям и, соответственно, на возможности обработки больших данных. Организационная устойчивость играет жизненно важную роль в этих отношениях. Поскольку организации сталкиваются с растущими сбоем, их способность адаптироваться и восстанавливаться имеет важное значение. Устойчивость включает в себя прогнозирование и реагирование на проблемы при сохранении основных функций. Организации, которые смогут получить доступ к информационным технологиям на новых рынках или заняться разработкой собственных организационно-технологических и информационных решений, повысят свои возможности устойчивости и смогут эффективно использовать большие данные и решать проблемы трансформации корпоративных стратегий, даже в условиях усиливающегося внешнего давления.

Санкции могут оказать влияние на целевые установки корпоративных стратегий компаний. Так, в 2021–2022 гг. Санкт-Петербургским государственным экономическим университетом были разработаны "Сценарии устойчивого развития ПАО "Газпром" до 2050 г. с учётом низкоуглеродного тренда мировой экономики (Климатическая дорожная карта ПАО "Газпром" на период до 2050 г.)" [6]. На начало 2020-х гг. этот документ имел высокую актуальность, поскольку значительная часть потребителей реализуемого ПАО "Газпром" природного газа находилась в Европейском Союзе и переход к низкоуглеродной экономике являлся для них приоритетом. Вскоре после этого произошло изменение геополитической ситуации в мире, приведшее к переориентации клиентских рынков компаний нефтегазового сектора России с западного направления на восточное. Для стран восточного направления, таких как Китай и Индия, снижение углеродного следа не является стратегическим приоритетом, что постепенно приводит к отходу на второй план соответствующих целевых установок российских нефтегазовых компаний.

В большинстве случаев санкции ограничивают доступ компаний к следующим важным для реализации корпоративных стратегий элементам бизнес-деятельности:

- к поставщикам (ресурсов, запасных частей, оборудования);
- к потребителям (производимых компанией товаров или оказываемых услуг);
- к технологиям (информационным, организационным, производственным);
- к капиталам (иностранные инвесторы отказываются от сделок в условиях повышенных финансовых и репутационных рисков).

На Рис. 2 представлены изменения в элементах бизнес-деятельности компаний, вызванные санкциями, и показано их влияние на трансформацию корпоративных стратегий компаний.



Рисунок 2 – Влияние санкционных ограничений и сдвигов ориентиров во внешней среде на трансформацию корпоративных стратегий компаний

Прямо или косвенно санкции влияют на все аспекты деятельности компаний, вызывая необходимость трансформации их корпоративных стратегий. В исследовании Лугачевой Л.И. и Мусатовой М.М. ещё в 2014 г., когда западные санкции в отношении Российской Федерации только начали вводиться, отмечено их значительное влияние на слияние и поглощение компаний. Вследствие сложившейся на тот момент "геополитической ситуации и неопределённости прогнозов развития экономики Российской Федерации общая сумма сделок на российском рынке слияний и поглощений, по оценке консалтинговой компании KPMG, за первое полугодие 2014 г. упала на 36%" [7, с. 99].

Адаптационные возможности компании показывают, насколько быстро происходит трансформация её корпоративной стратегии при сдвиге ориентиров во внешней среде. Для этого необходимо проводить мониторинг целевых установок на рынках, которые являются доступными в новых условиях. Исследователи Федотова Г.В. и Обухова С.В. рекомендуют компаниям систематически "следить за потенциальными "триггерами", способными мгновенно развернуть рынок" [8, с. 38].

Согласно Д.В. Абрамову, Т.Ю. Анопченко, В.А. Шарыповой, "одной из хорошо зарекомендовавших себя корпоративных стратегий является стратегия диверсификации" [9, с. 82]. Её роль в условиях санкций многократно возрастает. Поскольку ограничения на доступ к поставщикам вызывают необходимость проведения импортозамещения источников ресурсов, оборудования, запасных частей, то их заблаговременная диверсификация позволит избежать сбоев в поставках при замене не всех поставщиков одновременно, а лишь их части. То же относится и к финансовым ресурсам. Ограничения на доступ к капиталу вызывают необходимость переориентации на внутренние источники заимствования, увеличение государственной поддержки компаний в стратегически важных секторах экономики. Если же источники капитала изначально диверсифицированы, то отток инвестиций одной из групп источников (например, иностранных инвесторов), позволит сохранить финансовую устойчивость и произвести постепенное рефинансирование.

Учёные подчёркивают важность согласования компаниями своих рыночных и нерыночных стратегий для улучшения конкурентоспособности и повышения прибыльности [10, с. 112]. Например, корпоративная социальная ответственность (КСО) является одним из основных компонентов нерыночной стратегии, и её значение не должно уменьшаться даже при сдвиге целевых ориентиров во внешней среде.

Подводя итог, следует отметить, что вводимые санкции формируют изменения во внешней среде, приводящие к необходимости трансформации корпоративных стратегий компаний, как условию повышения их конкурентоспособности и адаптации к наблюдающейся волатильности внешних условий. От того, насколько хорошо подготовлена компания к внедрению необходимых изменений, зависит её успех. Одним из возможных подходов является диверсификация различных элементов бизнес-деятельности, включая источники капитала и снабжения другими видами ресурсов.

Список использованных источников

1. Левченко Н.В. Корпоративная стратегия международной логистической компании в условиях санкций запада // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 4. – С. 126-132.
2. Любарская М.А., Чекалин В.С. Организационно-экономические и финансовые аспекты адаптации энергетических компаний к низкоуглеродному тренду // Экономика и управление: проблемы и решения. – 2024. – Т. 12. – № 11(152). – С. 12-20.
3. Любарская М.А., Ипатова Д.А. Интеграция показателей "зелёной" таксономии в механизм индустриального устойчивого развития в условиях глобальных вызовов // В сборнике: Современный менеджмент: проблемы и перспективы. Сборник статей по итогам XVIII национальной научно-практической конференции с международным участием. Санкт-Петербург, 2023. – С. 319-322.
4. Cardinaels E., Veen-Dirks P. Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard // Accounting, Organizations and Society. – 2010. – Vol. 35. – Iss. 6 – P. 565-578. – <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.05.003>.
5. Wang R., Chua W.F., Simnett R., Zhou S. Is greater connectivity of financial and non-financial information in annual reports valued by market participants? // The British Accounting Review. – 2024. – Vol. 56. – Iss. 6. – <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101407>.
6. Сценарии устойчивого развития ПАО "Газпром" до 2050 года с учётом низкоуглеродного тренда мировой экономики (Климатическая дорожная карта ПАО "Газпром"

на период до 2050 года). Отчёт о НИР / Клементовичус Я.Я., Сараханова Н.С. и др. – СПб.: СПбГЭУ, 2022.

7. Лугачева Л.И., Мусатова М.М. Санкции и российский рынок слияний и поглощений // Всероссийский экономический журнал ЭКО. – 2014. – № 12. – С. 99-112.

8. Федотова Г.В., Обухова С.В. Портфельные стратегии оптимизации корпоративных финансовых потоков в условиях санкций Европейского Союза // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – № 19(253). – С. 30-40.

9. Абрамов Д.В., Анопченко Т.Ю., Шарыпова В.А. Разработка оптимальных методов и инструментов управления при формировании корпоративной стратегии диверсификации // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2017. – № 3(59). – С. 80-89.

10. Gao D., Liu C., Sun Z. Data Elements and Corporate Innovation: A Discussion of Corporate innovation strategy // Finance Research Letters. – 2025. – P. 106-117.

УДК 65.01

S.Yu. Pogozeva

INTELLECTUAL CAPITAL AS A FACTOR OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY

This paper explores organizational ambidexterity, the essence of which lies in the ability to combine current activities with the search and development. The study of published practice shows that this is a rather difficult task and not all organizations can cope with it, framing the question for scientific inquiry into conditions and mechanisms for effective organizational ambidexterity. This paper contributes to the study of a set of factors that allow organizations to successfully implement an ambidextrous strategy, defines the characteristics and components of intellectual capital as a source of organizations' ambidextrous abilities, highlights main areas for future research.

Keywords: organizational ambidexterity, innovation, exploration, exploitation, intellectual capital, human capital, strategic management, human resource management, knowledge management.

С.Ю. Погожева¹

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ КАК ФАКТОР ОРГАНИЗАЦИОННОЙ АМБИДЕКСТРИИ

Статья посвящена рассмотрению организационной амбидекстрии, сущность которой заключается в способности сочетать текущую деятельность с поиском и разработкой новых направлений развития. Анализ опубликованных практик показывает, что это достаточно сложная задача и не все организации с ней справляются, ставя перед наукой вопрос изучения факторов, условий, механизмов обеспечения организационной амбидекстрии.

Статья вносит вклад в изучение комплекса факторов, позволяющих организациям успешно осуществлять стратегию амбидекстрии, определяет характеристики и компоненты интеллектуального капитала как источника формирования способностей организаций к амбидекстрии, отмечает перспективные направления исследований в этой области.

Ключевые слова: организационная амбидекстрия, инновации, разработка, эксплуатация, интеллектуальный капитал, человеческий капитал, стратегический менеджмент, управление человеческими ресурсами, управление знаниями.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-133-139

В современной высококонкурентной и изменчивой среде критериями устойчивого развития организаций считают, с одной стороны, показатели инновационной активности, с другой – операционной эффективности, но добиться успеха одновременно по этим двум направлениям удаётся не всегда, поскольку цели и подходы к их достижению традиционно отличаются. Способность нахождения баланса между оптимизацией существующих процессов одновременно с поддержанием качества продукции на высоком уровне и деятельностью, направленной на создание новых продуктов или внедрение новых технологий, серьёзную трансформацию процессов, называют организационной амбидекстрией.

Данной теме с 2010-х гг. и по настоящее время уделяется серьёзное внимание в зарубежных исследованиях по направлению изучения организационных компетенций, в российских публикациях информации по ней пока немного, несмотря на то что вопрос является актуальным и для отечественных организаций. Цель настоящей работы – провести анализ научно-исследовательских подходов к организационной амбидекстрии и систематизировать значимые для её практической реализации компоненты интеллектуального капитала.

¹ Погожева С.Ю., старший преподаватель кафедры экономики и организации производства; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург
Pogozheva S.Yu., Senior Lecturer of the Department of Economics and Organization of Production; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg
E-mail: sv.pogozheva@gmail.com

Понятие организационной амбидекстрии было введено в научный оборот А. Марчем, который описал специфику параллельного ведения одной организацией двух разных видов инновационной деятельности: "разработке радикальных инноваций" (направленных на получение новых продуктов и технологий) и "эксплуатации" (использования инкрементальных (улучшающих) инноваций) [1].

Исследователи последних лет используют понятие организационной амбидекстрии в контексте организационного и стратегического менеджмента для изучения дихотомии управления и нахождения баланса между способностью к адаптации и совершенствованием (оптимизацией), когда, с одной стороны, необходимо обеспечивать гибкость и постоянные изменения, а с другой – операционную эффективность и стандартизацию [2], [3], [4].

В литературе [5, с. 4], [6, с. 89] отмечается, что амбидекстральные организации стремятся к балансу в трёх плоскостях: распределение ресурсов (финансирование, человеческий капитал, время и т.д.), обеспечение процессов (разработка и эксплуатация), результаты (операционная эффективность и инновационная активность) и на трёх уровнях: индивидуальном, организационном и контекстном ("на уровне социальной системы").

Управление в амбидекстральных организациях представляет собой сложную задачу, поскольку два направления деятельности отличаются по своей природе, целям, используемым технологиям и требуемым компетенциям (Табл. 1).

Таблица 1 – Составляющие организационной амбидекстрии [сост. автором]

Составляющие	Операционная деятельность	Инновационная деятельность
Цели	Краткосрочные: выживание, повышение операционной эффективности	Долгосрочные: рост и конкурентоспособность
Планирование	Среднесрочное и текущее планирование	Стратегическое планирование
Активности	Оптимизация существующих производственных и бизнес-процессов	Поисковая, исследовательская деятельность по созданию новых продуктов, услуг и технологий
Технологии	Внедрение зрелых технологий	Внедрение новых технологий
Финансирование	Инвестиции на короткий период с положительной и предсказуемой отдачей	Долгосрочные высокорисковые инвестиции большой величины
Знание и компетенции	Использование внутреннего знания и существующих компетенций	Создание нового знания и новых компетенций
Организационные характеристики	Стабильность, контроль, механистическая организационная структура	Гибкость, автономия, органическая организационная структура
Методы и инструменты	Инструменты управления качеством, бережливого производства, методы решения проблем и т.д.	Методы поиска новых идей и решений, трансфер знаний, венчуры, методы развития творческого воображения, инструменты открытых инноваций, скаутинг новых технологий, методы разработки инновационной стратегии и т.д.
Человеческий капитал	Специализированные компетенции	Помимо специализированных, компетенции в смежных и других областях

Большой пул вопросов, которые в настоящее время обсуждаются в научной литературе, касается эмпирических доказательств связи между амбидекстрией организаций и их эффективностью в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Результаты пока нельзя назвать однозначными – исследования свидетельствуют, что только части компаний удаётся успешно реализовывать стратегию организационной амбидекстрии, достигая при этом роста рыночной доли, прибыли, конкурентоспособности, устойчивости в краткосрочной и долгосрочной перспективе; у многих организаций на практике не получается достичь баланса амбидекстрии и они сталкиваются с "эффектом колеи", "ловушкой успеха", "ловушкой неудачи" [1], [6], [7], [8]. "Эффект колеи" и "ловушка успеха" проявляются в чрезмерной фокусировке на операционной деятельности, в том, что компании "двигаются по инерции", совершенствуя текущие процессы, выбирая низкие риски и предсказуемую доходность, не уделяя большого внимания изменениям в отрасли и инновационной активности. "Ловушка неудачи", наоборот, возникает, когда организации слишком сконцентрированы на исследованиях и разработках, новые технологии не доводятся до включения в текущую деятельность [6, с. 89], [8, с. 61-62].

Поскольку менеджмент в большинстве случаев ориентирован на достижение и краткосрочных, и долгосрочных целей, т.е. операционной эффективности в настоящий момент и устойчивого развития на перспективу, исследователи и практики продолжают изучать факторы и условия обеспечения организационной амбидекстрии.

Теоретические представления об организационной амбидекстрии развиваются в рамках нескольких смежных научных направлений, методологически базирующихся на ресурсном подходе и концепции организационных компетенций (Табл. 2).

Таблица 2 – Научные направления по изучению организационной амбидекстрии

Научное направление	Содержание	Источники
Концепция динамических способностей	Выявление угроз и трендов, реагирование на них, способность к организационным изменениям относят к так называемым "динамическим способностям", основой для изменения которых являются организационные компетенции высшего уровня: форсайт, организационные гибкость и амбидекстрия	O'Reilly, Tushman, 2008 [7] Razzak M.R., Al-Riyami S., Palalic R., 2022 [9]
Концепция организационного обучения	Отмечает необходимость обучения одновременно разработке и эксплуатации инноваций в целях готовности к постоянным инкрементальным улучшениям и участию в радикальных изменениях	Díaz, M., Pasamar, S., Valle, R., 2012[10]
Экономика открытых инноваций	В рамках модели открытых инноваций появляется понятие межорганизационной амбидекстрии, предполагающей совместные создание и эксплуатацию инноваций разными экономическими агентами	Wilden R., Hohberger J., Devinney T.M., Lavie D. 2018 [11] Сидорова А.А., 2023 [6]
Управление знаниями	Амбидекстрия возникает в результате комбинации накопления знаний внутри организации и привлечения знаний из внешних источников	Gonzalez, R.V., Melo, T., 2018 [12] Trivedi, K., Srivastava, K.B.L. 2024 [13]
Концепция интеллектуального капитала	Амбидекстральные компетенции организации формируются при определённом сочетании человеческого, структурного и социального капиталов	Kang, S.-C., Snell, S. A., 2009 [14] Hansen, N, Güttel, W Swart, J. 2019 [3] Alcázar, F.M., 2017 [15]

В практике компаний встречаются разные подходы к организационной реализации стратегии амбидекстрии [1], [6], [8], [16]:

- последовательный: чередование одной бизнес-единицей периодов исследовательской и текущей деятельности в зависимости от фазы инновационного процесса;
- "структурная амбидекстрия": для двух направлений деятельности используются разные структурные подразделения с координацией со стороны руководства компании;
- "контекстуальная амбидекстрия": одни и те же ресурсы одновременно задействованы по двум направлениям организационной амбидекстрии, делегирование решения и распределение времени на поисковую и текущую деятельность чаще всего передано на уровень отдельных сотрудников;
- "взаимная амбидекстрия": результаты поисковой деятельности одних подразделений являются источниками совершенствования операционной деятельности других;
- "межорганизационная амбидекстрия": совместные исследовательская и эксплуатационная деятельности разных компаний.

Перечисленные подходы не считаются взаимоисключающими – последние исследования говорят о возможности их сочетания в различных конфигурациях, предлагая термины "гибридная", "гармоническая", "динамическая" амбидекстрия [2], [4], [8]. Однако пока недостаточно изучены факторы внешней и внутренней среды, организационные компетенции и технологии, позволяющие компаниям добиваться успеха в амбидекстрии.

Большинство авторов считает, что амбидекстральную реализацию радикальных и "эксплуатационных" инноваций обеспечивает комбинация специфических и смежных знаний, которыми обладает организация, с новыми внешними знаниями, получаемыми из различных источников [4], [7], [14], [15], [17]. В зависимости от научного подхода (Табл. 2) авторы выбирают в качестве фокуса изучения амбидекстрии разные аспекты теории организационных компетенций: динамические способности в целом, способность к усвоению и применению знаний и способность организации к обучению, в частности, и т.д. В настоящей работе рассмотрим эту проблему через призму концепции интеллектуального

капитала, который, с точки зрения ресурсного подхода, лежит в основе формирования организационных компетенций и знания.

Интеллектуальный капитал организации состоит из трёх взаимосвязанных компонентов: человеческого капитала, структурного капитала и социального капитала. Человеческий капитал традиционно определяют как совокупность знаний, умений, способностей, носителями которых являются работники организации. Структурный капитал – это кодифицированные знания и опыт, нашедшие отражение в базах данных, патентах, инструкциях, информационно-коммуникационных технологиях, организационных структурах, системах, процессах и культуре [17, с. 187]. Социальный капитал – это ресурс, источником которого являются сети и паттерны внутренних и внешних взаимоотношений работников организации и других агентов, выступающий в роли механизма, обеспечивающего обмен знаниями. Исследователи называют три измерения социального капитала [14, с. 69]:

- структура связей между индивидами;
- качество связей между индивидами (доверие, ожидание, мотивы, нормы поведения);
- когнитивное измерение, отражающее уровень понимания индивидами друг друга, возникающего на основе разделяемых систем кодификаций и значений.

По результатам анализа базы ResearchGate на предмет публикаций о связи организационной амбидекстрии и интеллектуального капитала в качестве одного из основных направлений исследований можно отметить определение отличительных черт отдельных компонентов человеческого, структурного и социального капиталов, используемых организациями для каждого из амбивалентных направлений деятельности. Так, многие авторы считают, что в составе человеческого капитала компетенции работников с более широким профилем отвечают за разработку инноваций, а узкоспециализированные – за операционную деятельность, амбидекстральные компетенции организации формируются на групповом уровне в результате взаимодействия работников разного профиля [15].

При рассмотрении структурного капитала исследователи также отмечают различия в характеристиках организационных структур, культуры, роли информационно-коммуникационных технологий, разграничивая их на обеспечивающие два амбивалентных направления деятельности.

Информационно-коммуникационные технологии ускоряют процесс обучения, предоставляют доступ к информации и знаниям, обеспечивают как автономность, так и командную работу сотрудников. В [12] отмечается, что процессы разработки инноваций больше зависят от IT-систем, чем операционные процессы. Для исследований и разработок важны технологии, которые обеспечивают автономность процессу получения новых технологий и знаний, позволяют сотрудникам коммуницировать с представителями других подразделений компании, партнёрами, поставщиками, заказчиками, организациями науки и образования.

При характеристике организационной структуры и культуры, формируемых для совершенствования операционной деятельности, чаще всего применяется определение "механистические" (направленные на поддержание стабильности и контроль), в то время как для разработки инноваций важны ценностные ориентации на исследования, поиск, коллаборации и так называемая "органическая" форма контроля [4], [10], [14].

Второе общее направление работ по теме амбидекстрии – изучение систем и методов управления человеческими ресурсами, направленных на формирование отдельных амбидекстральных компонентов интеллектуального капитала. Согласно данному подходу, именно через управление человеческими ресурсами осуществляется формирование и развитие человеческого, структурного и социального капиталов, которые, в свою очередь, выступают драйверами интеграции знаний и реализации стратегии амбидекстрии.

В англоязычной литературе, посвящённой управлению человеческими ресурсами, часто встречается термин "high-performance work systems" (HPWS), который можно перевести как "система высокопроизводительного управления организацией". Выделяют три основных вида современных HPWS, отличающихся "глубинным отношением" к персоналу, определяющим взгляд на роль сотрудников в достижении стратегических целей фирмы: ориентированную на производительность персонала, ориентированную на причастность персонала, ориентированную на вовлечённость персонала [18, с. 131]. В ряде работ на основе эмпирических исследований доказывается взаимосвязь HPWS, опосредованная через человеческий, социальный и структурный капиталы, с развитием потенциала в области радикальных и инкрементальных инноваций и организационной амбидекстрией [19], [20]. При этом выделяются практики управления человеческими ресурсами

ми, направленные на "эксплуатацию" существующего рынка через "дисциплину и интенсификацию труда", и практики "поддержки и доверия", позволяющие быстро осваивать новые возможности, приспосабливаться к изменениям, создавать инновации [20, с. 1423-1424]. Отмеченные работы предполагают, что грамотная комбинация данных амбивалентных практик в единой HPWS должна иметь положительную связь с организационной амбидекстрией, однако механизмы влияния на неё интегрированного в HPWS управления интеллектуальным капиталом в полной мере не изучены.

Ряд публикаций посвящён исследованию организационной амбидекстрии на индивидуальном уровне – роли и действий высшего руководства, менеджеров проектов и подразделений, обеспечивающих процессы интеграции знания через медиацию между структурными подразделениями и работниками, отдельно занятыми либо операционной деятельностью, либо исследованиями и разработкой [21], [22].

Таким образом, можно отметить, что существующие публикации по теме интеллектуального капитала и организационной амбидекстрии фокусируются, как правило, на отдельных компонентах человеческого, структурного и социального капиталов для каждого из двух направлений амбивалентной деятельности и не дают общей картины.

Вклад настоящей работы в исследовательскую тематику заключается в комплексном рассмотрении компонентов интеллектуального капитала с фокусом на характеристику отдельных составляющих, значимых для достижения организацией амбидекстральной зрелости. Основные черты амбидекстрально зрелой организации определены на основе описанных в [23] пяти стадиях зрелости организационной амбидекстрии, перечислим данные черты:

- организация осознаёт амбивалентность своих целей, условия и факторы их достижения;
- требования, связанные с амбивалентными целями и поведением, могут быть расставлены по приоритетам в зависимости от конкретных ситуаций;
- дуальные компетенции по разработке и эксплуатации позволяют оперативно реагировать на ситуацию.

На основе синтеза результатов разрозненных по направленности исследований были определены значимые для успешной организационной амбидекстрии компоненты интеллектуального капитала, дана характеристика их составляющих, отличающаяся сочетанием требований инновационной и эксплуатационной деятельности, свойственным амбидекстрально зрелым организациям (Табл. 3).

Таблица 3 – Характеристика компонентов интеллектуального капитала амбидекстрально зрелых организаций

Компонент интеллектуального капитала		Содержание	Качественные признаки
Человеческий капитал	Профессиональные компетенции	Набор узкоспециализированных и междисциплинарных компетенций	Сочетание разных компетенций, обеспечивающее умение переключаться между текущими задачами и разработкой, оценивать и использовать знания и опыт, полученные в результате работы в других командах и областях
	Цифровые компетенции	Компетенции по работе с IT-продуктами и IT-системами	Открытость новым цифровым технологиям, которые после обучения и практики быстро становятся рутинными, способность сочетать и находить новое применение разным IT, обучать им других
	Методические способности	Способности обрабатывать данные, документировать знания и их комбинации	Способности к эффективной интеграции и комбинированию внешних знаний с существующими знаниями, к формализации и документированию полученного опыта, к развитию методов амбидекстральной работы
	Социальные навыки	Навыки социального взаимодействия, общения по теме работы, способности к эмпатии	Способности и навыки быстрого усвоения новых социальных стратегий и норм, рефлексии при выстраивании взаимоотношений
Структурный капитал	Организационная структура	Форма распределения видов деятельности по подразделениям с указанием связей и руководителей	Многополярная, гибкая организационная структура
	Рабочие и управленческие	Формализация и стандартизация	Новые роли и процессы быстро ста-

	ские процессы, роли, функции	процессов, ролей, функций	новятся стандартными, при этом поддаваясь дальнейшей адаптации и формализации
	Информационно-коммуникационные технологии	Цифровые инструменты единой платформы, позволяющие вводить, оценивать и обсуждать данные инновационных идей и проектов, реализовывать их одновременно с проектами по совершенствованию операционной деятельности, управлять портфелями проектов (эффективно распределять ресурсы)	Постоянное совершенствование и внедрение новых цифровых технологий, способствующих развитию амбидекстрии, работе в разных командах, переключению между видами деятельности
	Организационная культура	Ценности, нормы, правила, формируемые организацией	"Дисциплина и интенсификация труда", "поддержка и доверие" выступают как взаимосвязанные и дополняющие друг друга аспекты организационной культуры
Социальный капитал	Структура связей	Структура межличностных отношений	Изменение связей при переключении между задачами и командами не вызывает сложностей
	Качество связей	Доверие, ожидание, мотивы, нормы поведения, регулирующие межличностные отношения	Ориентация на обмен знаниями, терпимость и доверие, позволяющие менять мышление, сотрудничать и принимать амбидекстральные решения
	Когнитивное измерение	Разделяемые системы кодификаций и значений для эффективной коммуникации	Общая система кодификации профессиональных, технических и других знаний

Представленная характеристика компонентов человеческого, структурного и социального капиталов амбидекстрально зрелых организаций может быть полезна для оценки и развития интеллектуального капитала организациями, выбравшими стратегию амбидекстрии, для реализации которой требуется системный подход – многочисленные исследования показывают, что недостаток каких-то компонентов не приводит к нужным результатам даже при большом объеме других ресурсов.

Безусловно, тема организационной амбидекстрии включает ещё много вопросов, требующих дальнейшего изучения. В частности, большой интерес представляет проблема, в какой пропорции распределять ресурсы между основной бизнес-деятельностью, развитием существующих возможностей и работой над прорывными инновациями, как на этот выбор влияют многочисленные факторы внешней среды, прежде всего, её неопределённость, что определяет подходящий набор методов управления каждым компонентом интеллектуального капитала, исходя из разных условий, и каким должен быть механизм гармонизации данных методов.

Список использованных источников

1. March James G. Exploration and exploitation in organizational learning // *Organization Science*. – 1991. – Vol. 2. – № 1. – P. 71-87.
2. Трачук А.В. Влияние организационной амбидекстрии на эффективность деятельности многопрофильных промышленных предприятий / А.В. Трачук, А.В. Колобов, Н.В. Линдер // *Российский журнал менеджмента*. – 2024. – Т. 22. – № 1. – С. 131-153.
3. Hansen N, Güttel W. & Swart J. HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures. – *International Journal of Human Resource Management*. – 2019. – Vol. 30. – № 4. – P. 648-679.
4. Smara R., Bogatyreva K.A. Moving to ambidextrous organization: A systematic literature review // *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. – 2023. – № 22(2). – P. 191-225.
5. Lackner H., Kepler J.Z., Garaus C., Güttel W.H., Konlechner S., Müller B. Different Ambidextrous Learning Architectures and the Role of HRM Systems. *Research Papers in Economics*. – 2011. – Working Paper. – № 11-10. – Источник: https://www.academia.edu/20573599/Different_Ambidextrous_Learning_Architectures_and_the_Role_of_HRM_Systems (дата обращения: 29.01.2025).
6. Сидорова А.А. Организационная амбидекстрия: концептуальные основы и современные подходы // *Государственное управление. Электронный вестник*. – 2023. – №

98. – Источник: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-ambidekstriya-kontseptualnye-osnovy-i-sovremennye-podhody> (дата обращения: 29.01.2025).
7. O'Reilly C.A. and Tushman M.L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma // *Research in Organizational Behavior*. – 2008 – № 28. – P. 185-206.
8. Титов С.А., Титова Н.В. Гибридные методологии управления проектами как проявление организационной амбидекстрии // *Управленческие науки*. – 2022. – № 12(2). – С. 55-67.
9. Razzak M.R., Al-Riyami S., Palalic R. Organizational Meta Capabilities in the Digital Transformation Era // *Foresight and STI Governance*. –2022. – № 16(4). – P. 24-31.
10. Díaz M., Pasamar S., Valle R. Are Ambidextrous Intellectual Capital and HRM Needed for an Ambidextrous Learning. – Источник: <https://www.semanticscholar.org/paper/Are-Ambidextrous-Intellectual-Capital-and-HRM-for-Díaz-Pasamar/6a3b33708b02a1939755d4d88b7a3937ad30c405> (дата обращения: 25.01.2025).
11. Wilden R., Hohberger J., Devinney T.M., Lavie D. Revisiting James March (1991): Whither Exploration and Exploitation? // *Strategic Organization*. – 2018. – Vol. 16. – Is. 3. – P. 352-369.
12. Gonzalez R.V., Melo T. The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation // *Journal of Business Research*. – 2018. – Vol. 90. – P. 215-225.
13. Trivedi K., Srivastava K.B.L. The impact of intellectual capital-enhancing HR practices and culture on innovativeness – mediating role of knowledge management processes // *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. – 2024. – Vol. 11. – № 3. – P. 573-593.
14. Kang S.-C., Snell S.A. Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management // *Journal of Management Studies*. – 2009. – № 46(1). – P. 65-92.
15. Alcázar F.M. Building Ambidextrous Organizations through Intellectual Capital: a Proposal for a Multilevel Model // *Intangible Capital*, 2017. – № 13(3). – P. 668-693.
16. Ермаков Е.В. Применение гибридных методологий в управлении проектами // *Universum: экономика и юриспруденция: электрон. научн. журн.* – 2024. – № 9(119). – Источник: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/18167> (дата обращения: 10.02.2025).
17. Turner N, Maylor H, Swart J Ambidexterity in projects: An intellectual capital perspective // *International Journal of Project Management*. – 2015. – Vol. 33/ – № 1. – P. 177-188.
18. Ксенофонтова Е.Г. "Система высокой производительности труда": трудности и позитивный опыт организаций разных стран // *Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология*. – 2023. – № 29(4). – С. 125-148.
19. Javed H.A., Khan N.A., Michalk S., Khan N.U., Kamran M. High-Performance Work System and Innovation Capabilities: The Mediating Role of Intellectual Capital // *Administrative Sciences*. – 2023. – № 13(1), 23.
20. Patel P.C., Messersmith J.G. and Lepak D.P. Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity // *Academy of Management Journal*. – 2013. – Vol. 56. – № 5. – P. 1420-1442.
21. Swart J., Turner N., van Rossenberg Y., Kinnie N. Who does what in enabling ambidexterity? Individual Actions and HRM practices // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2016. – № 30(4). – P. 508-535.
22. Malik A., Gupta J., Gugnani R., Shankar A., Budhwar P. Unlocking the relationship between ambidextrous leadership style and HRM practices in knowledge-intensive SMES // *Journal of Knowledge Management*. – 2024. – Vol. 28. – № 5. – P. 1366-1395.
23. Röglinger M., Schwindenhammer L., Stelzl K. How to Put Organizational Ambidexterity into Practice – Towards a Maturity Model // 16th International Conference on Business Process Management (BPM). – Sydney, Australia. – 2018. – Источник: <https://www.fim-rc.de/Paperbibliothek/Veroeffentlicht/778/wi-778.pdf> (дата обращения: 12.02.2025).

VII. ЭКОНОМИКА И ЭКОЛОГИЯ: ПРОБЛЕМЫ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ И ЗЕМЛЕУСТРОЙСТВА. ЭКОНОМИКА АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

УДК 336.6

M.D. Potapova, M.N. Koniagina

"GREEN" INVESTMENTS IN TIMES OF CHANGE

Considering the ethical aspects of socially responsible investing, the authors in their article ask whether the so-called "green" investing remains relevant, considering the current international crises and political changes in the countries – ideological flagships of the ESG agenda. Despite the analysis of the market of "green" bonds and domestic companies implementing the principles of sustainable development in their activities, the answer is ambiguous. Investing in "green" bonds has many advantages. However, despite the smaller number of disadvantages, the weight of the latter in making investment decisions may prevail. It remains obvious only to recognize that ESG is an ideology, including an investment one, on the consolidation of which in the minds of many people depends on the salvation of the planet and our usual way of life. The article contains arguments that make sustainable development more attractive and even economically efficient, which makes it interesting for supporters of the "green" agenda and economists developing investment strategies.

Keywords: investments, green bonds, socially responsible investing, sustainable development, sustainable companies, financial instruments, ESG.

М.Д.Потапова¹, М.Н.Конягина²

"ЗЕЛЁНЫЕ" ИНВЕСТИЦИИ В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН

Рассматривая этические аспекты социально-ответственного инвестирования, авторы в своей статье задаются вопросом, остаётся ли актуальным так называемое "зелёное" инвестирование, с учётом всех текущих международных кризисов и политических изменений в странах – идеологических флагманах ESG-повестки. Несмотря на проведённый анализ рынка "зелёных" облигаций и отечественных компаний, реализующих в своей деятельности принципы устойчивого развития, ответ неоднозначен. У инвестиций в "зелёные" облигации есть немало преимуществ. Однако, несмотря на меньшее число недостатков, вес последних в принятии инвестиционных решений может преобладать. Очевидным остаётся лишь признать, что ESG – это идеология, в том числе инвестиционная, от закрепления которой в сознании многих людей зависит спасение планеты и нашего привычного уклада жизни. Статья содержит аргументацию, позволяющую сделать устойчивое развитие более привлекательным и даже экономически эффективным, что делает её интересной для сторонников "зелёной" повестки и экономистов, разрабатывающих инвестиционные стратегии.

Ключевые слова: инвестиции, "зелёные" облигации, социально-ответственное инвестирование, устойчивое развитие, устойчивые компании, финансовые инструменты, ESG.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-140-147

¹ Потапова М.Д., магистрант Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Санкт-Петербург

Potapova M.D., Undergraduate; North-West Institute of Management, the branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Saint Petersburg

E-mail: mpotapova-20@ranepa.ru

² Конягина М.Н., профессор кафедры менеджмента, доктор экономических наук, доцент; Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Санкт-Петербург

Koniagina M.N., Professor of the Department of Management, Doctor of Economics, Associate Professor; North-West Institute of Management, the branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Saint Petersburg

E-mail: konyagina-mn@ranepa.ru

Геополитический кризис и санкционные режимы, введённые против Российской Федерации в 2022–2025 гг., заставили пересмотреть отношение многих к "зелёной" повестке. Соединенные Штаты Америки, как страна, на торговых площадках которой происходит наибольшая часть товарных сделок, обладающая большим потенциалом добычи и производства товарных активов, диктующая миру политические тренды, сегодня в немалой степени задаёт миру многие векторы и даже моду экономического развития. 47-й президент США в своих речах в начале 2025 г. окончательно заверил всех в возврате к активной добыче углеводородов в Америке. Однако, несмотря на изменчивую позицию политиков, люди понимают, что состояние нашей планеты находится в прямой зависимости от антропогенного фактора, что требует от нас изменения поведения в пользу более рационального использования ресурсов Земли и снижения загрязнения окружающей среды в самом широком смысле этого слова. Если этого не произойдёт в ближайшее время, то глобальные климатические изменения, заметные с каждым годом всё острее, нанесут столь существенный ущерб нашему привычному укладу жизни, что потребуются несметные ресурсы для восстановления и адаптации под новые условия.

При этом сегодня мы уже обладаем хорошими ресурсами для предиктивных действий и адекватного ответа на климатические изменения: накопленные знания через наблюдения, аналитический и технологический инструментарий, а также финансовые ресурсы и инструменты для финансирования в долгосрочные ESG-проекты. Интерес к инвестициям в социально ответственные проекты, а также в организации, чья деятельность связана с концепцией устойчивого развития, в современном мире возрастает, несмотря на политическую турбулентность. Это заставляет предпринимателей учитывать всё больше факторов прежде, чем вложить свои средства в проекты разной направленности. Так, инициативы, связанные с ESG-инвестированием, сегодня востребованны, поскольку всё больше инвесторов осознаёт значимость социально-ответственного подхода к инвестированию не только с этической точки зрения, но и для обеспечения долгосрочной финансовой выгоды [5, с. 154-155], [7].

Важность инвестирования в устойчивые и ответственные компании обусловливается развитием "зелёной" экономики в мире [7] и в России в частности, что требует от инвесторов осознанного подхода к вложению средств, т.е. учёта этических аспектов инвестирования, которые имеют в себе существенную рациональную составляющую, что подтверждается практическими примерами, включая аварию в Керченском проливе 15 декабря 2024 г. и в Мексиканском заливе в 2010 г. Ярким примером нарушения этики стали дела корпораций Enron 2001 г. и Boeing, разбирательство по которому продолжается. Примеров катастроф по причине безответственного поведения людей, вызвавших гигантские потери, включая экономические, достаточно. Поэтому, руководствуясь рациональными и этическими доводами, хотелось бы в очередной раз привлечь внимание к объекту нашего исследования – рынку социально-ответственных инвестиций в рамках вектора устойчивого развития, где предметом исследования становятся социально-ответственные инвестиции как особые экономические отношения в сфере устойчивого развития.

Заинтересованность в рациональном инвестировании отмечается и на государственном уровне. 3 декабря 2021 г. Президент Российской Федерации В.В. Путин поручил кабинету министров и Банку России разработать комплекс постоянных мер для привлечения частных инвестиций в ESG-проекты [8]. В перечне поручений главы государства поставлена задача "обеспечить разработку и реализацию комплекса постоянно действующих мер, направленных на привлечение и стимулирование частных инвестиций в проекты, создающие положительные экологические и социальные эффекты, включая в том числе налоговые льготы, субсидии и государственные гарантии для предприятий и инвесторов" [9]. При этом в ноябре 2024 г. Президент России подчеркнул необходимость добровольного и постепенного воплощения "зелёной" повестки, чтоб она не стала инструментом неокOLONIALИЗМА [10].

Впервые ESG-принципы упоминаются в докладе Глобального договора ООН 2004 г. [23], подготовленного при поддержке 18 финансовых учреждений из 9 стран мира (с общей суммой находящихся под управлением активов более 6 трлн долл.). Авторы доклада признали, что учёт ESG-факторов способствует созданию более сильных и устойчивых инвестиционных рынков, а также устойчивому развитию общества в целом [6].

Дальнейшее развитие принципы ESG получили в работе "Принципы ответственного инвестирования" (PRI, т.е. Principles for Responsible Investment, далее – Принципы) [21], выполненной в 2005 г. под руководством Генерального секретаря ООН и группы

крупных институциональных инвесторов [6]. После выхода работы в свет число компаний, официально признавших "Принципы ответственного инвестирования", увеличивалось ежегодно. Так, оно возросло с 63 в 2006 г. до 3826 компаний в 2021 г., а совокупная стоимость активов, управляемых в соответствии с принципами ESG, за этот период выросла с 6,5 трлн до 121,3 трлн долл. [6, с. 96].

Однако несмотря на распространённость социально-ответственного инвестирования, основанного на ESG-принципах, по сей день не существует единой трактовки понятия "ESG-принципы". Например, по мнению Л.Д. Петренко, данные принципы подразумевают соответствие определённому набору социальных, экологических и управленческих признаков, обусловленных потребностью в поиске баланса между финансовыми и общественными интересами [4, с. 100]. В то же время Е.О. Вострикова и А.П. Мешкова раскрывают ESG-аспекты как набор критериев, учитывающих социальные, экологические и управленческие факторы при оценке инвестиционных проектов [3, с. 118].

Одновременно в рамках "Концепции организации в России методологической системы по развитию зелёных финансовых инструментов и проектов ответственного инвестирования" приводится следующая трактовка этических аспектов ESG: "ESG – экологические и социальные факторы, а также факторы корпоративного управления, которые соблюдают в своей деятельности компании и организации всех форм собственности и которые учитывают институциональные инвесторы и финансирующие организации в своих инвестиционных стратегиях и кредитных политиках [3, с. 119].

Аббревиатура ESG обозначает три критически важных аспекта, которые инвесторы и компании учитывают при оценке устойчивости и ответственности бизнеса. Проанализировав организацию по трём направлениям (E – экологическое, S – социальное, G – управленческое), можно понять, относится она к устойчивой и ответственной, или же вложение средств в неё будет противоречить этическим аспектам рационального и ответственного инвестирования.

Первым вектором ESG-инвестирования является – экология и окружающая среда (E, environment). В его рамках этический аспект подразумевает, что выбираемая для инвестирования компания в своей деятельности стремится минимизировать негативные воздействия на экологию: например, сократить углеродный след, рационально использовать природные ресурсы, сортировать отходы, перерабатывать их, принимать участие в проектах по защите окружающей среды, а также соблюдать экологическое законодательство [6, с. 97].

Вторым вектором устойчивого развития является общество, общественное направление (S, social), а именно то, как компания управляет человеческими ресурсами и взаимодействует с обществом. Если компания считает себя социально ответственной, то в своей деятельности её руководство транслирует соблюдение прав работников, развитую корпоративную культуру, надлежащие условия труда и отдыха, содействие личностному и карьерному развитию своих сотрудников, а также такая компания активно участвует в социальных программах, поддерживает местное сообщество, помогая решать проблемы в сфере образования или здравоохранения.

Третий вектор устойчивого развития связан с процессом корпоративного управления в компании (G, governance) и включает в себя прозрачность операционных процессов, этичность бизнес-практик и комплаенс-программ, отсутствие коррупции и мошенничества, а также соблюдение налогового законодательства.

Уточнив значение этих трёх векторов устойчивого инвестирования, можно привести определения понятий "ESG-принципы" и "устойчивая и ответственная компания". ESG-принципы – это совокупность требований к современной организации, которая стремится к статусу устойчивой и ответственной, определяющих её привлекательность для социально ответственных инвесторов. При этом устойчивая и ответственная компания – это организация, которая безоговорочно соблюдает действующее законодательство (экологическое, трудовое и т.д.) и целью своей деятельности ставит не только собственное процветание, но и заботу об обществе, частью которого являются её сотрудники, клиенты, партнёры, а также окружающая среда, в которой компания функционирует.

Согласно ESG-рэнкингу российских компаний от августа 2023 г. (Табл. 1), активнее всего внедряют в свою деятельность ESG-принципы предприятия добывающей и обрабатывающей промышленности, а также Сбербанк, что позволяет называть их устойчивыми и ответственными [1].

Таблица 1 – ESG-рэнкинг российских компаний [12, с. 2023.8]

Название	Подотрасль	ESG-рейтинг	Е-рейтинг	S-рейтинг	G-рейтинг
Сбербанк	Банки	AA	AA	AAA	AAA
ФосАгро	Агрохимикаты	AA	AA	AA	AAA
НЛМК	Чёрная металлургия	AA	AA	AA	A
Полюс	Драгоценные металлы	AA	AAA	A	A
Уралкалий	Агрохимикаты	A	BBB	AA	AA
Норникель	Добыча ПИ	A	A	A	AA
Северсталь	Чёрная металлургия	A	AA	AA	BBB
ЭЛ5-Энерго	Электроэнергетика	A	BBB	A	AAA
Полиметалл	Драгоценные металлы	A	A	A	AA
Московский кредитный банк	Банки	A	A	A	AA
ЛУКОЙЛ	Интегрированные нефтегазовые компании	A	BBB	A	AA
МТС	Телекоммуникационные услуги	A	B	A	AAA
АФК "Система"	Финансовые услуги	A	BBB	BBB	AAA
Группа "Татнефть"	Интегрированные нефтегазовые компании	A	BBB	A	AA
Яндекс	ПО и услуги	A	BB	A	A
НОВАТЭК	Интегрированные нефтегазовые компании	A	BBB	BBB	A

Расположение компаний в рэнкинге коррелирует с объёмом привлекаемых инвестиций, что подтверждает важность соблюдения ESG-принципов, поскольку современные инвесторы действительно придают большое значение этическим аспектам и вкладывают средства в устойчивые и ответственные организации. Например, в январе 2023 г. лидерами на Московской бирже по торговому обороту стали компании, занимающие первые 16 строк в рэнкинге, а именно:

- ПАО "Сбербанк России", приоритетом которого является устойчивое развитие, ESG-трансформация и предоставление устойчивых ESG-продуктов [16]. Сделки купли-продажи финансовых инструментов достигли за ноябрь 2022 – январь 2023 гг. суммы размером в 7 422 млн руб. [13];

- ПАО "Полюс", проводивший форум по устойчивому развитию в Иркутске в октябре 2024 г. [18]. Торговый оборот за ноябрь 2022 – январь 2023 гг. составил 2 145 млн руб. [13];

- ПАО нефтяная компания "ЛУКОЙЛ", которому присвоен высший 1 уровень ESG-индекса российского бизнеса, что подтверждает приверженность компании ESG-принципам в своей деятельности [14]. Торговый оборот за ноябрь 2022 – январь 2023 гг. составил 1 958 млн руб. [13];

- ООО "Яндекс", который вкладывается в развитие своего персонала, создание безопасных условий труда, а также сокращение углеродного следа [20]. Например, в 2022 г. организация использовала на 70% меньше транспортной упаковки, чем в 2021-м – 3,2 тыс. т против 10,9 тыс. т, и доставил при этом в два раза больше заказов. Торговый оборот за ноябрь 2022 – январь 2023 гг. составил 921 млн руб. [13];

- ПАО "НЛМК", АО "Полиметалл" и др.

Проведённый обзор рэнкинга и торгового оборота подтверждает интерес к инвестированию в ответственный бизнес как со стороны эмитентов, поскольку компании активно внедряют в своё производство элементы концепции устойчивого развития и становятся более экологичными, независимо от сектора экономики, в котором они задействованы, так и со стороны инвесторов, поскольку приоритет при вложении средств они отдают устойчивым и ответственным компаниям, учитывают этические аспекты инвестирования, стараясь принести своими инвестициями пользу не только себе в виде дивидендов, но и обществу.

Основными "зелёными" финансовыми инструментами на данный момент являются так называемые "зелёные" облигации, под которыми понимаются долговые ценные бумаги, выпускаемые для привлечения инвестиций в проекты, реализация которых направлена на улучшение и оздоровление окружающей среды [2, с. 374]. Т.е. вышеприведённые и другие ответственные компании в своей инвестиционной стратегии используют именно их, а социально ответственные инвесторы склонны отдавать им предпочтение при формировании своих портфелей. Такими ценными бумагами эмитенты привлекают средства для финансирования экологически чистых проектов в сфере энергетики, строительства, развития инфраструктуры и пр. А инвесторы вносят свой вклад в сохранение и развитие окружающей среды. Примерами "зелёных" облигаций являются:

- облигации ПАО "Сбербанк России", выпущенные для поддержки проектов, связанных с экологической устойчивостью и рациональным природопользованием;
- облигации ПАО "Лукойл" для финансирования программ по очистке выбросов и ресурсосбережению;
- "зелёные" облигации субъектов Российской Федерации, например, Москвы – первого субъекта Российской Федерации, вышедшего на рынок с субфедеральными "зелёными" облигациями, средства от которых направлены на оснащение автобусного парка электробусами [15].

В 2018–2022 гг. состоялось 40 выпусков "зелёных", социальных и иных целевых облигаций в формате устойчивого развития российских эмитентов и их иностранных дочерних компаний суммарным объёмом 524,6 млрд руб. [11, с. 64-65].

Также социально ответственные инвесторы могут воспользоваться таким финансовым инструментом, как ПИФ, т.е. паевой инвестиционный фонд, который фокусируется на акциях тех компаний, которые следуют философии устойчивого развития и принципам ESG. Примером такого инструмента является российский негосударственный пенсионный фонд "Открытие", предполагающий устойчивое инвестирование, в частности в экологические и социальные проекты компаний, поддерживающих ESG-принципы.

Основываясь на позитивной динамике выпуска "зелёных" облигаций, а также на возрастании распространённости ESG-подхода в инвестировании, осознании людьми бедствий, связанных с изменениями климата, становится ясно, что в будущем роль этических аспектов продолжит приумножаться, а устойчивых и ответственных компаний станет больше. Такой прогноз возможен, поскольку в России в декабре 2024 г. положен старт выпуску новых инструментов рационального инвестирования [19], облигаций климатического перехода [17]. Более того, этическое инвестирование находит всё большую поддержку со стороны государства и бизнеса. Независимо от своей специализации, отечественные компании приобщаются к "зелёному движению", а на международных форумах повесткой является устойчивое развитие, что включает в себя следование ESG-принципам (например, БРИКС 2023).

Социально ответственное инвестирование обладает как преимуществами, так и недостатками, которые, в свою очередь, определяют возможности и риски для инвесторов. Обобщим преимущества инвестирования в социально ответственные компании.

Во-первых, развитие общественной, социальной ответственности, когда забота об экологии и обществе лежит не только на плечах государства, но и разделяется предпринимателями и инвесторами, следующими этическим аспектам вложения средств. ESG-инвестирование даёт возможность инвесторам сделать вклад в устойчивое развитие своего государства, что даёт право всем участникам требовать одинаковой отдачи сил и средств. При этом результаты работы должны проявляться ярче и результативнее.

Во-вторых, поддержка окружающей среды и социума стала доступнее. Теперь каждый гражданин, исходя из своих личных потребностей и аппетита к риску, имеет возможность инвестировать свои средства в выбранную им организацию из ESG-рэнкинга, воспользовавшись приложением "Инвестиции" от своего банка или брокера.

В-третьих, вложения в такие компании позиционируются как более надёжные, а портфель инвестора рассматривается как "стабильный". Считается, что организации с высокими ESG-стандартами менее хрупкие и лучше адаптируются к внешним шокам, а также имеют возможность создавать новые доходные потоки, так как их акции отличаются низкой волатильностью и сохраняют доходность портфеля инвестора. Утверждение амбициозное, но имеющее право на существование по показателям большей части эмитентов из ESG-рэнкинга.

В-четвёртых, этическое инвестирование повышает репутацию инвестора. Со-

временные тенденции диктуют стремление к устойчивому развитию и рациональному природопользованию, а также развитие экологического сознания граждан, поэтому люди, вкладывающиеся в "зелёные" компании, получают больше уважения от общества.

В-пятых, стремление к устойчивому развитию и распространение ESG-инвестирования образует новые ниши на рынке, что позволяет предпринимателям создавать стартапы или развивать уже работающий бизнес в новом направлении. На биржу выходит всё больше и больше организаций, готовых предложить свои акции, отсюда инвестор получает возможность инвестировать в свежие проекты, ориентированные на устойчивое развитие.

При этом, безусловно, инвестирование в устойчивые и ответственные компании не лишены слабых мест. Во-первых, здесь присутствует и нередко процветает риск "зелёного мошенничества", или greenwashing [22]. Нарастающая популярность устойчивого бизнеса заставляет недобросовестных предпринимателей имитировать соблюдение этических принципов и обманом привлекать заёмные средства. Инвесторы рискуют вложить свои средства в неустойчивые проекты и потерять свои деньги.

Во-вторых, низкая доходность "зелёных" проектов и инвестиций в них. Такие проекты, не поддерживаемые государством, всегда проигрывают в инвестиционной привлекательности. Они требуют идейной подготовки рынка перед эмиссией обязательств. При этом нестабильные времена существенно осложняют работу над продвижением идей устойчивого развития на инвестиционном рынке.

В-третьих, противоречивость общественного прогресса, обуславливающая появление "чёрных лебедей" – непредвиденных и уникальных событий, не исключает возможность угасания ESG-тенденций, что в некоторой степени можно наблюдать уже сейчас. Такое снижение внимания к экологическим и социальным проблемам, влекущее снижение государственной поддержки и рентабельности проектов, а также смену предпочтений новых инвесторов в сторону более доходных вложений, может привести к неспособности компаний рассчитывать со старыми инвесторами по долгосрочным обязательствам. Вложения инвестора рискуют не окупиться, поэтому инвестиционный портфель должен быть диверсифицированным.

В-четвёртых, государство может менять подходы к ESG-инвестированию. Например, изменять требования к устойчивым и ответственным компаниям, из-за этого организации рискуют столкнуться с большими затратами на соответствие ESG-критериям, что уменьшит их прибыль и снизит платёжеспособность. Следовательно, в своём портфеле и инвестиционной стратегии инвестор должен хеджировать риски, т.е. держать акции различных предприятий, не концентрируя все средства только лишь в устойчивых компаниях.

Подводя итог, подчеркнём, что инвестирование в устойчивые и ответственные компании обладает как преимуществами, так и недостатками, что вынуждает инвесторов учитывать множество аспектов прежде, чем вложить в них свои средства. Успех социально ответственного инвестирования зависит от умения инвестора анализировать рынок и его тенденции, связанные с устойчивым развитием, хеджировать риски. Более того, инвестор, следующий этическим аспектам вложения средств, должен быть готов оперативно менять свою стратегию, учитывая изменения внешнеполитической конъюнктуры и возможности рынков.

Обзор устойчивых и ответственных инвестиций показал, что ESG-принципы, которые легли в основу "зелёного" инвестирования, – это совокупность требований к организации в современном мире, выполнение которых повышает её конкурентоспособность и привлекательность для особой группы инвесторов, следующим идеям заботы о людях и окружающем мире. Компании, учитывающие данные принципы, нацелены на устойчивое развитие, максимизацию своих полезных действий и минимизацию негативных последствий своей деятельности для общества.

Этические аспекты "зелёного" инвестирования включают в себя экологические, социальные и управленческие факторы, которые необходимо учитывать при выборе объекта для вложения средств. Инвестору следует убедиться, что выбранная компания, например, сокращает углеродный след, грамотно управляет человеческими ресурсами и обладает высоким уровнем корпоративной культуры. При этом традиционные для любого инвестора анализ отчётности и рынка также не должны оставаться в стороне.

За последние 5 лет основным преимуществом инвестирования в ответственные компании в России была поддержка проектов, ориентированных на устойчивое развитие. Недостаток такого подхода к вложению средств заключается в распространённости "зелёного камуфляжа", т.е. маркетинговой стратегии, при которой компании вводят в

заблуждение относительно своей экологичности, с целью привлечения заёмных средств, обманом. Инвесторам рекомендовано постоянно анализировать ESG-рэнкинги и вкладывать средства исключительно в те компании, которые там представлены. Сам же инвестиционный портфель инвестора должен быть диверсифицированным во избежание его существенного или полного обесценивания.

В будущем, несмотря на изменение политических предпочтений и геополитические кризисы, авторы ожидают рост интереса к ответственным компаниям, что увеличит объёмы ESG-инвестирования в целом, а значит потребует дополнительного контроля со стороны государства. Это связано с риском нарастания "зелёного мошенничества", поэтому для поддержания транспарентности процессов устойчивого развития государству необходимо уже сейчас разрабатывать систему мер для регулирования деятельности ESG-компаний, а также определить критерии соответствия организаций статусу устойчивой и ответственной на государственном уровне.

Список использованных источников

1. Багдасарян Г.Ф. Пути привлечения инвестиций в зелёные компании России // Отходы и ресурсы. – 2023. – Т. 10. – № S1. – DOI 10.15862/06FAOR123. – EDN VKPGKG.
2. Болдырева О.С., Монахова Д.О. Зелёные облигации и ESG-инвестирование как важнейшие элементы зелёной экономики // Экономика и инновации. – Москва: ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г.В. Плеханова", 2021. – С. 373-377.
3. Вострикова Е.О., Мешкова А.П. ESG-критерии в инвестировании: зарубежный и отечественный опыт // Финансовый журнал. – 2020. – Т. 12. – № 4. С. 117-129. – DOI: 10.31107/2075-1990-2020-4-117-129.
4. Петренко Л.Д. ESG-критерии в практике принятия инвестиционных решений // Экономика и бизнес. – 2020. – № 11. – С. 100-102.
5. Салимова Т.А., Гудкова Д.Д. Инструментарий оценки устойчивого развития организации // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2017. – Т. 10. – № 5. – С. 151-160. – DOI: 10.18721/JE.10514.
6. Чувычкина И.А. ESG-инвестирование: мировой и российский опыт // Экономические и социальные проблемы России. – 2022. – № 1(49). – С. 95-110. – DOI 10.31249/espr/2022.01.06. – EDN HPLNVN.
7. Vorontsova A., Makarenko I., Petrushenko Y., Ostapchuk T. and Boiko O., "Categories of Responsible Investment: Bibliometric Landscape," 2021 11th IEEE International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications (IDAACS), Cracow, Poland, 2021, pp. 143-147, – doi: 10.1109/IDAACS53288.2021.9660993.
8. Путин дал поручение Банку России и правительству // ПРАЙМ: Сайт финансово-экономической информации. – URL: <https://1prime.ru/20211203/835408720.html> (дата обращения: 27.01.2025).
9. Президент поручил разработать меры для привлечения частных инвестиций в ESG-проекты // РИА новости: официальный сайт. – URL: <https://ria.ru/20211203/putin-1762039157.html> (дата обращения: 20.11.24).
10. России пытаются навязать "зелёную" повестку, заявил Путин // РИА Новости: официальный сайт. – URL: <https://ria.ru/20241107/putin-1982524332.html> (дата обращения: 27.01.2025).
11. ESG и зелёные финансы России 2018–2022 // ИНФРАГРИН. – URL: https://infragreen.ru/frontend/images/PDF/INFRAGREEN_Green_finance_ESG_Russia_2023.pdf (дата обращения: 20.11.2024).
12. ESG-рэнкинг российских компаний (август 2023 года) // Rating Review. – URL: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2023.8/ (дата обращения: 05.11.2024).
13. Как изменился топ-30 лидеров Мосбиржи по объёму торгов за год? // Open Broker. – URL: <https://open-broker.ru/analytics/news/326684/> (дата обращения: 05.11.2024).
14. Лукойлу присвоен высший уровень в ESG-индексе РБК и НКР // Лукойл. – URL: <https://lukoil.ru/PressCenter/Pressreleases/Pressrelease/lukoilu-prisvoen-vysshiiuroven-v-esg-indekse-rbk> (дата обращения: 05.11.2024).
15. Москва – первый субъект Российской Федерации, вышедший на рынок с субфедеральными зелёными облигациями // Мос Ру. – URL: <https://www.mos.ru/news/item/97265073/> (дата обращения: 05.11.2024).

16. Ответственное финансирование и нефинансовые продукты // Сбербанк. – URL: <https://shareholder.sberbank.com/AR23/sr/ru/responsible-finance.html> (дата обращения: 05.11.2024).

17. Синергия, адаптация, технологии. Тренды ESG в 2024 году // Сбер Про. – URL: <https://sber.pro/publication/sinergiya-adaptatsiya-tehnologii-trendi-esg-v-224-godu/> (дата обращения: 05.11.2024).

18. Устойчивое развитие // Полиус. – URL: <https://sustainability.polyus.com/ru/> (дата обращения: 05.11.2024).

19. ХК "Металлоинвест" первой разместила облигации климатического перехода объемом 10 млрд рублей // RusBonds: официальный портал. Информационная группа Интерфакс. – URL: <https://nc.rusbonds.ru/news/20241224174300768309> (дата обращения: 27.01.2025).

20. Яндекс выпустил отчет об устойчивом развитии за 2022 год // Яндекс. – URL: <https://ir.yandex.ru/press-releases?year=2023&id=19-06-2023> (дата обращения: 05.11.2024).

21. Principles for Responsible Investment, PRI. – URL: [https://eu-assets.contentstack.com/v3/assets/bltf97ab615862b2667/blt5a479997f6abc757/5ee77861ddc4134f8cbcd9f9/United_Nations-backed_Principles_for_Responsible_Investing_\(PRI\).pdf](https://eu-assets.contentstack.com/v3/assets/bltf97ab615862b2667/blt5a479997f6abc757/5ee77861ddc4134f8cbcd9f9/United_Nations-backed_Principles_for_Responsible_Investing_(PRI).pdf) (дата обращения: 19.11.2024).

22. What is greenwashing // Greenpeace. – URL: <https://www.greenpeace.org.uk/news/what-is-greenwashing/> (дата обращения: 05.11.2024).

23. Who Cares Wins: connecting financial markets to a changing world: доклад в рамках инициативы ООН "Глобальный договор" / The Global Compact. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf (дата обращения 19.11.2024).

VIII. ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ. ПРОБЛЕМЫ АНАЛИЗА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЁТ И СТАТИСТИКА

УДК 336.763.3

P.V.Dudkina

ESG BOND MARKET IN THE RUSSIAN FEDERATION: CURRENT STATE

The ESG bond market in Russia reflects the country's desire to integrate the principles of environmental sustainability, social responsibility and corporate governance into the financial system. This article analyzes the current state of ESG bond placements by Russian issuers and the development trends of this market. In the period from 2022 to 2024, the market adapted to global challenges. The main focus is on the structure of the issue and placement of ESG bonds, as well as the factors influencing the dynamics. Key problems hindering the spread of ESG financing are considered. The author of the article proposes comprehensive measures to activate the market and develop infrastructure. Despite economic and geopolitical difficulties, the Russian ESG bond market shows significant potential. Successful issues confirm the possibility of improving the corporate image and increasing investment attractiveness through the integration of ESG criteria. To overcome barriers and develop this segment, it is necessary to combine the efforts of the state, business and the financial community.

Keywords: sustainable development, ESG bonds, Russian market, green bonds, social bonds, climate transition, environment.

П.В. Дудкина¹

РЫНОК ESG-ОБЛИГАЦИЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ

Рынок ESG-облигаций в России отражает стремление страны интегрировать принципы экологической устойчивости, социальной ответственности и корпоративного управления в финансовую систему. Данная статья посвящена анализу текущего состояния размещений ESG-облигаций российскими эмитентами и тенденций развития этого рынка. В период с 2022 по 2024 гг. рынок прошёл адаптацию к глобальным вызовам. Основное внимание уделяется структуре выпуска и размещения ESG-облигаций, а также факторам, влияющим на динамику. Рассматриваются ключевые проблемы, препятствующие распространению ESG-финансирования. Для активизации рынка и развития инфраструктуры автором статьи предлагаются комплексные меры. Российский рынок ESG-облигаций, несмотря на экономические и геополитические сложности, показывает значительный потенциал. Успешные эмиссии подтверждают возможность улучшения корпоративного имиджа и повышения инвестиционной привлекательности за счёт интеграции ESG-критериев. Для преодоления барьеров и развития этого сегмента необходимо объединение усилий государства, бизнеса и финансового сообщества.

Ключевые слова: устойчивое развитие, ESG-облигации, российский рынок, "зелёные" облигации, социальные облигации, климатический переход, окружающая среда.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-148-155

ESG-облигации (Environmental, Social, and Corporate Governance) – это вид долговых ценных бумаг, которые компании выпускают для привлечения финансирования на проекты, направленные на улучшение экологических, социальных и управленческих ас-

¹ Дудкина П.В., преподаватель кафедры бизнес-информатики; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Dudkina P.V., Lecturer of the Department of Business Informatics; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg
E-mail: dudkina.polina0821@mail.ru

пектов своей деятельности. Они выражают стремление эмитентов к устойчивому развитию и ответственному ведению бизнеса. С помощью ESG-облигаций компании могут получить дополнительные средства для реализации проектов, способствующих улучшению экологической ситуации, развитию компаний и оказывающих положительное влияние на экономику и общество в целом. ESG-облигации играют ключевую роль в поддержке устойчивого развития, предоставляя средства для проектов, которые способствуют улучшению экологической ситуации и социальных условий.

Впервые термин "устойчивое развитие" был введён 4 августа 1987 г. в докладе Всемирной комиссии по окружающей среде и развитию ООН. Термин описывает процесс, который удовлетворяет текущие потребности, не ставя под угрозу будущее удовлетворение нужд следующих поколений [1].

Цель данной статьи – оценка текущего состояния ESG-облигаций в России, выявление ключевых проблем, разработка и предложение ряда мер, направленных на стабилизацию и дальнейшее развитие данного сектора финансового рынка. В России регулирование ESG-облигаций осуществляется рядом организаций, таких как рейтинговые агентства, ПАО "Московская биржа" и государственные органы. В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 21 сентября 2021 г. № 1587 "Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зелёного) развития в РФ и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в РФ". Проекты, претендующие на финансирование или поддержку, должны соответствовать установленным стандартам в области экологии, социальных аспектов и корпоративного управления. Критерии служат основой для выпуска и оценки ESG-облигаций [2].

Основываясь на Распоряжении Правительства РФ от 29.10.2021 г. № 3052-р "Об утверждении стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года", средства от эмиссии ESG-облигаций можно направить на снижение выбросов углекислого газа и адаптацию к климатическим изменениям [3].

На Рис. 1 представлена динамика размещения ESG-облигаций в России по годам.

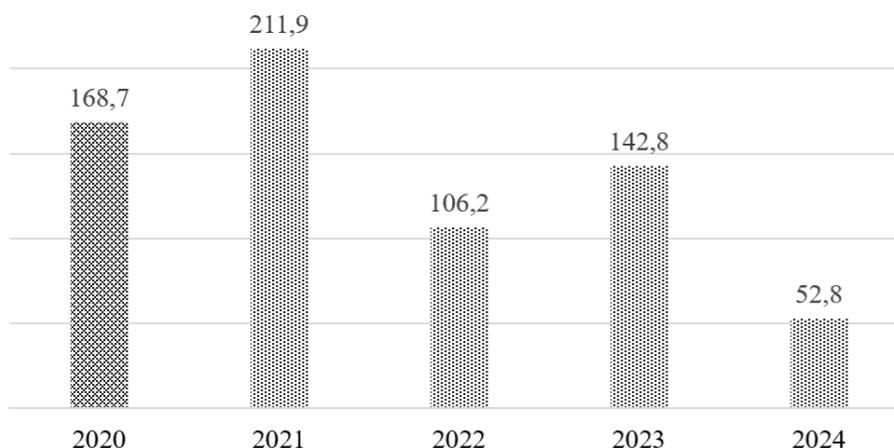


Рисунок 1 – Объём размещений ESG-облигаций российскими эмитентами (млрд руб.) за 2020–2024 гг.

Источник: составлено автором по источнику [4].

На Рис. 1 отражена динамика за 2020–2024 гг. В 2020 г. сумма размещений составляла 168,7 млрд руб., а в 2021 г. – уже 211,9 млрд руб. В 2022 г. наблюдается снижение размещений ESG-облигаций российскими эмитентами из-за сложной обстановки на финансовом рынке для России. По сравнению с 2022 г., данные за 2023 г. увеличились на 34,5%, что свидетельствует об активной деятельности российских эмитентов по размещению ESG-облигаций в этом году. Размещение ESG-облигаций российскими эмитентами охватывает национальные и адаптационные проекты и сделки на внебиржевом рынке. 2023 г. стал значимым для российских подходов к ESG, так как заметно возросла активность на рынке, особенно благодаря крупным компаниям, которые ранее ориентировались на международные рейтинги, а теперь переключились на национальную инфраструктуру. Однако, при сравнении с рекордным 2021 г., показатель 2023 г. на 32,6% меньше из-за сложной экономико-политической ситуации для РФ на мировой эко-

номической арене. В 2024 г. объём размещений составил 52,8 млрд руб., что на 63% ниже уровня 2023 г. и на впечатляющие 75% меньше показателя рекордного 2021 г.

До 2023 г. на российском рынке ESG-облигаций существовало два подвида:

– социальные облигации, предназначенные для финансирования проектов, направленных на улучшение здравоохранения, образования, доступного жилья и других инициатив, способствующих повышению качества жизни населения;

– "зелёные" облигации, которые привлекают инвестиции в проекты, снижающие негативное воздействие на окружающую среду, включая строительство возобновляемых источников энергии, развитие общественного транспорта, повышение энергоэффективности зданий и многое другое.

В 2023 г. произошло важное событие – появились новые ценные бумаги, так называемые облигации устойчивого развития, которые позволяют привлечь средства для реализации различных инициатив, способствующих устойчивому развитию страны. Среди них могут быть проекты по обновлению транспортного парка с переходом на более экологичные виды транспорта, внедрение возобновляемых источников энергии, строительство энергоэффективного жилья и т.д. Их выпуск стал важным шагом в развитии ответственного инвестирования и содействии экологическим и социальным инициативам.

На Рис. 2 представлено распределение эмиссий ESG-облигаций в России за 2023 г. Выделены три категории: "зелёные" облигации, облигации устойчивого развития и социальные облигации. В рамках каждой категории указаны соответствующие эмитенты.

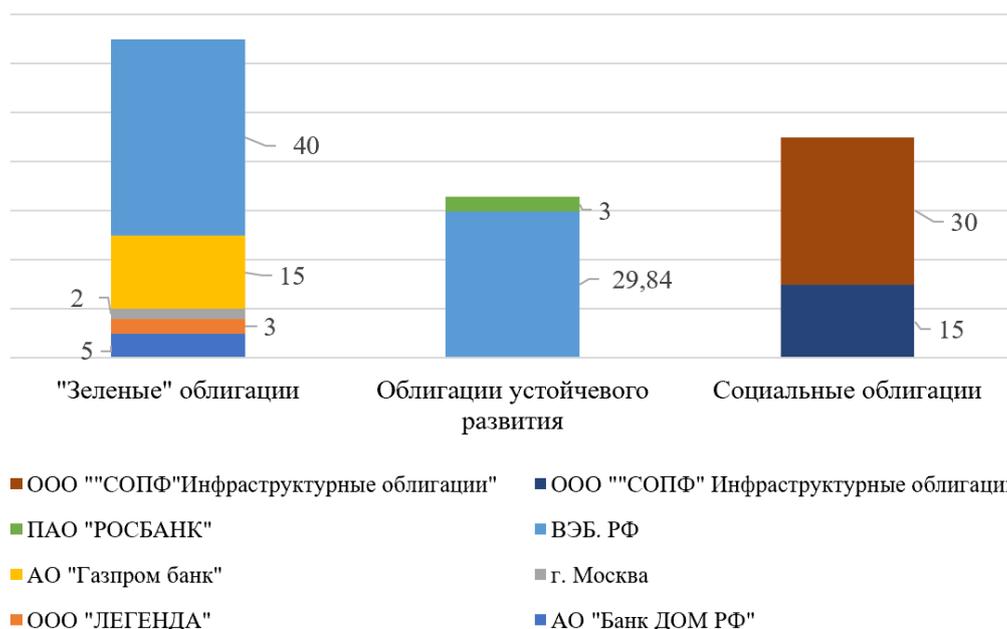


Рисунок 2 – Распределение эмиссий ESG-облигаций в России в 2023 г. (млрд руб.)

Источник: составлено автором по источнику [5].

Из Рис. 2 видно, что в 2023 г. рынок ценных бумаг пополнился новыми инструментами: 2 выпуска, направленных на поддержку устойчивого развития, на сумму 32 млрд руб. Облигации были выпущены ПАО "РОСБАНК" и АО "Банк ДОМ.РФ" на сумму 3 и 29,8 млрд руб. соответственно. Социальные облигации составили 45 млрд руб., "зелёные" облигации – 65 млрд руб. в 5 выпусках. В 2023 г. ВЭБ.РФ выпустил "зелёные" облигации на 40 млрд руб. К концу 2023 г. ООО "ДОМ.РФ" и ВЭБ.РФ заняли лидирующие позиции по общему объёму облигаций, который достиг 232 млрд руб., что составляет 34,8% от всех выпусков. Цифры свидетельствуют о заинтересованности инвесторов в новых формах вложений, которые способствуют устойчивому развитию экономики и общества. На Рис. 3 представлено распределение эмиссий ESG-облигаций в России за 2024 г. Выделены три категории: "зелёные" облигации, облигации климатического перехода и социальные облигации. В рамках каждой категории указаны соответствующие эмитенты.

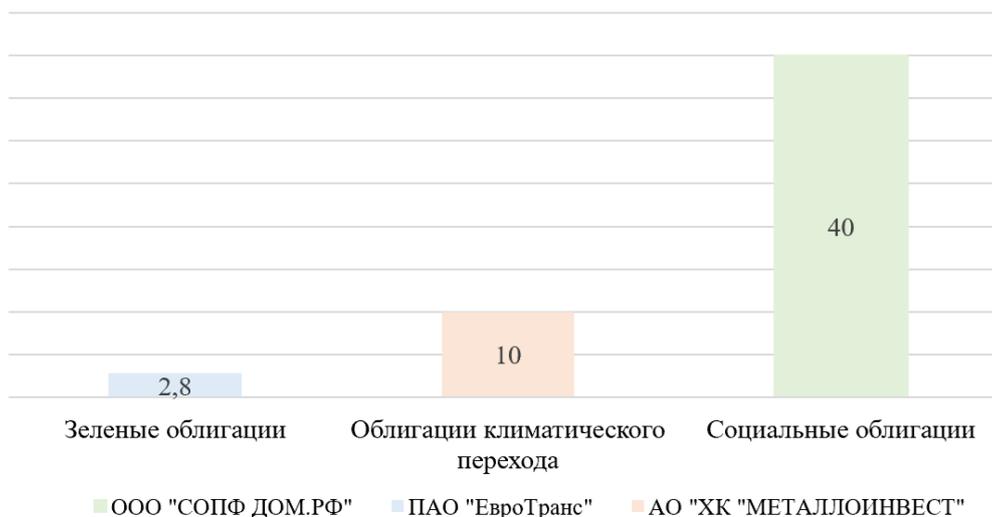


Рисунок 3 – Распределение эмиссий ESG-облигаций в России в 2024 г. (млрд руб.)

Источник: составлено автором по источнику [4].

Распределение выпусков ESG-облигаций на российском рынке в 2024 г., представленное на Рис. 3, демонстрирует значительное сокращение количества эмитентов с восьми в 2023 г. до трёх в текущем периоде. В частности, ООО "СОПФ ДОМ.РФ", ранее известное как ООО "СОПФ "Инфраструктурные облигации" и группа ДОМ.РФ, продолжает свою деятельность на рынке и произвело четыре выпуска социальных облигаций на общую сумму 40 млрд руб. В 2023 г. было осуществлено восемь выпусков ESG-облигаций на общую сумму 140,8 млрд руб. В 2024 г. количество выпусков сократилось до семи на сумму 52,8 млрд руб. Тем не менее, 2024 г. ознаменовался появлением новых ценных бумаг, таких как облигации климатического перехода объёмом 10 млрд руб., эмитированные АО "ХК "МЕТАЛЛОИНВЕСТ". Также в этом году ПАО "ЕвроТранс" осуществило два выпуска "зелёных" облигаций на сумму 2,8 млрд руб. Изменения 2024 г. отражают динамику и адаптацию рынка ESG-облигаций к текущим экономическим условиям, а также внедрение новых финансовых инструментов, направленных на поддержку климатических и социальных инициатив. На Рис. 4 показана структура размещения ESG-облигаций в России за 2023–2024 гг.

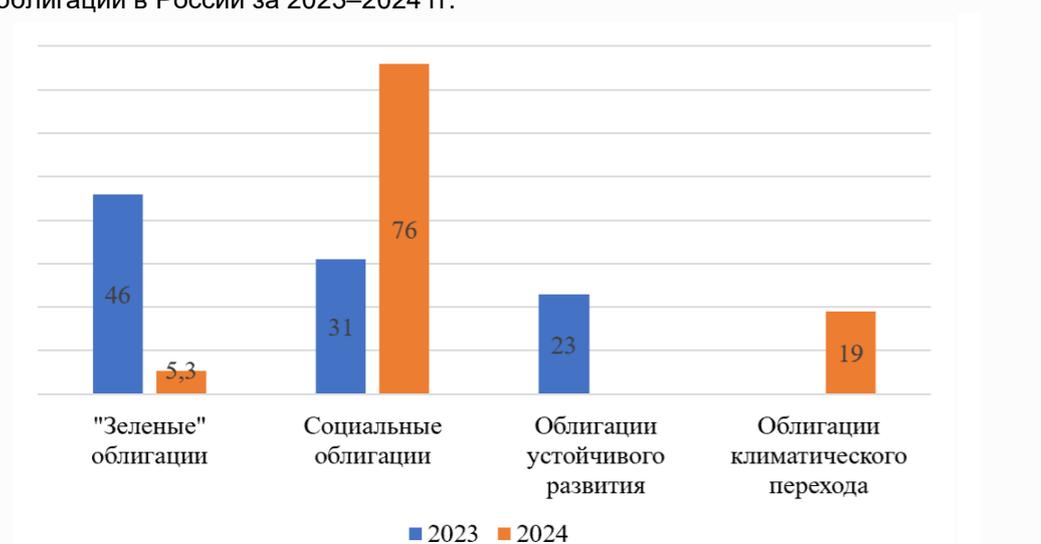


Рисунок 4 – Структура размещений ESG-облигаций в России за 2023–2024 гг., %
Источник: составлено автором по источнику [4].

На Рис. 4 показаны изменения в структуре размещений ESG-облигаций на российском рынке за 2023–2024 гг. В 2023 г. "зелёные" облигации занимали долю в 46%, однако в 2024 г. произошло резкое снижение до 5,3%. Уменьшение доли свидетель-

ствуется о смещении приоритетов инвесторов в сторону социальных облигаций, которые в 2023 г. занимали 31% рынка, а в 2024 г. их доля возросла до 76%. Рост интереса к социальным проектам подтверждается увеличением их доли в общем объеме размещений. Облигации устойчивого развития в 2023 г. составляли 23%, но в 2024 г. их размещения отсутствуют; исчезновение связано с перераспределением инвестиций в пользу других категорий. Облигации климатического перехода в 2023 г. ещё не были представлены, а в 2024 г. их доля составила 19%. Появление облигаций климатического перехода указывает на усиление внимания к вопросам изменения климата.

В 2023 г. российский рынок ESG-облигаций преимущественно состоял из "зелёных" облигаций, объём которых достиг 65 млрд руб. (46% от общего объёма). Социальные облигации и облигации устойчивого развития заняли 45 млрд и 32,8 млрд руб. соответственно. Ключевыми эмитентами ESG-облигаций в 2023 г. были государственные институты развития и связанные с ними компании. В ноябре 2023 г. государственная корпорация "ВЭБ.РФ" выпустила "зелёные" облигации на сумму 40 млрд руб., что стало крупнейшим размещением в 2023 г.

В 2024 г. облигации устойчивого развития исчезли из структуры размещений, уступив место новому инструменту – облигациям климатического перехода. Данный тип облигаций предназначен для компаний, стремящихся снизить своё негативное воздействие на климат, и привязан к конкретным ключевым показателям эффективности. Социальные облигации составили 76% от общего объёма ESG-облигаций (40 млрд руб.), превысив "зелёные" облигации. Объём "зелёных" облигаций снизился до 2,8 млрд руб. (5,3% от общего объёма). Существенные изменения в структуре размещений ESG-облигаций отражают динамику приоритетов инвесторов и растущий интерес к социальным и климатическим проектам на российском рынке.

Существует ряд преимуществ выпуска ESG-облигаций для компаний:

– получение необходимых ресурсов для реализации экологического проекта, направленного, например, на модернизацию производства, расширение ассортимента продукции и т.п.;

– повышение доверия и привлекательности предприятия для инвесторов, успешное размещение облигаций свидетельствует о стабильности и надёжности предприятия и способности эффективно управлять своими финансами;

– снижение зависимости предприятия от банковских кредитов, привлекая средства через рынок капитала, что диверсифицирует источники финансирования и расширяет круг потенциальных инвесторов;

– приверженность предприятия заботе об окружающей среде, что укрепляет репутацию среди клиентов, партнёров и общественности;

– на международном рынке могут торговаться с дисконтом (greenium), так как инвесторы готовы платить премию за облигации, способствующие устойчивому развитию и охране окружающей среды, что даёт более низкую стоимость привлечения средств.

Однако выпуск облигаций устойчивого развития для компаний связан с рядом недостатков, которые необходимо учитывать при принятии решения об использовании этого инструмента финансирования:

– высокая стоимость подготовки и размещения, так как необходимо нести значительные расходы на юридическое и финансовое консультирование, подготовку документации и маркетинг;

– риск невыполнения обязательств по выплате процентов или возврату основной суммы, что негативно скажется на ликвидности и финансовой устойчивости;

– сложность процесса выпуска, требующего тщательной подготовки и планирования, а также учёта множества факторов, таких как кредитный рейтинг предприятия, процентная ставка, сроки и условия выплат и т.д.

Согласно правилам листинга Московской биржи, облигации российских и иностранных эмитентов, а также субфедеральные и муниципальные облигации могут быть включены в сектор устойчивого развития [7]. Динамика данного сектора свидетельствует о предпринимаемых шагах в направлении интеграции в глобальные устойчивые тенденции, что указывает на значительный потенциал для дальнейшего развития в этой области. В Табл. 1 показаны категории и динамика по долговым ценным бумагам без учёта амортизации долга.

Таблица 1 – Долговые ценные бумаги сектора устойчивого развития (млрд руб.)

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 г. от 2021 г.	Темп роста, % 2024 г. к 2022 г.
"Зелёные" облигации	200	263	263	63	31,50
Социальные облигации	26	26	26	0	0,00
Облигации устойчивого развития	0	33	46	46	-
Облигации сегмента национальных и адаптационных проектов	50	95	135	85	170,00
Итого облигаций в обращении	277	418	470	193	69,68
Погашенные выпуски облигаций	1	38	53	52	5200,00

Источник: составлено автором по источнику [6].

В Табл. 1 представлены различные категории долговых ценных бумаг в разрезе 2022–2024 гг. Проведённый сравнительный анализ позволил выявить абсолютные изменения значений и темпы их роста, а также провести оценку текущих тенденций и перспектив развития рынка. "Зелёные" облигации продемонстрировали впечатляющий рост на 31,5% в период с 2022 по 2023 гг. Однако в 2024 г. объём этих облигаций остался на уровне предыдущего года, что свидетельствует о стабилизации и насыщении данного сегмента. Социальные облигации, напротив, не показали роста за указанный период, что свидетельствует о недостаточном интересе к этому инструменту и относительно малой ёмкости сегмента, что требует привлечения инвесторов в данный сектор. Облигации устойчивого развития начали своё становление с 2023 г. С момента их появления наблюдается тенденция роста, что подтверждает зарождение интереса к этому финансовому инструменту и потенциальное расширение данного сегмента. Облигации национальных и адаптационных проектов выделяются как одни из наиболее быстрорастущих сегментов с темпом роста 170% в период с 2022 по 2024 гг. Отклонение показателя указывает на значительный интерес со стороны инвесторов и возможности государственного и частного финансирования адаптационных и национальных проектов.

Общая сумма облигаций в обращении увеличилась на 193 млрд руб. (темп роста 69,68%). Погашенные выпуски выросли на 52 млрд руб. (темп роста 5200%), что говорит об активно развивающемся рынке, нарастающей ликвидности и зрелости данного сектора. Состоялось погашение двух выпусков социальных облигаций общим объёмом 14,5 млрд руб. Первый выпуск был осуществлён ООО "СОФФ ДОМ.РФ" на сумму 10 млрд руб., что подчёркивает доверие инвесторов к крупным инфраструктурным проектам, поддерживаемым данной организацией. Второй выпуск проведён ПАО "МТС" объёмом 4,5 млрд руб., что демонстрирует готовность корпоративного сектора участвовать в финансировании устойчивых инициатив.

Исходя из данных в Табл. 1 можно сказать, что долговые ценные бумаги для сектора устойчивого развития демонстрируют положительную динамику роста, особенно в категориях "зелёных" облигаций и облигаций сегмента национальных и адаптационных проектов. Социальные облигации, хотя и остаются стабильными, не показывают роста, что указывает на необходимость принятия мер для стимулирования интереса к данному типу ценных бумаг. Новые категории, такие как облигации устойчивого развития, начинают занимать своё место на рынке, открывая новые возможности в сфере устойчивого финансирования.

Для всестороннего понимания рынка ESG-облигаций необходимо изучить проблемы и современное состояние ESG-финансирования на российском финансовом рынке:

– популярность биржевых фондов денежного рынка демонстрирует значительный рост. В октябре 2024 г. количество инвесторов превысило 1 млн (увеличение в три раза с начала года). Стоимость чистых активов – более 700 млрд руб. За 10 месяцев 2024 г. объём операций составил свыше 2,4 трлн руб. (рост в 8,5 раз), средневзвешенный объём торгов – 11 млрд руб. (рост в 8,3 раза). В октябре был зафиксирован рекорд по объёму торгов, составивший 443 млрд руб. [8]. Однако, при анализе сектора устойчивого развития, отмечается его значительное отставание в динамике по сравнению с другими сегментами рынка;

– в 2024 г. на Московской бирже новые биржевые инвестиционные фонды игнорируют ESG-критерии. Из 78 фондов лишь 5 следуют принципам ответственного инвестирования, а доля ESG-фондов по объёму вложений составляет менее 0,12%, что указывает на ограниченное развитие устойчивых финансовых инструментов [9];

– ежегодные ESG-отчёты увеличиваются в объёме, что затрудняет их чтение и анализ. Национальные стандарты нефинансовой отчётности находятся в стадии доработки и подвержены частым корректировкам, что создаёт дополнительные трудности для эмитентов. Внутренние технологии подготовки отчётности у эмитентов не настроены, а публичная база данных от "Интерфакса" в сотрудничестве с ESG Альянсом нуждается в доработке;

– потребителями ESG-отчётности являются в основном организации-регуляторы, крупные управляющие компании и рейтинговые агентства, что ограничивает широкое распространение и использование данных. Даже эта аудитория сталкивается с проблемами при анализе объёмных и сложных отчётов.

Российские инвесторы не реагируют на высокие рейтинги ESG и атрибуты устойчивого развития при формировании инвестиционных стратегий, что указывает на скептицизм и недостаточное понимание значимости этих показателей при принятии инвестиционных решений.

На стыке 2024 и 2025 гг. сектор устойчивого развития в России не достигает ожидаемых результатов:

– инвесторы и эмитенты не наблюдают явной экономической выгоды, что снижает их интерес к ESG-облигациям, особенно в условиях рыночной нестабильности;

– устойчивое развитие встречает недоверие из-за отсутствия чётких стандартов раскрытия информации и дефицита независимых механизмов проверки, что ставит под сомнение достоверность данных;

– подготовка отчётности по устойчивому развитию сопряжена со значительными затратами, при этом отсутствуют единые стандарты, условия сложны, а поддержка со стороны регуляторов недостаточна.

Для решения проблем в области устойчивого развития необходимо реализовать комплексные меры:

– создание единых упрощённых стандартов нефинансовой отчётности для обеспечения ясности, устранения разночтений и улучшения сопоставимости данных;

– увеличение доверия благодаря независимой верификации данных авторитетными аудиторскими и рейтинговыми агентствами, что подтвердит достоверность данных, обеспечит надёжность и прозрачность отчётов, что важно для анализа многокомпонентных документов инвесторами;

– стимулирование активности и привлечение ресурсов в секторе устойчивого финансирования с помощью регуляторной поддержки и стимулов для эмитентов и инвесторов. Требуется внедрение мер поощрения, таких как налоговые льготы, приоритетное право на государственные контракты, гранты, дотации и субсидии;

– развитие осознания важности ESG-облигаций среди участников рынка за счёт образовательных программ, фокусирующихся на устойчивом развитии. Такой подход снизит уровень недоверия и ускорит применение практик ответственного инвестирования.

Российский сектор устойчивого развития сталкивается с рядом вызовов. Их преодоление стабилизирует и будет способствовать дальнейшему развитию сектора. Отсутствие реакции инвесторов на ESG-показатели и недостаточная заинтересованность управляющих компаний в использовании ESG-облигаций для привлечения капитала приводят к замедлению развития данного сегмента. Это приводит к снижению интереса к ESG-фондам, дефициту инноваций и высокой конкуренции со стороны других фондовых рынков. Для изменения данной ситуации необходимы явные преференции и поддержка со стороны государства и финансовых регуляторов. Введение стимулов, таких как налоговые льготы, дотации и субсидии, сделает ESG-деятельность привлекательной не только с экологической и социальной точек зрения, но и с финансовой мотивацией. Реализация данных мер существенно улучшит текущее состояние рынка ESG-финансирования в России, повысит доверие инвесторов и стимулирует рост ESG-облигаций.

Список использованных источников

1. Брунланд Г.Х. Наше общее будущее. Доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития. Организация Объединённых Наций, 1987. – С. 59. – URL: <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (дата обращения: 10.01.2025).

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 21.09.2021 г. № 1587 (ред. от 30.12.2023) "Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зелёного) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации". – Москва: Правительство Российской Федерации, 2021.
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.10.2021 г. № 3052-р "Об утверждении стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года". – Москва: Правительство Российской Федерации, 2021.
4. Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство (АКРА). Российский рынок ESG-облигаций: деление на три. Аналитический комментарий от 30 января 2025 года. – Москва: АКРА, 2025.– URL: https://acra-ratings.ru/upload/iblock/119/49pgdknfj0lmvx78vjk2m7ng6orzccn7/20250130_CSDVG.pdf (дата обращения: 01.02.2025).
5. Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство (АКРА). Российский рынок ESG-облигаций: период переосмысления. Аналитический отчёт от 31.01.2024 года. – Москва: АКРА, 2024. – URL: https://www.acra-ratings.ru/upload/iblock/9aa/8v6ouy8ekbq9wpmreeuykfqldxcqb93b96/20240131_CSDVG.pdf (дата обращения: 20.01.2025).
6. Центральный банк Российской Федерации. Выпущенные на внутреннем рынке долговые ценные бумаги, включённые в сектор устойчивого развития. – Москва: Банк России, 2024. – URL: https://www.cbr.ru/Content/SaveToPdf/Page?url=%2Fstatistics%2Fmacro_itm%2Fsec_st%2Fissue_sector%2F (дата обращения: 11.02.2025).
7. Московская биржа. Сектор устойчивого развития. – Москва: Мосбиржа, 2024. – URL: <https://www.moex.com/s3019> (дата обращения: 10.02.2025).
8. Московская биржа. Новости и пресс-релизы. – Москва: Мосбиржа, 2024. – URL: <https://www.moex.com/n74674> (дата обращения: 09.02.2025).
9. Московская биржа. Новости и итоги торгов. – Москва: Мосбиржа, 2024. – URL: <https://www.moex.com/n76855> (дата обращения: 11.02.2025).

УДК 336.62

M.N. Moskalenko

INTEGRATED ASSESSMENT OF THE FINANCIAL CONDITION OF AN ENTERPRISE AS A TOOL FOR MAKING MANAGERIAL DECISIONS

The article is devoted to the development of a universal methodology for express analysis of an enterprise based on the approach of calculating an integral indicator, which will allow you to easily and quickly determine the financial condition of the company. The article reflects the main stages of creating a methodology, the results of which are important for evaluating the effectiveness of financial activities of enterprises and for making correct and rational management decisions in conditions of uncertainty of market conditions.

Keywords: integral assessment, express analysis, financial condition of the enterprise, management decisions.

М.Н. Москаленко¹

ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Статья посвящена разработке универсальной методики экспресс-анализа предприятия, основанной на подходе расчёта интегрального показателя, которая позволит достаточно легко и быстро определить финансовое состояние компании. В статье отражены основные этапы создания методики, результаты которой имеют значение для оценки эффективности финансовой деятельности предприятий и для принятия верных и рациональных управленческих решений в условиях неопределённости конъюнктуры рынка.

Ключевые слова: интегральная оценка, экспресс-анализ, финансовое состояние предприятия, управленческие решения.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-156-162

Анализ финансовой устойчивости предприятия в текущих рыночных условиях играет значительную роль, так как финансовое состояние любой компании – это итог управления внутренними и внешними факторами, которые влияют на результат её деятельности.

Финансовый анализ представляет собой значимый элемент финансового менеджмента и аудита деятельности компании. Разные пользователи финансовых отчётов компаний применяют различные методы финансового анализа, с тем чтобы принять решения, соответствующие их личным интересам. Например, собственники компаний используют анализ для принятия решений в части повышения доходности капитала и достижения стабильного положения компании на рынке. Напротив, инвесторы и кредиторы компаний используют финансовый анализ для принятия решений в отношении объёмов инвестиций и минимизации собственных рисков. И в том, и в другом случае качество результатов анализа финансовой деятельности компании предопределяет качество принимаемых решений.

Актуальность затронутой темы заключается в том, что для анализа финансовой деятельности компании необходимо приложить немало усилий, а методик его проведения множество: от классических, до уникальных и индивидуальных, используемых самими компаниями в повседневной деятельности. Разработанный инструмент – интегральная оценка финансового состояния предприятия – универсальная методика, которая поможет, не тратя много времени, получить оценку его финансового состояния и принять рациональное управленческое решение в условиях непостоянной конъюнктуры рынка. Практическая значимость проявляется в том, что аналитик может на основании предложенного механизма экспресс-анализа разработать план мероприятий по повышению эффективности деятельности компании

¹ Москаленко М.Н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат экономических наук; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Moskalenko M.N., Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Candidate of Economics; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Institute of Technology (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: margot61@yandex.ru

или принять решение о выходе на рынок с облигационным займом, либо, наоборот, о выдаче займа и т.д.

Цель настоящего исследования – создание универсальной методики для проведения экспресс-анализа финансового состояния предприятий различной отраслевой принадлежности и различной категории активов.

Результатом проведённого исследования является разработка авторской методики экспресс-анализа предприятия, в соответствии с которой любой пользователь, используя его финансовую отчётность, может внести данные в разработанную форму и получить итоговый результат – заключение о его финансовом состоянии.

Ниже представлены основные этапы разработки методики.

Первый этап. Формирование выборки предприятий, которые были распределены на три категории в зависимости от величины активов: малые с объёмом активов до 100 млн руб., средние предприятия с величиной активов от 100 млн руб. до 1 млрд руб. и крупные предприятия с объёмом активов свыше 1 млрд руб. Обследуемые предприятия также были распределены на группы в зависимости от своей отраслевой принадлежности.

Второй этап. Расчёт основных показателей, характеризующих финансовое состояние предприятий выборки.

Третий этап. Распределение всех обследуемых предприятий выборки на категории надёжности (А-В-С) с применением интегрального показателя надёжности.

Четвёртый этап. Анализ полученной выборки предприятий, распределённых на категории надёжности, и оценка факторов, повлиявших на попадание в ту или иную группу.

Пятый этап. Отбор финансовых показателей для формирования методики экспресс-анализа предприятий.

Шестой этап. Формирование итоговой выходной формы – бланка экспресс-анализа предприятий.

Первым этапом работы являлся сбор необходимой базы данных для обследования. Было отобрано 150 действующих российских предприятий. Все предприятия выборки распределялись на группы в зависимости от отраслевой принадлежности. Так, были выделены следующие виды деятельности обследуемых предприятий (в зависимости от ОКВЭД, присвоенных предприятиям при регистрации и используемых ими при сдаче финансовой отчётности): промышленное производство, строительство, транспорт и связь, сельское хозяйство, торговля, общественное питание и гостиничное хозяйство, информационные технологии и прочие виды деятельности (как отдельная группа).

По всем отобраным в выборку предприятиям была проанализирована финансовая отчётность за период 2019–2023 гг. [1]. В рамках проведённого анализа для каждого предприятия было рассчитано по двенадцать показателей, оценивающих тот или иной аспект их деятельности: уровень финансовой устойчивости, платёжеспособность, рентабельность деятельности и деловую активность [2], [3], [4].

Для распределения предприятий на группы по степени надёжности (группы А-В-С) был применён подход, в рамках которого определяется интегральный показатель R.

Расчёт интегрального показателя и анализ попадания предприятия в одну из групп А-В-С производился по формуле (1):

$$R = 0,05 * R1 + 0,05 * R2 + 0,1 * R3 + 0,2 * R4 - 0,03 * R5 - 0,02 * R6 + 0,1 * R7 + 0,05 * R8 + 0,05 * R9 + 0,2 * R10 + 0,1 * R11 + 0,05 * R12 \quad (1)$$

где: R1 – Коэффициент абсолютной ликвидности,

R2 – Коэффициент быстрой ликвидности,

R3 – Коэффициент текущей ликвидности,

R4 – Уровень самофинансирования,

R5 – Финансовый рычаг (обратное влияние),

R6 – Коэффициент текущей задолженности (обратное влияние),

R7 – Оборачиваемость активов,

R8 – Оборачиваемость оборотных активов,

R9 – Оборачиваемость дебиторской задолженности,

R10 – Рентабельность продаж (в %),

R11 – Рентабельность активов (в %),

R12 – Рентабельность собственного капитала (в %).

Предприятия распределяются в одну из групп надёжности финансового положения, в зависимости от полученного значения интегрального показателя R:

- $R \geq 10$ – категория А – условно-надёжное предприятие – финансовое положение хорошее;
- $R \geq 5 < 10$ – категория В – предприятие "серой зоны" – финансовое положение удовлетворительное;
- $R < 5$ – категория С – условно-ненадёжное предприятие – финансовое положение плохое.

Расчёт показателя R производился по каждому предприятию и по всей выборочной совокупности в целом. Среди всех полученных показателей были отобраны максимальный уровень интегрального показателя (R_{\max}), минимальный уровень интегрального показателя (R_{\min}) и средний уровень интегрального показателя ($R_{\text{ср}}$), как в целом по выборке, так и по категориям предприятий (малые, средние и крупные) и по отраслям.

Такое распределение было необходимо для того, чтобы задать условия для уточнения попадания предприятия в одну из групп надёжности "А", "В" или "С". Для этого был определён числовой предел значения R. Результаты расчётов представлены в Табл. 1.

В результате полученных данных предприятия были распределены на категории "А", "В", или "С" с применением определённых обобщённых условий (Табл. 2) [1], [2], [4].

Так, в группу категории условно-надёжных предприятий (категория "А") вошли предприятия, не имеющие убытков до налогообложения, значение показателя R которых выше, чем в среднем по предприятиям отрасли и предприятиям аналогичной категории активов.

В группу категории предприятий "серой зоны" (категория "В") вошли предприятия, значение показателя R которых ниже, чем в среднем по предприятиям отрасли и предприятиям аналогичной категории активов, но выше их минимального значения.

Таблица 1 – Предел значения R

Предел значения R	2021	2020	2019
Средняя R по малым предприятиям	20,29	19,55	18,77
Максимальная R по малым предприятиям	75,37	173,25	106,84
Минимальная R по малым предприятиям	-18,23	-31,80	-12,64
Средняя R по средним предприятиям	17,15	11,57	10,91
Максимальная R по средним предприятиям	80,56	23,46	22,02
Минимальная R по средним предприятиям	2,40	-11,01	-8,13
Средняя R по крупным предприятиям	23,44	25,52	12,57
Максимальная R по крупным предприятиям	227,68	443,46	41,97
Минимальная R по крупным предприятиям	1,57	-19,35	-40,82
Минимальное R по отрасли – сельское и лесное хозяйство	-4,26	11,01	8,13
Минимальное R по отрасли – промышленность	-18,23	-6,93	-0,31
Минимальное R по отрасли – строительство	7,50	12,95	4,97
Минимальное R по отрасли – торговля	1,57	-6,92	-40,82
Минимальное R по отрасли – транспорт и связь	3,68	-21,75	10,22
Минимальное R по отрасли – общественное питание и гостиничный бизнес	15,74	5,07	15,44
Минимальное R по отрасли – информационные технологии	4,26	-11,01	-8,13
Минимальное R по отрасли – прочее	3,57	-31,80	0,56

Остальные предприятия, не удовлетворяющие описанным условиям, при распределении попали в группу условно-ненадёжных – категория "С".

Таблица 2 – Порядок расчёта для распределения предприятий на категории А-В-С

1. Сравнение со среднеотраслевыми значениями и предприятиями аналогичной категории активов (крупные/средние/малые)
2. Расчёт среднего, максимального и минимального значения сводного показателя R
3. Анализ результатов расчёта уравнения (1)
4. Проверка выполнения условий:
4.1. если собственный капитал (СК) <0 , то категория "С"
4.2. если прибыль до налогообложения (ПН) <0 , то не может быть категория "А"
4.3. если $R > R_{\text{ср}}$ по отрасли, то категория "А"
4.4. если $R > R_{\text{ср}}$ по категории активов, то категория "А"
4.5. если $R < R_{\text{ср}} > R_{\text{мин}}$ по отрасли, то категория "В"
4.6. если $R < R_{\text{ср}} > R_{\text{мин}}$ по категории активов, то категория "В"
4.7. остальные предприятия (не удовлетворяющие представленным условиям) – категория "С"

Формулирование основных положений подхода к экспресс-анализу предприятия.

Результаты распределения предприятий на группы надёжности в рамках проведённого А-В-С-анализа позволили установить зависимость полученных значений показателей от попадания предприятия в ту или иную группу надёжности.

Так, был проведён анализ с использованием метода корреляции, который установил зависимость между попаданием предприятий в каждую из категорий А-В-С и значениями показателей, рассчитанными в соответствии с заданными алгоритмами.

Иными словами, на данном этапе главной задачей являлось определение наибольшей связи у различных показателей с итоговым значением интегрального показателя R по каждому из предприятий выборки и соответственно с его попаданием в одну из категорий А-В-С. Корреляционный анализ позволил отобрать для экспресс-анализа следующие шесть показателей, показавших наиболее сильную связь с итоговой оценкой распределения на группы А-В-С – более 90%:

- Уровень самофинансирования;
- Коэффициент текущей ликвидности;
- Коэффициент оборачиваемости активов;
- Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;
- Рентабельность активов;
- Рентабельность инвестиций.

Далее в рамках разработанного методического подхода для определения итогового рейтинга предприятия устанавливалось нормативное значение для каждого отобранного показателя. Нормативное значение определялось для каждого показателя, исходя из традиционно используемых экспертных оценок в экономической литературе и в зависимости от того, каковы были значения указанных показателей в каждой из групп надёжности [3], [4], [5].

Исходя из попадания значения каждого из показателей в установленный нормативный диапазон, превышения его либо, наоборот, недостижения показателем нормативного уровня, каждый показатель распределяется на три группы: низкий, удовлетворительный или высокий.

При том, если при расчёте значение какого-то показателя является "высоким", то ему присваивается три балла, если "удовлетворительным", то присваивается 2 балла, если "низким" или его рентабельность является нулевой, то присваивается 1 балл.

На следующем этапе было определено среднее значение баллов по всем шести показателям. В зависимости от количества средних баллов оцениваемое предприятие распределяется в одну из категорий А-В-С:

- при среднем количестве 2,5 балла и выше компания попадает в категорию "А", а её финансовое положение признаётся "хорошим";
- при среднем количестве от 1,5 до 2,5 баллов компания попадает в категорию "В", а её финансовое положение признаётся "удовлетворительным";
- при среднем количестве менее 1,5 баллов компания попадает в категорию "С", а её финансовое положение признаётся "плохим".

При этом предприятия категории "А" – это компании с высокой финансовой устойчивостью. Их финансовое состояние позволяет быть уверенными в своевремен-

ном и полном исполнении всех обязательств с достаточным запасом на случай возможной ошибки в управлении. Предприятия этой категории и соответствующего уровня финансового состояния могут быть надёжными заёмщиками, в их отношении может быть принято положительное решение в отношении инвестиций.

Предприятия категории "В" – это компании, финансовое состояние которых можно оценить как удовлетворительное. При анализе обнаружена слабость отдельных коэффициентов. Выполнение обязательств в срок сопряжено с определённым риском, либо возможны проблемы с недополучением доходов и невысокой рентабельностью. Следует предпринять следующие меры для улучшения ситуации:

— в случае если предприятие создаёт ликвидные средства (наблюдается избыток оборотных средств и высокий уровень коэффициентов ликвидности), необходимы меры в отношении увеличения нормы доходности, переориентирование вложений с целью получения дополнительных доходов, контроль потребления и расходов;

— если у предприятия наблюдается потребление ликвидных средств (дефицит оборотных средств), то необходим жёсткий контроль капиталовложений и избытка денежной выручки, принятие решений в отношении использования части доходов на создание оборотных активов и повышения уровня ликвидности активов.

Предприятия категории "С" – это компании с неустойчивым и предкризисным финансовым состоянием. Их показатели имеют значительные отклонения от нормы. У них неудовлетворительная структура капитала, а платёжеспособность и рентабельность находятся на нижней границе допустимых значений. Необходимо обратить особое внимание на возможные проблемы с ликвидностью, сократить удельные расходы, предпринять серьёзные меры по улучшению финансовой ситуации, чтобы в дальнейшем не запускать процедуры банкротства.

Следующий этап исследования предполагал процесс конструирования итоговой выходной формы на основе полученных результатов проведённой экспресс-диагностики предприятий. Это очень важный этап, поскольку итоговый бланк расчёта, позволяющий увидеть конечный результат работы методики, делает её доступной для пользователя. При подготовке выходной формы методики использовались средства программирования, доступные в excel.

Для того чтобы получить итоговую выходную форму расчёта показателей, необходимо выполнить два шага: ввести первичные данные по предприятию (используя его финансовую отчётность) и нажать на кнопку "расчёт" (Рис. 1).

Строки баланса	Год		
	2020	2021	2022
Нематериальные активы, 1110			
Основные средства, 1150			
Долгосрочные финансовые вложения, 1170			
Прочие внеоборотные активы (ИТОГО - 1110, 1150, 1170)			
Внеоборотные активы ИТОГО (итог раздела I), 1100			
Запасы, 1210			
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, 1220			
Дебиторская задолженность, 1230			
Краткосрочные финансовые вложения, 1240			
Денежные средства и денежные эквиваленты, 1250			
Прочие оборотные активы, 1260			
Оборотные активы ИТОГО (итог раздела II), 1200			
Активы ИТОГО (баланс), 1600			
Уставный капитал, 1310			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток), 1370			
Прочее (Капитал и резервы) (ИТОГО - 1310, 1370)			
Капитал и резервы ИТОГО (итог раздела III), 1300			
Долгосрочные заемные средства, 1410			
Прочие долгосрочные обязательства, (ИТОГО - 1410)			
Долгосрочные обязательства ИТОГО (итог раздела IV), 1400			
Краткосрочные заемные средства, 1510			
Кредиторская задолженность, 1520			
Прочие краткосрочные обязательства, (ИТОГО - 1510, 1520)			
Краткосрочные обязательства ИТОГО (итог раздела V), 1500			
Выручка, 2110			
Себестоимость, 2120			
Валовая прибыль (убыток), 2100			
Коммерческие расходы, 2210			
Управленческие расходы, 2220			
Прибыль (убыток) от продаж, 2200			
Доходы от участия в других организациях, 2310			
Проценты к получению, 2320			
Проценты к уплате, 2330			
Прочие доходы, 2340			
Прочие расходы, 2350			
Прибыль (убыток) до налогообложения, 2300			
Налог на прибыль, 2410			
Чистая прибыль (убыток), 2400			

Рисунок 1 – Шаблон баланса для ввода данных по предприятию

Ввод данных по предприятию в предложенную форму (шаблон финансовой отчётности – баланса и отчёта о финансовых результатах) необходим для дальнейшего автоматического расчёта показателей. На Рис. 1 представлена его форма.

После ввода показателей по предприятию осуществляется автоматический расчёт необходимых показателей за три отчётных периода. Результаты расчёта также автоматически заносятся в специально созданный бланк экспресс-анализа (Рис. 2). Эта форма содержит три основных блока.

Показатель	Год		
	2020	2021	2022
Уровень самофинансирования (СК/А*100)			
Текущая ликвидность (АО/КО)			
Оборачиваемость активов (В/Аср)			
Оборачиваемость ДЗ (В/ДЗср)			
ROA (ПН/А*100)			
ROI (ПН/(СК+ДО)*100)			
Итоговый показатель R			
Результат Анализа			
Уровень самофинансирования	Низкий	Удовлетворительный	Удовлетворительный
Текущая ликвидность	Удовлетворительный	Удовлетворительный	Удовлетворительный
Оборачиваемость активов	Удовлетворительный	Низкий	Удовлетворительный
Оборачиваемость ДЗ	Высокий	Высокий	Высокий
ROA	Высокий	Удовлетворительный	Высокий
ROI	Высокий	Высокий	Высокий
Итоговый показатель R	В	В	А

Рисунок 2 – Форма представления показателей в бланке экспресс-анализа

Первый блок содержит значения показателей в динамике. Помимо расчёта показателей, отобранных в рамках настоящего исследования, в итоговом бланке рассчитывается сводный интегральный показатель, выступающий своеобразной сводной оценкой финансового состояния предприятия.

Второй блок итоговой формы бланка включает результат анализа каждого показателя или результат достижения каждым показателем определённого уровня (высокий/удовлетворительный/низкий) и результат присвоения предприятию итоговой категории А-В-С за все рассматриваемые отчётные периоды.

И, наконец, третий блок итоговой формы бланка содержит заключение о финансовом состоянии предприятия по результатам последнего отчётного периода. Следует отметить, что бланк имеет и оборотную сторону, на которой изложена методика расчёта показателей, используемых в бланке.

Разработанная методика интегральной оценки финансового состояния предприятий при тестировании выполнила все поставленные задачи, которые необходимо было достичь. Тестирование выполнялось студентами на практических занятиях по финансовому анализу деятельности предприятий. Методика проста в использовании для обычного пользователя, так как для того, чтобы ею воспользоваться, не нужно обладать специальными знаниями, достаточно иметь данные о финансовой отчётности компании. Представленная в исследовании универсальная методика экспресс-анализа предприятия является доступным инструментом для анализа, поможет сформулировать выводы о его финансовом состоянии, с тем чтобы впоследствии принять правильные управленческие решения.

Список использованных источников

1. Ресурс БФО [Электронный ресурс]. – URL: <https://bo.nalog.ru>.
2. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 589 с.
3. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 385 с.
4. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия: Учебн. пособие / Э.И. Крылов, В.М. Власова, М.Г. Егорова и др. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 192 с.
5. Буторина О.В., Шишкина И.В. Инвестиционная привлекательность компании: сущность, сопоставление методик оценки // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2017. – № 2.
6. Власов М.М. Обеспечение развития малых и средних промышленных предприятий с использованием инструментов управления финансовой привлекательностью: дис... канд. экон. наук. 2020 / Власов Михаил Михайлович. – СПб., 2020. – 152 с.

УДК 33.336.02

V.A. Chernenko, B.P. Ivchenko,
A.A. Voronov

INVESTMENT SYNERGY IN THE CON- TEXT OF NATIONAL ECONOMIC DEVEL- OPMENT

The article examines the issues of investing in the economy, proposes a definition of economic synergy, substantiates the relationship of regulatory instruments on the investment process; identifies problems of investment activity. The reasons for the functioning of state funds in conditions of high cost of borrowed capital are proven and substantiated.

Keywords: synergy, investment activity, investment climate, government funds, macroeconomic regulation, economic sustainability.

В.А. Черненко¹, Б.П.Ивченко²,
А.А.Воронов³

ИНВЕСТИЦИОННАЯ СИНЕРГИЯ В КОН- ТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

В статье рассматриваются вопросы инвестирования экономики, предложено определение синергии экономики, обоснована взаимосвязь инструментов регулирования на инвестиционный процесс; выделены проблемы инвестиционной активности. Доказаны и обоснованы причины функционирования государственных фондов в условиях высокой стоимости заёмного капитала.

Ключевые слова: синергия, инвестиционная деятельность, инвестиционный климат, государственные фонды, макроэкономическое регулирование, устойчивость экономики.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-163-167

Синергия в экономике – это повышение конечного результата (роста ВВП) в результате деятельности экономических агентов на основе использования различных форм, инструментов, направленных на развитие экономической системы.

На ПМЭФ-2023 подняты важные проблемы, реализация которых определяет вектор развития экономики страны.

В.В. Путин на Пленарном заседании Петербургского международного экономического форума выделил ключевые принципы, на основе которых будет развиваться наша экономика [1].

Первый принцип – это открытость. Прочной, предсказуемой основой для углубления международной кооперации видим развитие удобной и независимой платёжной инфраструктуры в национальных валютах, налаживание логистических, кооперационных связей; формирование развития транспортных коридоров, а также наращивание научного, технологического, культурного, гуманитарного и спортивного сотрудни-

¹ Черненко В.А., профессор кафедры экономики, организации и управления производством, доктор экономических наук, профессор; Балтийский государственный технический университет "ВОЕНМЕХ" им. Д.Ф. Устинова, г. Санкт-Петербург

Chernenko V.A., Professor of the Department of Economics, Organization and Production Management, Doctor of Economics, Professor; Baltic State Technical University "VOENMECH" named after D.F. Ustinov, Saint Petersburg
E-mail: komdep@bstu.spb.su

² Ивченко Б.П., заведующий кафедрой экономики, организации и управления производством, доктор технических наук, профессор; Балтийский государственный технический университет "ВОЕНМЕХ" имени Д.Ф. Устинова, г. Санкт-Петербург

Ivchenko B.P., Head of the Department of Economics, Organization and Production Management, Doctor of Technical Sciences, Professor; Baltic State Technical University "VOENMECH" named after D.F. Ustinov, Saint Petersburg
E-mail: ivchenko_bp@voenmeh.ru

³ Воронов А.А., доцент кафедры финансов и статистики, кандидат экономических наук, доцент; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Voronov A.A., Associate Professor of the Department of Finance and Statistics, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg
E-mail: mignon1977@gmail.com

чества на принципах равноправия и уважения партнёров.

Второй принцип – опора на предпринимательские свободы. Именно частный бизнес – в жёстких условиях, на фоне попыток любыми способами сдержать наше развитие – доказал, что способен конкурировать на глобальных рынках.

Третий принцип – ответственная и сбалансированная макроэкономическая политика.

Четвёртый принцип нашего развития – это социальная справедливость. У роста экономики и деловой инициативы, индустриальных возможностей и научно-технологического потенциала страны должно быть мощное социальное воплощение.

Пятый принцип, на котором Россия выстраивает свою экономическую политику, – это опережающее развитие инфраструктуры.

Шестой принцип развития – сквозной, объединяющий нашу работу – достижение настоящего технологического суверенитета, создание целостной системы экономического развития, которая по критически важным составляющим не зависит от иностранных институтов.

Основные положения, обозначенные В.В. Путиным, определяют развитие национальной экономики, создают условия комплексного производственно-финансового потенциала, создают основу синергетического результата в экономике.

Новая парадигма инвестиционной деятельности расширяет понятие инвестиций, включив в него, кроме традиционных капиталовложений в производство товаров/услуг, и инвестиции в человеческий капитал, и в инновации (в том числе, и ИТ-технологии, ИИ – искусственный интеллект), которые становятся основой конкурентоспособности, обеспечения технологической независимости страны в долгосрочном периоде.

Инвестиционная деятельность зависит от инвестиционного климата. В экономической литературе устоялось понятие, что под "инвестиционным климатом понимается совокупность экономических, финансовых, социально-политических условий в стране/регионе, способствующих притоку внешних и внутренних инвесторов, желающих вкладывать свои средства в экономику данной страны/региона, а также брать кредиты и занимать" [2].

В экономике России можно выделить начало принципиально нового этапа инвестиционной деятельности, инвестиционного климата, как следствие, санкций "недружественных стран" и ухода с российского рынка иностранных компаний. С 2022 г. экономика страны избавилась от одного токсичного звена "стабилизационной программы" МВФ – открытия экономики для иностранных инвестиций. Постепенное вовлечение ресурсного потенциала страны в экономический оборот обеспечило синергетический эффект – рост ВВП за 2024 г. в размере 4,1%.

"Уход западных компаний с российского рынка, заявил Владимир Путин, заставляет начинать шевелиться и избавляться от унижительной зависимости" [3].

"Стабилизационная программа" МВФ предусматривала: открытие экономики для иностранных инвестиций; снижение курса национальной валюты; отмену импортного контроля; предоставление банками кредитов субъектам под относительно высокие процентные ставки; контроль за дефицитом государственного (федерального) бюджета и сокращение расходов; увеличение налогов и др. [4].

Токсичные элементы – низкий курс рубля к доллару, турбулентность на валютном рынке, высокие процентные ставки по кредитам – осложняют выход экономики страны на траекторию устойчивого роста.

Предусмотренное снижение курса рубля к доллару и установление курса валюты на основе показателей Московской биржи – свидетельство приверженности главы ЦБ выполнять "стабилизационную программу" МВФ. "Уступка нерезидентам контрольного пакета Московской биржи позволила им проводить высокомаржинальные (высококупаемые) операции с валютой, акциями и иными активами, что позволило им в 2014–2015 гг. получить не менее 30 млрд долл. прибыли от девальвации и спекуляций с валютными облигациями России. За последние 5 лет валютные спекулянты выручили на российском рынке ещё не менее 70 млрд долл. [5].

Макроэкономическое регулирование осуществляется с учётом исполнения доходной части бюджета. Интересы корпоративного сектора и доходы домашних хозяйств остаются на втором плане. В ноябре 2014 г. Банк России принял решение о снижении валютной интервенции (ежедневной) с 3 млрд долл. до 300 млн долл., что привело к росту спроса на иностранную валюту, её курса по отношению к рублю. Снижение курса национальной валюты привело к росту цен, росту спроса на товары в розничной

сети. Необходимо было сбалансировать федеральный бюджет в условиях снижения цен на нефть на мировом рынке и снижения доходов в корпоративном секторе экономики. В сложившихся условиях основной источник формирования государственных финансовых ресурсов – это доходы населения страны. Из-за роста инфляции денежные доходы населения трансформировались в финансовые ресурсы государства, прежде всего через ценовой механизм розничного товарооборота, что позволило сформировать доходную часть федерального бюджета в 2014 г. Последствия регулирования Банком России экономики в 2014 г. – снижение положительной динамики поступлений налогов в бюджетную систему страны из-за финансовых проблем в бизнес-среде, снижение реальных доходов населения [6].

"Каждый рубль за доллар [ослабление] приносит нам примерно 130 млрд [руб.] доходов", – говорил министр финансов Антон Силуанов в интервью "Ведомостям" летом 2022 г. [7].

Относительно высокая ключевая ставка, используемая как основной инструмент, ухудшает условия инвестирования, затрудняет приток инвестиций в экономику и не обеспечивает условия устойчивого роста, увеличивает инфляционные риски.

В Российской Конституции и Федеральном законе о Центральном Банке (ЦБ) прописана основная функция ЦБ – обеспечение устойчивости рубля, а цель денежно-кредитной политики – поддержание этой устойчивости посредством стабильных цен. Делается оговорка, что ценовая стабильность означает устойчиво низкую инфляцию, и она нужна для обеспечения сбалансированного и устойчивого экономического роста [8].

Высокая процентная ставка по депозитам в банковской системе не обеспечивает привлекательность в инвестиционной среде, роста инвестиций из-за снижения спроса на кредитные ресурсы. Для экономики России обеспечение национального и технологического суверенитета, импортозамещения такая политика макроэкономического регулирования (снижения денежной массы) неприемлема. Банковская система в настоящее время не выполняет свою функцию – финансового посредника из-за высоких процентных ставок (за 2024 г. чистая прибыль в банковской системе составила около 4 трлн руб.).

Высокая стоимость на рынке ссудного капитала, отсутствие "длинных денег" в банковской системе, финансово-стоимостные диспропорции определяют необходимость широкого вовлечения в экономику финансовых ресурсов с использованием средств бюджетов и Фонда национального благосостояния (ФНБ).

В экономике страны развиваются формы государственно-частного партнёрства (ГЧП) в инвестиционной сфере, позволяющие обеспечить рост инвестиций в инфраструктурные проекты.

Наблюдается рост проектов, реализуемых с использованием механизмов ГЧП. Он оценивался в 2023 г. в 926 млрд руб., и рост составил, по сравнению с показателями 2022 г., 56%. По концессиям и соглашениям о ГЧП совокупный объём обязательств по инвестированию по состоянию на 1 октября 2023 г. достиг 4,2 трлн руб. На Рис. 1 показана динамика ГЧП по итогам 2023 г.

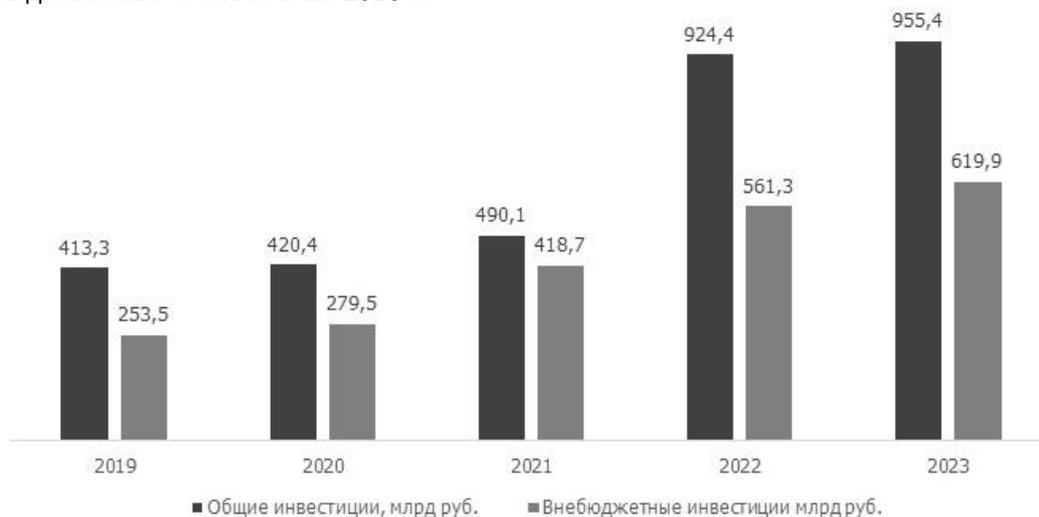


Рисунок 1 – Динамика государственно-частного партнёрства (ГЧП) по итогам 2023 г. [9]

В России в 2024 г. было заключено 215 соглашений государственно-частного партнёрства и концессий на общую сумму 2,3 трлн руб. [10]. Минэкономразвития разработало набор инструментов, которые помогают инвесторам справиться с высокой стоимостью кредитных средств. В частности, механизм ГЧП и концессий позволяет разделить инвестиционные риски между государством и бизнесом.

Развитию российского рынка капитала и стимулированию "долгосрочного финансирования экономики, проектов её структурной трансформации, а также деятельности предприятий на всех стадиях развития бизнеса" отводится особая роль в Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 г. [11]. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.12.2022 № 4355-р "Об утверждении Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года".

Необходимость решения указанной задачи предопределяет высокую значимость исследования инструментов привлечения финансовых ресурсов в крупные проекты. Определённое место занимает синдицированное финансирование, которое обладает значительным потенциалом как для компаний, так и для банковского сектора. Недаром именно на синдицированное финансирование всё большее внимание обращает отечественный мегарегулятор финансового рынка. Так, Председатель Центрального Банка Российской Федерации Э.С. Набиуллина справедливо отмечает, что "в России есть крупные заёмщики и предприятия, которые нуждаются в кредитных деньгах", при этом "решить проблему может синдицированное кредитование – оно пока развивается слабо" [12].

Сфера синдицированного финансирования характеризуется наличием особой институциональной среды (рынка синдицированного финансирования как экономических правоотношений) и институциональной структуры в виде положений нормативных правовых актов, определяющих особенности организации деятельности по синдицированному финансированию и варианты экономических взаимодействий [13].

В рамках институционального подхода особое место отводится методам правового регулирования. Институт синдицированного финансирования характеризуется сочетанием императивных и широких диспозитивных начал в регулировании.

Обязывание проявляется в требованиях к субъектам правоотношений придерживаться определённой линии поведения либо совершить определённое действие. Применительно к заключению сделок синдицированного финансирования указанный метод проявляется в обязанности соблюдать пруденциальные нормы банковского надзора (для кредитных организаций), соблюдать установленную законом форму договора (например, закон обязывает стороны заключать в письменной форме договор об организации синдицированного кредита (займа), несоблюдение формы договора влечёт его ничтожность (ч. 5. ст. 3 Федерального закона от 31.12.2017 № 486-ФЗ "О синдицированном кредите (займе) и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации"), в обязательном порядке наделять отдельных участников сделки особыми полномочиями. Так, ст. 4 упомянутого федерального закона предписывает отражать в договоре синдицированного кредитования особые полномочия кредитного управляющего по осуществлению прав кредиторов, управления залогом и ведения реестра.

Применение различных форм финансирования предполагает сквозной характер экономических, в том числе финансовых отношений.

Сквозной характер экономических отношений, в том числе финансовых отношений, охватывающий все звенья экономической системы, в том числе и финансовую систему, является определяющей формой развития национальной экономики [14].

Это требует формирования и реализации новых подходов регулирования денежных, финансовых отношений Минфином и ЦБ.

Новый формат экономических отношений определяет принятия решений, определяющих устойчивое развитие национальной экономики.

"Познать суть происходящих процессов – феномен человеческого мышления. Понимание экономических процессов, выделение основных элементов, направленных на рациональное решение текущих и стратегических задач, своевременное устранение не нужных элементов в системе ... мира" [15].

Развитие национальной экономики на качественно новом технологическом уровне требует переосмысления сложившегося инерционного финансового механизма, не обеспечивающего переход на качественно новый технологический

уровень. Переход к новой модели финансового регулирования аксиоматичен. В трансформационной модели национальной экономики предусматривается сквозной инструментарий, затрагивающий все звенья экономической системы [21, с. 72]. Банковская система в настоящее время не выполняет свою функцию – финансового посредника. Перераспределение стоимости созданного общественного продукта в пользу банков из-за высоких процентных ставок (за 2024 г. чистая прибыль в банковской системе составила около 4 трлн руб.) осложняет функционирование реального сектора экономики, повышения платёжеспособного спроса населения.

Устойчивое развитие национальной экономики невозможно при макроэкономической турбулентности, создаваемой денежными регуляторами. Устойчивость курса национальной валюты, низкие процентные ставки по предоставляемым кредитам – основа устойчивого развития хозяйствующих субъектов, усиления интеграционных процессов, повышения жизненного уровня населения, обеспечения условий синергии экономики России.

Список использованных источников

1. Пленарное заседание Петербургского международного экономического форума. – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/68669>Итоги (дата обращения: 20.06.2023).
2. Ваниев А.Г., Сагиров И.С. Формирование благоприятного инвестиционного климата в регионе. Региональная экономика: теория и практика. – 2004. – № 1(4). – С. 60-68.
3. Путин заявил о начале избавления России от "унизительной зависимости": Госэкономика: Экономика: – URL: [Lenta.ruhttps://lenta.ru/news/2022/07/20/ptn1/](https://lenta.ru/news/2022/07/20/ptn1/).
4. Черненко В.А., Резник И.А. Таргетрегулирование – анахронизм современной экономики // Актуальные вопросы современной экономики: мат. II Междунар. науч.-практ. конф. Санкт-Петербург-Витебск-Астана-Донецк, 20–21 апреля 2023 г. – СПб.: Изд-во БГТУ "ВОЕНМЕХ" им. Д.Ф. Устинова, 2023. – С. 15.
5. Глазьев Сергей, Митяев Дмитрий. Российская экономика недосчиталась триллиона долларов. – URL: <https://argumenti.ru/economics/2022/07/781388>.
6. Экономическая безопасность Российской Федерации: монография / Б.П. Ивченко, В.А. Черненко. – СПб. Изд-во СПбГЭУ, 2022. – С. 52-53.
7. Как слабый рубль влияет на бюджет. – URL: <https://www.rbc.ru/finances/14/07/2023/64afcf659a79478a8aaf5f65> (дата обращения: 14.07.2023).
8. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2023 год и период 2024 и 2025 годов // М.: Банк России. – 2022. – 159 с.
9. Государственно-частное партнёрство в России. Итоги 2023 года и основные тренды. Аналитический дайджест АИИК, Выпуск № 1. – 30 с.
10. Министерство экономического развития Российской Федерации. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/obem_soglasheniy_gchp_ikoncessiy_prevysil_2trln_rublej_poitogam_2024_goda.html?ysclid=m7oqgm3u3k108012783.
11. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.12.2022 № 4355-р "Об утверждении Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года".
12. Литова Е. Набиуллина не поддержала идею Сечина смягчить банковское регулирование. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2020/05/22/830878-nabiullina-ne-podderzhala-ideyu-sechina>.
13. Кучиц И.О. Значимость институционального подхода в процессе регулирования национальной экономики // Учёные записки Петрозаводского государственного университета. – 2015. – Август. № 5. – С. 99-102.
14. Черненко В.А. Переформатирование национальной экономики в условиях санкционного режима. Актуальные вопросы современной экономики: мат. Междунар. науч.-практ. конф. Санкт-Петербург – Донецк – Витебск, 10–11 ноября 2022 г. – СПб.: Изд-во БГТУ "ВОЕНМЕХ" им. Д.Ф. Устинова, 2022. – С. 72.
15. Черненко В.А. Финансовая безопасность России / В.А. Черненко. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – С. 8.

IX. ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ. БИЗНЕС-ИНФОРМАТИКА

УДК 338.2

Berrak Halil İbrahim,
Yeşilbudak Nisa

MAPPING OF SCIENTIFIC RESEARCH ON "MATHEMATICAL MODELLING" IN MATHEMATICS EDUCATION: A SCOPUS CASE STUDY

Mathematical modelling, as a universal language of modern science, is an indispensable mathematical skill that transforms complex real-world problems into quantitative and systematic frameworks, enhances prediction accuracy, optimizes decision-making processes, and guides the development of interdisciplinary solutions. This study conducts a bibliometric analysis to map scientific publications on mathematical modelling in mathematics education. Bibliometric analysis is a statistical method used to identify, evaluate, and track published literature through bibliometric data, including citation information related to authors, publications, institutions, journals, and countries. A total of 536 publications in the categories of Mathematics and Social Sciences from the Scopus database were analyzed. Findings reveal that the most prolific countries are the United States, Germany, and Spain, while the most influential journals are ZDM-Mathematics Education, ZDM-International Journal on Mathematics Education, and Journal of Engineering Education. Additionally, the conceptual structure of mathematical modelling is visualized and presented.

Keywords: mathematical modeling, mapping, mathematics education, bibliometric.

Беррак Халил Ибрахим⁷⁰,
Есильбудак Ниса⁷¹

ОТОБРАЖЕНИЕ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ПО ТЕМЕ "МАТЕМАТИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ" В МАТЕМАТИЧЕСКОМ ОБРАЗОВАНИИ: ТЕМАТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ SCOPUS

Математическое моделирование, как универсальный язык современной науки, является незаменимым математическим навыком, который преобразует сложные проблемы реального мира в количественные и систематические рамки, повышает точность прогнозирования, оптимизирует процессы принятия решений и направляет разработку междисциплинарных решений. В этом исследовании проводится библиометрический анализ для составления карты научных публикаций по математическому моделированию в математическом образовании. Библиометрический анализ – это статистический метод, используемый для выявления, оценки и отслеживания опубликованной литературы с помощью библиометрических данных, включая информацию о цитировании, относящуюся к авторам, публикациям, учреждениям, журналам и странам. Всего было проанализировано 536 публикаций в категориях математики и социальных наук из базы данных Scopus. Результаты показывают, что наиболее плодовитыми странами являются Соединенные Штаты, Германия и Испания, а наиболее влиятельными журналами являются ZDM-Mathematics Education, ZDM-International Journal по математическому образованию и Journal of Engineering Education. Кроме того, визуализирована и представлена концептуальная структура математического моделирования.

Ключевые слова: математическое моделирование, картографирование, математическое образование, библиометрический анализ.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-168-180

⁷⁰ Беррак Халил Ибрахим, магистрант университета Хаджеттепе, Анкара, Турция
Berrak Halil İbrahim, Undergraduate of Hacettepe University, Institute of Educational Science, Ankara, Turkey
E-mail: hiberrak@gmail.com

⁷¹ Есильбудак Ниса, магистрант университета Хаджеттепе, Анкара, Турция
Yeşilbudak Nisa, Undergraduate of Hacettepe University, Institute of Educational Science, Ankara, Turkey
E-mail: nisa199742@gmail.com

INTRODUCTION

The role of mathematics in cultivating individuals who solve problems through innovative thinking and apply their knowledge to daily life is paramount. Mathematical modelling stands as one of the most effective ways to bridge mathematics with real-world applications. Today, mathematical modelling is utilized not only in mathematics but also in technology, architecture, economics, engineering, medicine, and many other fields. Rapidly changing societal conditions necessitate individuals who are technologically literate, capable of creative thinking, and skilled in mathematical modelling. Mathematical modelling is defined as the process of representing and analyzing real-world problems using mathematical expressions (Bluman & Cole, 2013). This approach is increasingly employed to understand complex systems, make predictions, and improve decision-making processes in fields such as engineering, physics, economics, biology, and sociology (Lesh & Doerr, 2003).

Mathematical modelling abstracts real-world problems by expressing relationships between variables mathematically, enabling the analysis of complex systems and informed decision-making. The modelling process involves understanding real-world problems, developing mathematical expressions, solving models, and interpreting results. In recent years, mathematical modelling has been approached from an interdisciplinary perspective, as real-world problems often exceed the scope of a single discipline. By integrating knowledge and methodologies across disciplines, mathematical modelling offers holistic solutions, making individuals skilled in this area highly sought after in today's workforce.

BIBLIOMETRIC ANALYSIS

Scientific research and publishing are essential elements of the academic world. By sharing the results of their work with the scientific world, researchers contribute to the advancement of knowledge and new discoveries. However, in this process, especially during the literature review phase, it is critical to systematically evaluate the quality and effects of research and interdisciplinary interactions. This is where bibliometric analysis provides researchers with a powerful tool for analyzing complex networks of information.

Bibliometric analysis is a set of techniques and methods that enable the quantitative evaluation of scientific publications. It allows researchers to quickly identify significant publications, leading researchers, and emerging trends in a particular field. By using this method, researchers can make the resource search process more efficient. For example, citation analyses make it easier to access the foundational sources of a field, while co-authorship networks make interdisciplinary collaborations visible. The term "bibliometric" is derived from the Greek words "biblio" (book) and "metric" (measurement) (Sengupta, 1992), and it serves as a compass in mapping scientific production. This analysis method examines parameters such as citation counts, journal impact factors, keyword relationships, and geographical distribution to reveal the structure, dynamics, and future trends of research fields. Thus, researchers can use this data for more effective management and planning of scientific activities.

This study aims to map the research on "mathematical modeling" in mathematics education using bibliometric analysis. The study focuses on scientific publications related to mathematical modeling in the mathematics and social sciences categories from the Scopus database, analyzed using bibliometric methods. The findings aim to reveal research trends, impact factors, and interdisciplinary relationships in this field through various bibliometric techniques such as author analysis, author citation analysis, source citation analysis, keyword analysis, country citation analysis, and author co-citation analysis. The research questions guiding this study are as follows:

1. What is the distribution of studies on "mathematical modeling" in mathematics education over the years?
2. Which countries are the most productive and have the highest impact in terms of citation counts in research on "mathematical modeling" in mathematics education?
3. Which scientific journals have published the most and have the highest impact in terms of citation counts in research on "mathematical modeling" in mathematics education?
4. Which publications are the most cited and have the highest impact in research on "mathematical modeling" in mathematics education?
5. Which institutions/universities are the most productive and have the highest impact in research on "mathematical modeling" in mathematics education?
6. Which keywords are the most prominent in terms of publication and citation counts in research on "mathematical modeling" in mathematics education?
7. What are the most frequently co-cited author groups/networks in research on "mathematical modeling" in mathematics education?

8. Which countries have the highest impact in terms of co-authorship in research on "mathematical modeling" in mathematics education?

METHODOLOGY

This study examines research in the field of mathematical modeling using bibliometric analysis. As a quantitative research method, bibliometric analysis allows for the objective examination of large datasets obtained from scientific databases (Donthu et al., 2021; Ellegaard & Wallin, 2015; Zupic & Cater, 2015). Bibliometric analysis not only reveals trends, themes, and research gaps in a particular field but also uncovers the structure of researcher collaborations, the intellectual framework guiding the research, and the cognitive structure of the studies in the field (Börner et al., 2003; Donthu et al., 2021; Van Eck & Waltman, 2014; Zupic & Cater, 2015). Additionally, bibliometric measures help identify the most influential publications, authors, keywords, institutions, journals, and countries in a given field.

In this study, research on mathematical modeling is evaluated using bibliometric techniques such as author, publication, country, journal, and institution (university) analysis, keyword analysis, co-cited journal analysis, co-cited author analysis, and annual publication analysis. The bibliometric analysis techniques aim to identify the most influential and productive authors, countries, and sources in mathematical modeling research. They also reveal which keywords are most effective in this field.

DATA COLLECTION

In this study, bibliometric data were obtained from the Scopus scientific database on **February 12, 2025**. The widespread use and acceptance of the Scopus database worldwide, along with its inclusion of high-quality publications, are significant. This study aims to access all publications on mathematical modeling in mathematics education, and bibliometric data were collected using the keywords "mathematical modelling," "mathematical modeling," "math*," and "education." After determining the search terms, 1861 scientific records were retrieved from the Scopus database. The data were filtered to include only publications in the Mathematics and Social Sciences categories. Thus, this study focuses solely on sources in the mathematics and social sciences literature. Additionally, by filtering publication types, book reviews, book chapters, editorials, and conference papers were excluded, and 536 English-language articles were included in the study.

DATA ANALYSIS

In this study, the bibliometric data of 536 articles were analyzed using the VOSviewer software (version 1.6.20) and R-Studio through the "biblioshiny" interface. VOSviewer is a distance-based visualization tool that frequently displays related items in the same color clusters and shows the strength of their relationships through connections (Van Eck & Waltman, 2010; Van Eck & Waltman, 2011; Van Eck & Waltman, 2014; Van Eck & Waltman, 2021). In this visualization, related items are positioned close to each other, and the strength of the relationship between items is indicated by the thickness of the connections. Each item is represented as a node, and the size of the node represents the weight of the item. Additionally, the R-Studio program, which operates through the web interface "biblioshiny" of Bibliometrix, allows for the analysis of datasets, sources, authors, documents, clustering, conceptual structure, intellectual structure, and social structure. It is a powerful tool for data analysis, visualization, and reporting and is widely preferred in this field. Particularly, R packages like Bibliometrix are specifically designed for bibliometric analyses (Aria & Cuccurullo, 2017). These analyses enable the examination of relationships. The reason for choosing VOSviewer and R-Studio in this study is that they are free and can easily transform large datasets into bibliometric visualization maps (e.g., co-word networks, co-author networks). Bibliometric analysis methods can be grouped under two headings: performance analysis and science mapping (Donthu et al., 2021; Gutiérrez-Salcedo et al., 2018; Noyons et al., 1999; Zupic & Cater, 2015). Performance analysis examines the contribution of research elements in the literature in terms of productivity and impact. Science mapping visualizes the connections between research units, the strength of their connections, the clusters they belong to, and their changes over time. In this study, trends or research gaps in mathematical modeling research in mathematics education were identified through author, publication, country, journal, and institution (university) analysis, keyword analysis, co-cited country analysis, and co-authorship analysis by country. Additionally, before analysis in VOSviewer, the data were examined, incorrect characters were corrected, and a "thesaurus file" was created to standardize synonymous terms.

RESULTS

1-) Annual Publication Count

The publications on mathematical modeling in mathematics education and their changes over the years are presented in Figure 1. Upon examining Figure 1, it is observed that studies conducted on mathematical modeling between 2014 and 2024 constitute approximately 78.5% of the research included in the study. Based on these findings, it can be inferred that prior to 2014, research on mathematical modeling was relatively scarce. However, despite some fluctuations, there has been a general upward trend in the number of studies published since 2014.

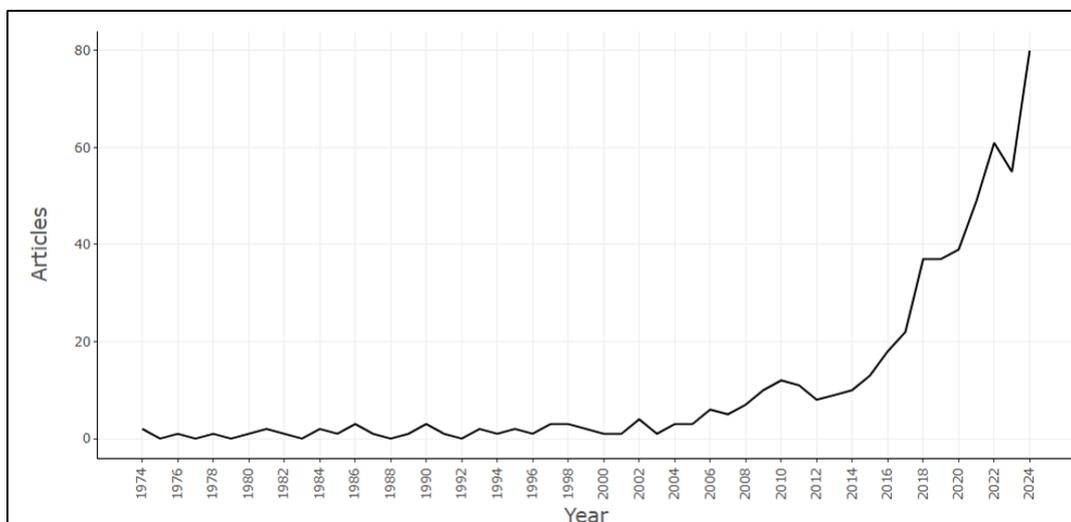


Figure1 – Annual Scientific Production

Years	Articles
1974-1983	8
1984-1993	14
1994-2003	19
2004-2013	74
2014-2024	421

Table 1 – Scientific Production by Decade

The data indicate that academic interest in the field was limited until 2004; however, a significant increase has been observed since then. Notably, after 2014, the number of publications gained considerable momentum, leading to a substantial rise in research output.

2-) Mapping the Most Influential (Popular) Countries Based on Citations

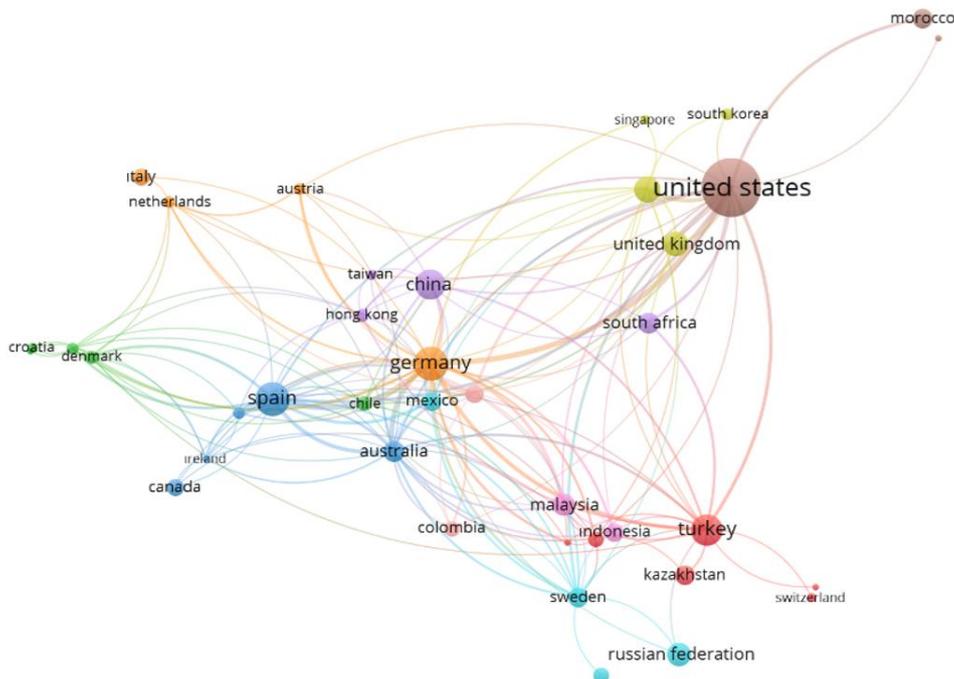


Figure 2. Bibliometric Network Map of the Most Influential (Popular) Countries Based on Citations (Vosviewer)

Country	Documents (f)
USA	123
Germany	42
Spain	41
Türkiye	36
China	33

Table 2 – Number of Publications by Country

An analysis of Table 2 reveals that the countries with the highest number of publications are, in order, the United States (F=123), Germany (F=42), Spain (F=41), Turkey (F=36), and China (F=33).

At this stage, a citation analysis was conducted to identify the most influential and productive countries in mathematical modeling research. The network map illustrating the relationships between countries in mathematical modeling studies is presented in Figure 2. For the citation analysis, the criteria were set using the RStudio program, requiring a country to have at least one publication and a minimum of 10 citations. Among 75 countries, 61 met these criteria. The map in Figure 3 displays the interconnectedness of 39 countries, highlighting their influence and relationships in the field of mathematical modeling. The analysis reveals that mathematical modeling research is grouped into 10 clusters based on country distribution.

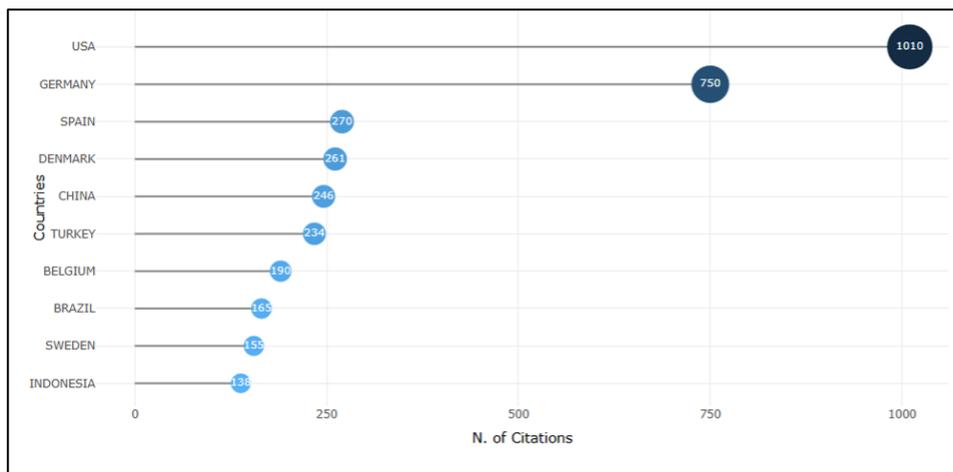


Figure 2 – Number of Citations by Country (R-Studio)

According to Figure 2, the United States is evidently the most influential country in this field. Further details on the top 10 countries that have received at least 100 citations in this field are provided in Figure 2. The United States is the most influential country, with a citation count of 1,010. Following the U.S., Germany stands out as the second most influential country. After U.S.A. and Germany, Spain, Denmark, China, and Turkey are among the most highly cited countries. This indicates that these countries have made significant contributions to the field and hold a strong citation impact.

3-) Mapping the Most Influential (Popular) Journals Based on Citations in Mathematical Modeling

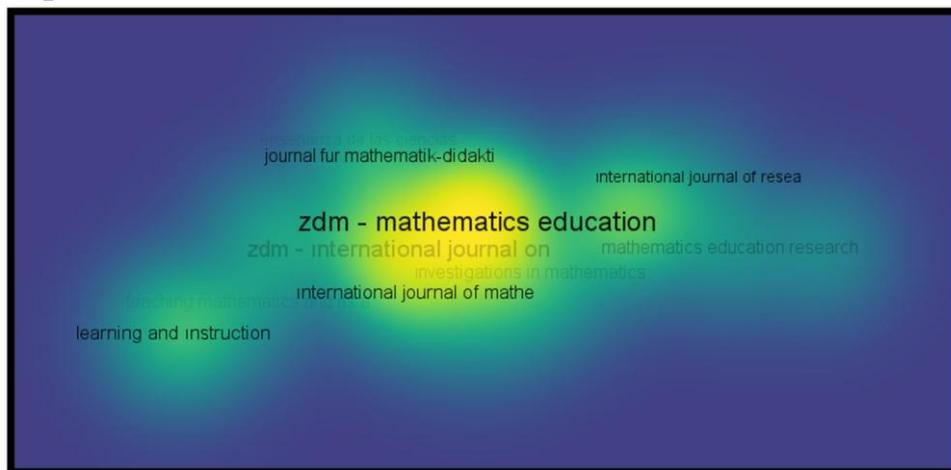


Figure 4. Bibliometric Density Visualization of the Most Influential Journals Based on Citations (Vosviewer)

To identify the most prestigious and influential scientific journals in the literature, citation analysis was conducted. Figure 3 shows the density map of the most influential (popular) journals based on citations in mathematical modeling. The density map visually presents the citation density of journals. In the map, the journal "ZDM-Mathematics Education" stands out as the most cited journal, located at the most prominent point.

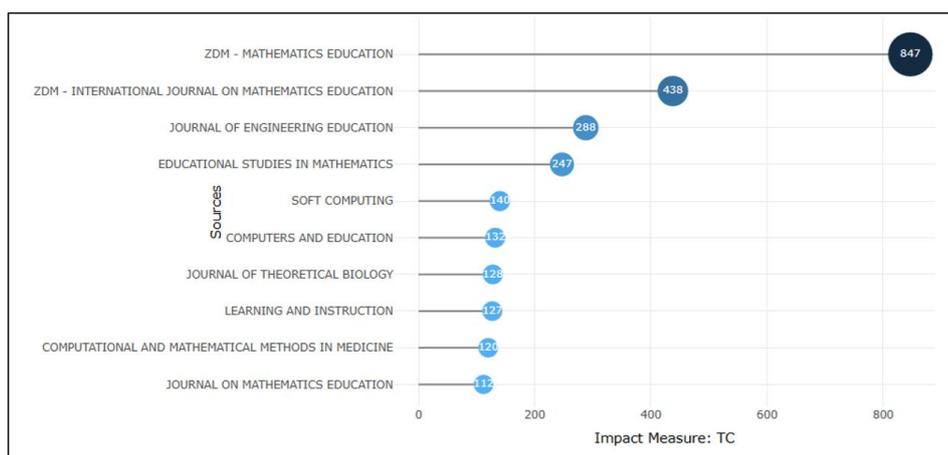


Figure 5. The most effective (popular) first 10 journals based on citations (R-Studio)

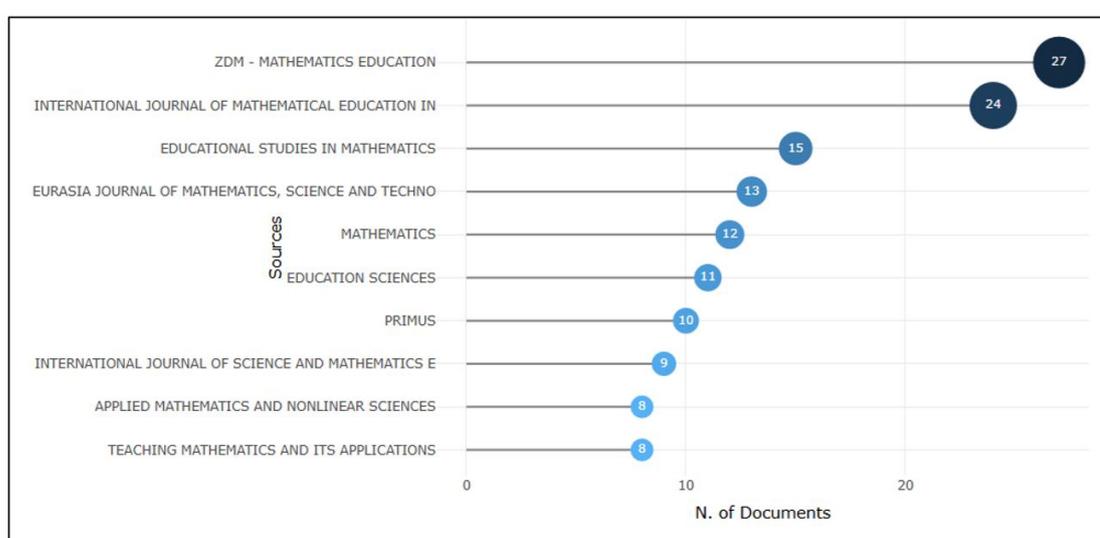


Figure 6. The first 10 Journals Producing the most publications on the related topic (R-Studio)

The top three most influential scientific journals in the field are "ZDM-Mathematics Education," "ZDM-International Journal on Mathematics Education," and "Journal of Engineering Education." Additionally, the journal with the most publications in the literature is "ZDM-Mathematics Education" with 27 documents, followed by the "International Journal Of Mathematical Education In Science And Technology" with 24 documents. Citation analysis was conducted to identify the cornerstone, popular, most notable, and most influential journals in mathematical modeling research. The most cited article, "Word Problems in Mathematics Education: A Survey," was published in "ZDM-Mathematics Education," one of the top five most influential journals. The studies in these influential journals are primarily theoretical articles that form the framework for mathematical modeling. It also appears that the number of publications produced by journals does not affect their citation counts.

4-) Mapping the Most Influential (Popular) Publications Based on Citations in Mathematical Modeling

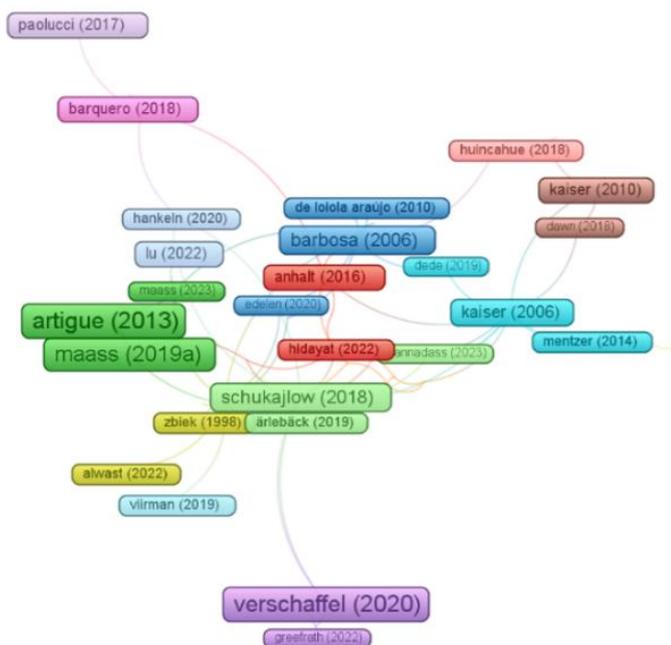


Figure 7. Bibliometric Network Map of the Most Influential (Popular) Publications Based on Citations (Vosviewer)

When creating the network map, the criteria of at least 5 citations per publication were used in VOSviewer. Based on this criterion, 248 out of 536 articles met the criteria. This bibliometric map visualizes the authors and citation relationships of the most influential publications in mathematical modeling. Nodes represent individual publications or authors, colors represent different clusters, and connections represent citation relationships between studies. The thickness of the lines indicates the strength of the citation link. Figure 3 shows a total of 68 articles grouped into 15 clusters. When examining the most cited publications in the field, the top 10 publications received between 72 and 190 citations. However, their connection strengths are not significantly higher compared to other publications. The author and article information for these top 10 publications is presented in Figure 7.

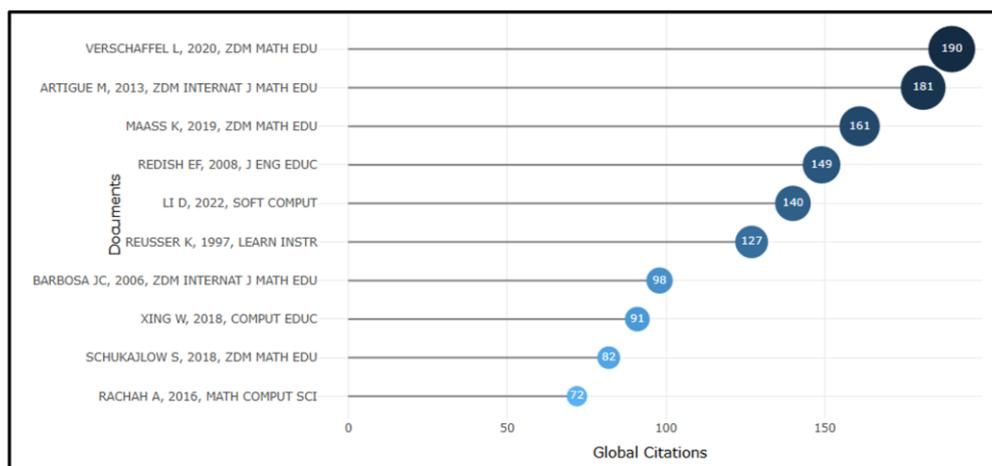


Figure 8. Most Cited Publications

Historiograph

It is possible to identify the most distinguished studies on a particular subject and to create a chronological direct quote network associated with bibliographic data by following the historical development of these studies by years (Garfield, 2004). This method reveals the intellectual connections in historical order by establishing a historiography on direct quotes. Each knot in this flow represents core documents with the number of high quotes in the collection, which is referred to by other documents and is analyzed. The connections of different colors show direct quotations and

the horizontal axis shows the years of broadcasting. In this way, the trace of a concept and its historical development can be traced (Aria & Cuccurullo, 2017, 2022b).

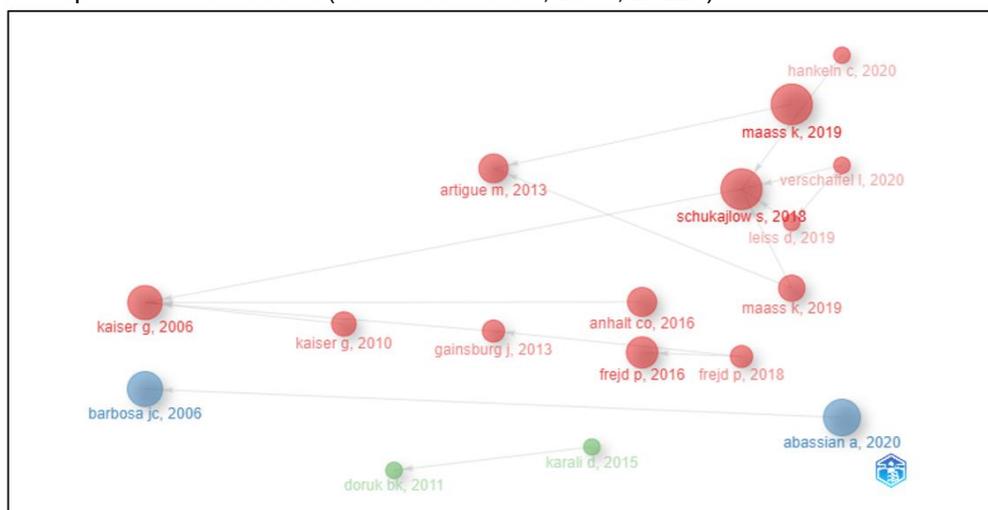


Figure 9

Figure 8 illustrates historical development by mapping studies on mathematical modeling through bibliographic data analysis. From a histographic perspective, each node reflects the impact of a study in the field and its connections to other documents. For example, publications such as "Maass K. (2019)" represent important centers of intellectual debate in this field. In addition, his early works "Barbosa JC, 2006" and "Kaiser G, 2006" influenced the later literature.

Three-Field Plot

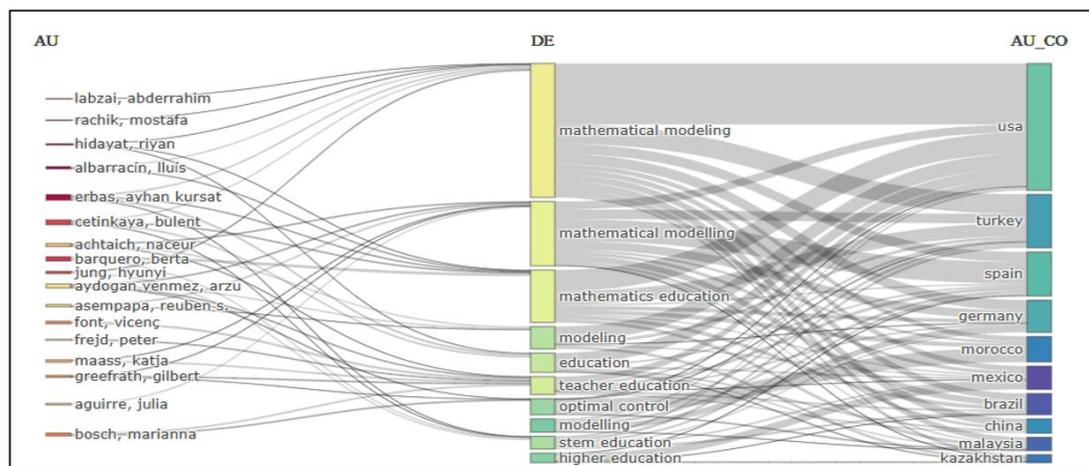


Figure 10

The three field plots are created by the selection of three main meta -data fields and the Sankey diagram is used to visualize the relationships between these areas (Aria & Cuccurullo, 2022a). These three fields can be identified as authors, connections, countries, keywords, keywords of authors, headings, summary, resources, references and quote sources. The size of the selected areas is limited to 50 (Aria & Cuccurullo, 2022A).

Looking at Figure 10, the left field is selected as authors, the middle field is keywords, and the right field is selected as countries. In this way, the relationship between the best authors, the most used keywords and the most influential countries can be seen. The size of the rectangles in each area shows the contribution it has made to the field: The first area in the figure includes the authors who have produced the most publications in the literature. When we look at these authors, the author with the largest rectangular size "Erbaş, Ayhan Kürşat" drew attention. Considering the keywords in the Middle Area, it seems that the most common keywords are "mathematical modelling", "mathematical modeling", "mathematics education" and "modeling" with the largest rectangular size. In the right field, there are countries that have published articles on the relevant subject and contributed to the literature. Looking at these countries, the United States, Turkey, Spain and Germany are located with the largest rectangular size, respectively.

5-) Analysis of the Most Productive Institutions-Universities in Mathematical Modeling

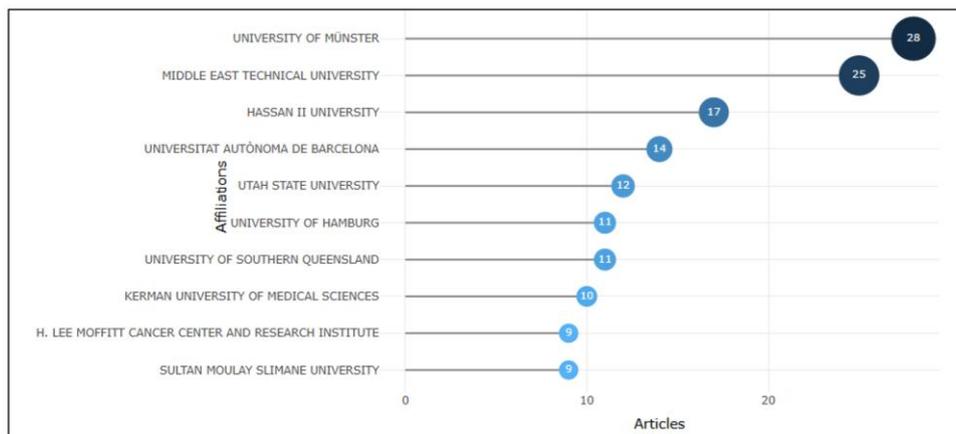


Figure 11. Most Relevant Affiliations (R-Studio)

According to the data in Figure 10, the University of Münster (Germany) is the most productive university with 28 articles. It is followed by Middle East Technical University (Turkey) with 25 articles. Other notable universities include Hassan II University (Morocco) with 17 articles and Universitat Autònoma de Barcelona (Spain) with 14 articles. These data show that these universities have high productivity in certain fields and that their scientific contributions are internationally significant.

6-) Analysis of the Most Prominent Keywords Based on Citations in Mathematical Modeling

At this stage, keyword analysis has been applied to identify the most frequently emphasized topics, concepts, and keywords in studies related to mathematical modeling. This analysis aims to determine how keywords in mathematical modeling interact and which terms hold a more central position. By doing so, it provides an in-depth examination of the citation network structure and relationships among scientific publications.

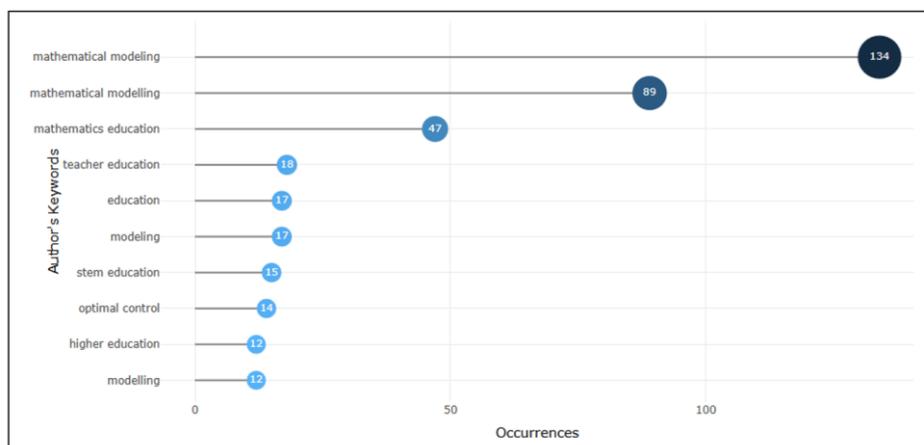


Figure 12. Most Frequent Words (R-Studio)

The word cloud of keyword relationships in mathematical modeling research is presented in Figure 13, highlighting the most frequently occurring terms. According to Figure 12, the most commonly used keyword is "mathematical modeling." The top five most frequently used keywords, in order, are "mathematical modeling," "mathematical modelling," "mathematics education," "teacher education," and "education."

Sıra	Yazar	Atıf Sayısı	Total Link Strength (TLS)
1	Blum, W	503	17109
2	Kaiser, G	377	14065
3	Lesh, R	257	8712
4	Niss, M	231	8041
5	Stillman, G.	169	6976
6	Galbraith, P.	179	6741
7	Maass, K	156	6006
8	Schukajlow, S.	132	5751
9	Borromeo, Ferri	157	5745
10	Sriraman, B.	142	5089

8-) Mapping Co-Authorship by Country in Mathematical Modeling

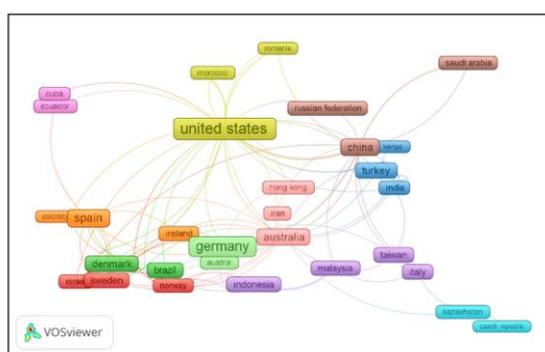


Figure 15. Network Map of countries in the context of co-authorship in scientific research on mathematical modeling

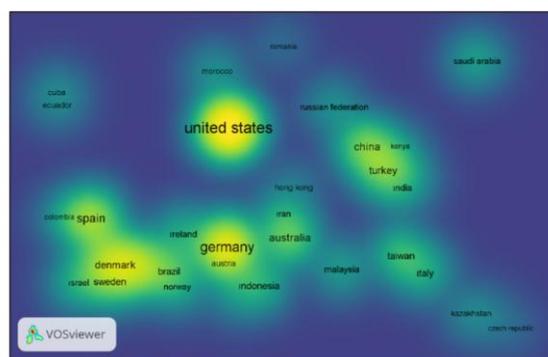


Figure 16. Density map of countries in the context of co-authorship in scientific research on mathematical modeling

When analyzing co-authorship by country, the criteria of at least one publication and at least 10 citations per country were used in VOSviewer. Out of 75 countries, 61 met these criteria. In the network map in Figure 14, 52 countries are grouped into 11 clusters. In the context of mathematical modeling research, the top three countries with co-authorship collaborations are the United States, Germany, and Spain, followed by China, Australia, Denmark, and France. To show the collaboration between countries in this field, the social network map obtained from the co-country analysis is presented in Figure 8. Table 6 provides data on the number of publications and citation counts for these collaborating countries.

Conclusion

In the field of mathematics education, mathematical modelling stands out as a critical tool in solving real-world problems and in interdisciplinary research. This study aims to systematically map the scientific studies on mathematical modelling through bibliometric analysis. The analysis of 536 articles from the Scopus database provides important findings on research trends, leading actors and global collaborations in the field.

Mathematical modelling has become a research area that has gained momentum in recent years, especially after 2014. The findings of the study show that articles published in the period 2014-2024 account for 78.5% of the total production. This increase can be explained by the integration of mathematical modelling into educational curricula as well as the growing interest in applications in disciplines such as technology, engineering and social sciences. Bibliometric analysis supported these dynamics with quantitative data, allowing researchers to visualise the structure and development of the field. In particular, the use of tools such as VOSviewer and R-Studio has been effective in transforming complex data sets into understandable maps.

The results of the analysis revealed that the most productive countries in the field of mathematical modelling are the USA (123 articles), Germany (42 articles) and Spain (41 articles). The USA is also the most influential country with 1010 citations. In terms of universities, University of Münster (28 articles) and Middle East Technical University (25 articles) stand out. These findings indicate that Germany and Turkey have a significant research capacity in the field of mathematics education. Among the journals, ZDM-Mathematics Education, "International Journal of Mathematical Education" and "Journal of Engineering Education" led the field by reaching the highest number of publications and citations.

Keyword analysis showed that terms such as "mathematical modelling", "mathematics education" and "teacher education" are frequently used and play a central role. The word cloud and network maps reveal that mathematical modelling is intertwined with pedagogical practices and teacher education. Furthermore, the high number of citations of authors such as Blum W., Kaiser G. and Lesh R. proves that they have played a leading role in shaping the theoretical frameworks in the field.

Co-authorship analyses have shown that the US has established strong academic links with countries such as Germany, Spain and China. However, despite the productivity of countries such as Turkey and Morocco, it is noteworthy that international co-operation is limited, indicates that interdisciplinary and multinational projects should be encouraged in future studies.

This research has made a significant contribution to the literature by systematically identifying research gaps, trends and global trends in the field of mathematical modelling. In particular, it provides a data-based guide for shaping educational policies and curriculum development processes. However, limiting the study to the Scopus database and excluding non-English publications may have affected the scope of the findings. It is recommended that other databases (Web of Science, ERIC) be included in future studies and qualitative analyses be supported.

Mathematical modelling is an indispensable tool in the acquisition of 21st century skills and interdisciplinary problem solving. This study aims to map the current situation in the field. It has provided a strategic perspective for researchers, policy makers and educators. Supporting research, especially in underrepresented regions, and increasing international collaborations will strengthen the role of mathematical modelling in achieving global educational goals.

References

1. Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.
2. Dede, E., & Ozdemir, E. (2022). Bibliometric analysis of research on noticing skill in mathematics education. *Journal of Bayburt Faculty of Education*, 17(36), 1547-1571.
3. Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285296 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>.
4. Durandt, R., Blum, W. & Lindi, A. Fostering mathematical modelling competency of South African engineering students which influence does the teaching design have?. *Educ Stud Math* 109, 361-381 (2022).
5. English, LD Promoting interdisciplinarity through mathematical modelling *ZDM Mathematics Education* 41, 161-181 (2009).
6. Geiger, V., Galbraith, P., Niss, M. et al. Developing a task design and implementation framework for fostering mathematical modelling competencies. *Educ Stud Math* 109, 313-336 (2022).
7. Gutiérrez-Salcedo, M., Martínez, M. A, Moral-Munoz, J. A., Herrera-Viedma, E., & Cobbo, M. J. (2018) Some bibliometric procedures for analysing and evaluating research fields. *Applied intelligence*, 48(5), 1275-1287. <https://doi.org/10.1007/s10489-017-1105-y>.
8. Hernandez-Martinez, P., Vos, P. "Why do I have to learn this?" A case study on students' experiences of the relevance of mathematical modelling activities *ZDM Mathematics Education* 50, 245-257 (2018) [Vindow 10](https://doi.org/10.1007/s11219-018-9210-1).
9. Lesh, R., & Doerr, H. M. (2003). *Mathematical Modelling and Problem Solving*. Lawrence Erlbaum Associates.
10. Lesh, R., & Doerr, H. M. (2003). *Mathematical Modeling and Problem Solving*. Lawrence Erlbaum Associates.
11. Noyons, E., Moed, H., & Van Raan, A. (1999). Integrating research performance analysis and science mapping *Scientometrics*, 46(3), 591-604.
12. Poçan, S. (2023) Bibliometric analysis on digital game-based learning in mathematics education *Journal of Inonu University Faculty of Education*, 24(1), 648-669.
13. Sengupta, I. N. (1992). Bibliometrics: Quantitative Evaluation of Scholarly Communication. *Journal of Documentation*, 48(4), 361-375. <https://doi.org/10.1108/eb026920>.
14. Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2007) Bibliometric mapping of the computational intelligence field. *International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems*, 15(05), 625-645.
15. Van Eck, N., & Waltman, L (2010) Software survey: VOSviewer, a computer programme for bibliometric map.
16. Zupic, I. & Cater, T. (2015) Bibliometric methods in management and organisation. *Organisational Research* <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>.

УДК 338

E.V. Kozlyayeva, I.Y. Krylova

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A MODERN BUSINESS DEVELOP- MENT TREND

The article examines the role of artificial intelligence in the development of the economy. An assessment of the main areas of AI application and the economic effect of its use is given. Examples of the use of AI in Russian companies are given. The main problems of implementing AI in various sectors of the economy and the tasks to overcome them are outlined.

Keywords: artificial intelligence, business processes, economic sectors, government regulation.

Е.В.Козляева¹, И.Ю.Крылова²

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА КАК СОВРЕМЕННАЯ ТЕН- ДЕНЦИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

В статье рассматривается роль искусственного интеллекта в развитии экономики. Дана оценка основных сфер применения ИИ и экономического эффекта от его использования. Приведены примеры использования ИИ в российских компаниях. Обозначены основные проблемы внедрения ИИ в различных отраслях экономики и задачи по их преодолению.

Ключевые слова: искусственный интеллект, бизнес-процессы, отрасли экономики, государственное регулирование.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-181-185

Объем информации, созданной человечеством за последние 30 лет, равен объёму за предыдущие 3 тысячелетия и продолжает стремительно расти, формируя, таким образом, огромные массивы данных, которые не могут быть эффективно использованы без применения возможностей искусственного интеллекта (ИИ) [1].

Согласно Федеральному закону от 24.04.2020 № 123-ФЗ, **искусственный интеллект** – это комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая самообучение и поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые, как минимум, с результатами интеллектуальной деятельности человека.

Комплекс технологических решений включает в себя информационно-коммуникационную инфраструктуру (в том числе информационные системы, информационно-телекоммуникационные сети, иные технические средства обработки информации), программное обеспечение (в том числе, в котором используются методы машинного обучения), процессы и сервисы по обработке данных и поиску решений [2].

В мире современного бизнеса, где скорость, точность и адаптивность играют решающую роль, использование искусственного интеллекта становится неотъемлемой составляющей успешного управления бизнес-процессами. С каждым годом технологии ИИ продолжают проникать в различные сферы деятельности, предлагая инновационные решения для оптимизации процессов и улучшения результативности [3].

Введение ИИ в управление бизнес-процессами коммерческих организаций открывает новые горизонты возможностей, перерабатывая традиционные методы работы и обеспечивая более эффективное использование ресурсов [4].

Основные сферы применения искусственного интеллекта:

- автоматизация ИТ-процессов;
- безопасность и обнаружение угроз;

¹ Козляева Е.В., доцент кафедры экономики и организации производства, кандидат экономических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Kozlyayeva E.V., Associate Professor of the Department of Economics and Organization of Production, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Institute of Technology (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: lenochka-lenusja@yandex.ru

² Крылова И.Ю., доцент кафедры экономики и организации производства, кандидат экономических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Krylova I.Y., Associate Professor of the Department of Economics and Organization of Production, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Institute of Technology (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: totoinna@mail.ru

- мониторинг процессов;
- бизнес-аналитика;
- документооборот;
- автоматизация общения с сотрудниками и клиентами;
- автоматизация бизнес-процессов;
- маркетинг и продажи;
- поиск информации;
- поиск и привлечение персонала;
- логистика.

На Рис. 1 представлена мировая статистика применения ИИ в различных отраслях предпринимательской деятельности согласно исследованию компании IBM [5].

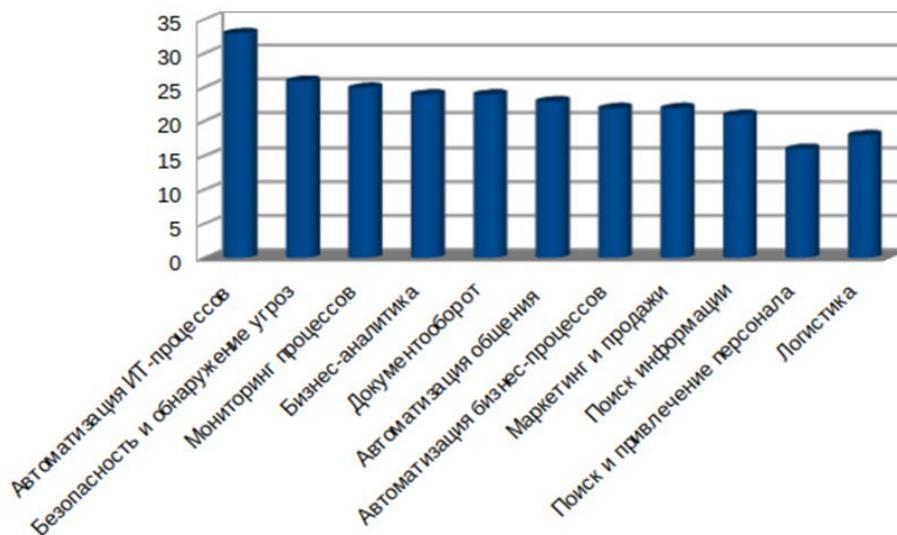


Рисунок 1 – Статистика применения ИИ в различных отраслях предпринимательской деятельности

Согласно аналитике, проведённой Компаниями Яндекс и "Яков и Партнёры" в 2023 г., 20% российских компаний используют искусственный интеллект [6]. А по исследованию "Предприниматели России: исследовательский мониторинг", являющемуся совместным проектом Сбера, Минэкономразвития России и Фонда "Общественное мнение", 45% респондентов применяют ИИ в бизнесе [7]. Это говорит о резком росте популярности ИИ за прошедшие между исследованиями 8 месяцев. Лидерами по применению ИИ в бизнесе являются Индия, ОАЭ и Сингапур, в которых более 50% компаний являются активными пользователями ИИ [5].

Согласно опросу McKinsey [8] – 65% респондентов в 2024 г. регулярно использовали ИИ как минимум в одной бизнес-функции, по сравнению с 30% в 2023 г.

На Рис. 2 представлены данные о результатах опроса о преимуществах использования ИИ в бизнесе [9].

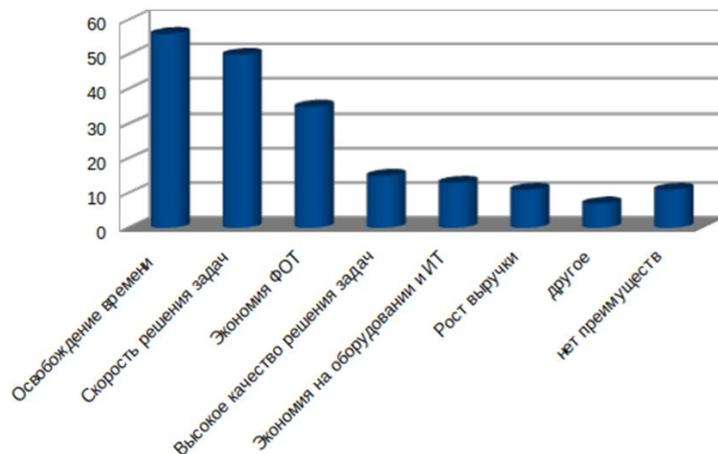


Рисунок 2 – Преимущества использования ИИ в бизнесе

Как можно увидеть, согласно исследованию Forbes, наибольшее число пользователей ИИ отмечают снижение затрат времени на рутинные и неинтересные операции и высвобождение его для творческих задач. Также они отмечают увеличение скорости и высокое качество решения задач, что часто приводит к уменьшению количества сотрудников и снижению затрат на их оплату.

Однако существует ряд препятствий, не позволяющих существенно ускорить внедрение ИИ в бизнес-процессы. Основными из них, согласно опросу Сбер [10], являются:

- отсутствие достаточного количества специалистов с необходимыми И компетенциями;
- недостаток знаний сотрудников для применения ИИ;
- сложность обучения персонала нужным компетенциям и нехватка информации для подбора и использования ИИ.

В декабре 2024 г. был опубликован доклад Национального центра развития искусственного интеллекта при Правительстве РФ о готовности приоритетных отраслей экономики Российской Федерации к внедрению искусственного интеллекта. Согласно этому докладу, наименьшая готовность в бюджетных организациях (общее образование, физкультура и спорт). Наибольшую готовность выразили сферы финансовых услуг, топливно-энергетический комплекс, ИКТ и высшее образование. Остальные сферы, такие как торговля, медиа, здравоохранение, транспорт, агропромышленный комплекс и т.д., занимают среднюю позицию и названы развивающимися [11].

В Табл. 1, составленной на основе анализа сайтов указанных организаций, представлены примеры успешного применения ИИ крупными Российскими компаниями.

Таблица 1 – Примеры применения ИИ в Российских компаниях

Организация	Применение ИИ в компании
ПАО "Сбербанк"	<ul style="list-style-type: none"> – Виртуальные ассистенты: Сбер использует ИИ в своих виртуальных ассистентах, таких как "Салют", для обработки запросов клиентов. – Кредитный скоринг: ИИ анализирует данные клиентов для оценки кредитоспособности. – Медицина: Сбер разрабатывает ИИ-решения для диагностики заболеваний по медицинским изображениям.
МКПАО "ЯНДЕКС"	<ul style="list-style-type: none"> – Поисковые алгоритмы: ИИ используется для улучшения поиска и персонализации результатов. – Яндекс.Такси: Алгоритмы ИИ оптимизируют маршруты и распределяют заказы между водителями. – Голосовой помощник Алиса: Использует ИИ для распознавания речи и выполнения задач пользователей.
ПАО "Газпром"	<ul style="list-style-type: none"> – Прогнозирование и аналитика: ИИ применяется для анализа данных в нефтегазовой отрасли, прогнозирования добычи и оптимизации логистики. – Техническое обслуживание: Используются ИИ-системы для предсказания поломок оборудования.
ОАО "РЖД"	<ul style="list-style-type: none"> – Управление движением поездов: ИИ помогает оптимизировать расписание и предотвращать аварии. – Прогнозирование спроса: Алгоритмы ИИ анализируют пассажиропоток для улучшения сервиса.
ПАО "Магнит"	<ul style="list-style-type: none"> – Управление запасами: ИИ помогает прогнозировать спрос и оптимизировать запасы товаров. – Персонализация маркетинга: Используются ИИ-решения для анализа поведения покупателей и предложения персонализированных акций.
АО "ТБанк"	<ul style="list-style-type: none"> – Чат-боты: ИИ-ассистенты обрабатывают запросы клиентов и помогают с финансовыми операциями. – Мониторинг мошенничества: ИИ анализирует транзакции для выявления подозрительной активности.
ПАО "Ростелеком"	<ul style="list-style-type: none"> – Умные города: ИИ используется для управления городской инфраструктурой, например, для контроля освещения и трафика. – Кибербезопасность: ИИ помогает выявлять и предотвращать кибератаки.
ПАО "Корпоративный центр ИКС 5"	<ul style="list-style-type: none"> – Анализ покупательского поведения: ИИ помогает оптимизировать ассортимент и улучшать маркетинговые кампании. – Роботы-уборщики: В некоторых магазинах используются роботы с ИИ для уборки помещений.
Госкорпорация "Росатом"	<ul style="list-style-type: none"> – Управление производством: ИИ применяется для оптимизации процессов на атомных станциях. – Научные исследования: ИИ используется для моделирования и анализа данных в ядерной физике.
ПАО "МТС"	<ul style="list-style-type: none"> – Телекоммуникации: ИИ помогает оптимизировать сети, прогнозировать нагрузку и улучшать качество связи. – Медиа и развлечения: ИИ используется для рекомендации контента в сервисах МТС.

Всё вышеизложенное позволяет сделать вывод об активном внедрении ИИ в бизнес-процессы компаний и о появлении новых профессий, связанных с использованием и внедрением ИИ на предприятиях, что должно заинтересовать образовательные организации.

Использование ИИ должно регулироваться государством для соблюдения баланса между инновациями и безопасностью, однако государственные регуляторы не успевают за темпом развития технологий.

Нет чёткой нормативной базы, которая бы регулировала применения ИИ в бизнесе или для решения социальных проектов. Многие аспекты использования ИИ (например, ответственность за решения автономных систем) не урегулированы. Отсутствуют чёткие требования к защите ИИ-систем, и следовательно они могут быть взломаны или применяться для вредоносных целей.

На сегодняшний день регулирование в области ИИ осуществляется на основе поручений Президента РФ и в рамках введения экспериментальных правовых режимов (ЭПР) [12]:

- Федеральный закон от 31.07.2020 г. No 258-ФЗ "Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации";
- Федеральный закон от 02.07.2021 No 331-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации".

Таким образом, можно сделать выводы о дальнейшем росте внедрения ИИ в бизнес-процессы компаний, при этом ключевыми задачами регулирования в сфере ИИ остаются:

- развитие правового регулирования новых общественных отношений, формирующихся в связи с применением систем искусственного интеллекта;
- определение и устранение правовых барьеров, затрудняющих разработку и применение систем искусственного интеллекта в различных отраслях экономики и социальной сферы.

Список использованных источников

1. Городнова Н.В. Применение искусственного интеллекта в бизнес-сфере: современное состояние и перспективы // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – Том 11. – № 4. – С. 1472-1492. – doi: 10.18334/vines.11.4.112249.
2. Федеральный закон "О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации – городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона "О персональных данных" от 24.04.2020 N 123-ФЗ. – https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_351127/ / (дата обращения: 23.02.2025).
3. Бабич В.Н., Кириллова Е.А. Обзор отдельных вопросов в области больших данных и искусственного интеллекта. – М.: ФКУ "ГИАЦ МВД России", 2019. – 148 с.
4. Мустафин Даниэль Радифович. Особенности использования ИИ в управлении бизнес-процессами коммерческих организаций "Научный аспект № 5-2024" – Экономика и менеджмент. – <https://na-journal.ru/5-2024-ekonomika-menedzhment/12651-osobennosti-ispolzovaniya-ii-v-upravlenii-biznes-processami-kommercheskih-organizacii/> / (дата обращения: 23.02.2025).
5. Исследования в области ИИ // Официальный сайт компании IBM. – <https://newsroom.ibm.com/2024-01-10-Data-Suggests-Growth-in-Enterprise-Adoption-of-AI-is-Due-to-Widespread-Deployment-by-Early-Adopters/> / (дата обращения: 23.02.2025).
6. Отчёт об исследовании компаний "Яков и Партнёры" и Яндекс "Искусственный интеллект в России – 2023: тренды и перспективы". – https://ai.gov.ru/knowledgebase/infrastruktura-ii/2023_iskusstvennyy_intellekt_v_rossii_2023_trendy_i_perspektivy_yakov_i_partnery_yandeks/ / (дата обращения: 23.02.2025).
7. Предприниматели России: исследовательский мониторинг // СберБизнес Live – онлайн-медиа <https://sberbusiness.live/publications/popolnenie-v-komande-45-predprinimatelei-uzhe-ispolzuiut-iskusstvennyi-intellekt-v-rabote/> / (дата обращения: 23.02.2025).
8. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value // McKinsey & Company. – <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai/> / (дата обращения: 23.02.2025).

9. Sanjay Bhatia, Anticipating The Future: How AI Will Impact Businesses In 2024 // официальный сайт компании Forbes. – <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/02/21/anticipating-the-future-how-ai-will-impact-businesses-in-2024/> / (дата обращения: 23.02.2025).

10. Бабичева С., Малый бизнес активно внедряет ИИ // СберБизнес Live – онлайн-медиа <https://sberbusiness.live/publications/prim-malii-biznes-aktivno-vnedryaet-ii> / (дата обращения: 23.02.2025).

11. 2024 Индекс готовности приоритетных отраслей экономики Российской Федерации к внедрению искусственного интеллекта, НЦРИИ при Правительстве РФ. – https://ai.gov.ru/knowledgebase/infrastruktura-ii/2024_indeks_gotovnosti_prioritetnyh_otrasley_ekonomiki_rossiyskoy_federacii_k_vnedreniyu_iskusstvennogo_intellekta_ncrii_pri_pravitelystve_rf/ / (дата обращения: 23.02.2025).

12. Искусственный интеллект Российской Федерации официальный сайт Национального центра развития искусственного интеллекта при Правительстве Российской Федерации. – <https://ai.gov.ru/ai/regulatory/> / (дата обращения: 23.02.2025).

УДК 338.2

Coşkun, Ahmet

**MODERN CHALLENGES IN BUSINESSES
 WITHIN THE SCOPE OF DIGITAL TRANS-
 FORMATION**

Digital transformation is continuing to give a new form to industries, altering the way we work, interact, and consume. This paper examines three key areas of this transformation: new modes of working, the Internet of Things (IoT), and influencer marketing, exploring both their potential and the challenges they bear. We analyze the evolving work landscape, considering the benefits and drawbacks of remote work and the gig economy. We also explore IoT's transformative power through its revolutionizing urban transportation within the channel of micro-mobility solutions, while addressing crucial economic and societal concerns. Finally, we discuss the increasing acceptance of influencer marketing, focusing on its effectiveness, advantages and touching on the challenges of authenticity. By examining these interconnected areas, this paper aims to identify key trends, potential pitfalls, and strategies for navigating this complex digital landscape.

Keywords: digital transformation, Internet of things, influencer marketing, micro mobile solutions.

Коскун Ахмет¹

**СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ ДЛЯ БИЗНЕСА
 В РАМКАХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

Цифровая трансформация продолжает придавать новую форму отраслям, изменяя то, как мы работаем, взаимодействуем и потребляем. В данной статье рассматриваются три ключевые области этой трансформации: новые способы работы, Интернет вещей (IoT) и маркетинг влияния, исследуются как их потенциал, так и проблемы, с которыми они связаны. Проанализирован меняющийся ландшафт работы, рассматривая преимущества и недостатки удалённой работы и экономики. Автор также исследует его преобразующую силу, революционизируя городской транспорт в рамках микромобильных решений и решая при этом важнейшие экономические и социальные проблемы. Автор также обсуждает растущее признание маркетинга влияния, сосредоточив внимание на его эффективности, преимуществах и проблемах аутентичности. Исследуя эти взаимосвязанные области, автор выявляет ключевые тенденции, потенциальные ловушки и стратегии для навигации в этом сложном цифровом ландшафте.

Ключевые слова: цифровая трансформация, интернет вещей, маркетинг влияния, микромобильные решения.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-186-191

Introduction

Digital Transformation(DX) is the idea of integrating disruptive technologies into everyday life to reach better productivity, better value and overall increased welfare. To support their long-term policies, more and more countries, business associations, and international organizations are creating strategic foresight studies. (Ebert & Duarte, 2018) In fact, we are witnessing this transformation unfold everyday both indoors and outdoors. It both shapes and changes the way we interact with our human and non-human environment.

Altogether, the rise of Industry 4.0 with smart connected technologies, AI, cyberphysical systems, Internet of things, augmented reality, big data, and others is not only transforming the manufacturing and the factory floor but also the workforce (VIAR, 2018, as cited in Dirik, 2022).

Discussion

New modes of working

The global economy is shrinking due to slower rates of growth, especially hitting manufacturing businesses with the demand for their goods being less and less sought after (Dirik, 2022).

Germany was the place where people first spoke about the digital transformation in manufacturing as the "Industry 4.0", in 2011, seen as "an allusion ex-ante to a fourth industrial revolution". (Lasi et al., 2014, as cited in Klingenberg et al., 2022) A 2014 study on the term coined back in 2011, states that

¹ Коскун Ахмет, аспирант университета Маниса Целал Байяр, Маниса, Турция
 Coşkun, Ahmet, Postgraduate of Manisa Celâl Bayar University, Manisa, Turkey
 E-mail: coskunahmet@yandex.com

this eponym was rather limited to the German-speaking area. (Lasi et al., 2014, as cited in Klingenberg et al., 2022).

As we witness today, it's much more common to hear people talk of Industry 4.0 today, within both business and academia to denote said revolution and its effects. This popularity notwithstanding, in recent studies too, there's also the view that this transformation being called revolution is lacking systematically explained evidence (Klingenberg et al., 2022).

Terminological differences aside, this new transformation that's still in the works, is reshaping manufacturing processes and replacing in part or fully the people who used to run those processes, resulting in a rapidly changing perception of work and workplaces. Earlier, for millennials and later for Generation Z, the values with regards to work started to differentiate; autonomy, flexibility, mobility and good communication at work have become their primary criteria. This goes hand in hand with a starking decline of employees' sense of belonging to the workplace. This is all the while as the generation shift is fast-paced, especially in developed nations, making digital skills and a need to adapt to an environment shaped by it more and more paramount (Dirik, 2022).

As for the introduction or the fast spread of off-site or hybrid working models following the COVID-19 pandemic, despite the positive connotation of the words such as "flexible, independent", it might in reality be characterized by comparatively negative notions such as fear of losing one's job, instability, insecurity and so on. (Doucette & Bradford, 2019; Friedman, 2014, pp. 184, 1218, as cited in Dirik, 2022). Besides, the acceptance and adoption rates are not soaring among business managers: "The pandemic has shown that a new hybrid way of working is possible at greater scale than imaged in previous years, yet business leaders remain uncertain about the productivity outcomes of the shift to remote or hybrid work. Overall, 78% of business leaders expect some negative impact of the current way of working on worker productivity, with 22% expecting a strong negative impact and only 15% believing that it will have no impact or a positive impact on productivity. (World Economic Forum, 2020, p. 18)", as cited in Dirik (2022). Perhaps this fear is not completely unfounded: remote work can end up in up to 17% less productivity and 24% higher turnover among employees. It's yet to be understood how the new world of work will navigate this spatial locality-related disengagement problem (Dirik, 2022). Moreover, a part of this new world of work, the gig economy, made possible by digitization, denoting a contemporary nature of work is highlighted by transient and perhaps more importantly, temporal jobs carried out by contractors(not officially employees) and freelancers rather than traditional full-time employees (Dirik, 2022).

Aside from the gig economy's detrimental product, temporal jobs, to date, one issue researchers and the business world seem to share a view on is that the unskilled labor unemployment problem is here to stay for some time more, at least as far as the fourth industrial revolution is concerned. (Bonekamp & Sure, 2015, p. 34, as cited in Dirik, 2022) One thing's for sure, the skills that are deemed to be in high demand are like so because of the jobs that are in high demand. And practically every worker will witness one way or the other the sweeping forces of Industry 4.0 with its "AI, humanoid robots, hyperconnected systems, and others" (Bowles, 2014, p. 1; Brynjolfsson & McAfee, 2014, p. 318, as cited in Dirik, 2022).

Internet of things (IoT)

Of all things that's acting in the front line towards transforming our way of living, Internet of things/objects (IoT) is now a common term to come across. This very concept by itself is reshaping numerous aspects of today's society, from technology and business to marketing and general human behavior. It forces changes that dearly affect multiple interest groups in a society as well, which, as we will be discussing within the case of Martı TAG from Türkiye, could bring about both progression and disputes.

Oxford Reference defines IoT, ie. Internet of things as follows: "a system of interrelated computing devices, machines, objects, etc. that have the ability to transmit data over a network without the need for human intervention". This idea of embedded internet in devices that can make decisions almost completely by themselves contributes to digital transformation to a great degree by facilitating smart environments such as the so-called smart homes, automobiles and workplaces, automating processes, and generating valuable data along the way. A recent example, a sensational one too in Türkiye is the carpool service called TAG, offered by a national start-up called Martı.

At the time of writing this paper, according to the user agreement on the terms page of the company's website, "MARTI offers this vehicle/travel sharing platform provision service, which is offered strictly for non-profit purposes, where Users can make a journey by matching with TAG users who share vehicles within the scope of memorial transport by logging in to the TAG option through the MARTI application and enabling contact between the Users for the specific journey to be made" (MARTI İLERİ TEKNOLOJİ A.Ş. (n.d.). This most likely makes for a faster and easier acceptance among the potential user base, especially for the drivers. Also taking into account that the Western counterparts of the app are practically not constituting a rivalry within the country; with Uber running operations after a turmoil of lawsuits only partially in a limited area in a handful of cities, and the other famous ride-hailing service, Bolt, is not avail-

able. (Turkey: Appeals Court Lifts Ban on Access to Uber App, n.d.) (Uber Türkiye'de "Yeni Şehirler" Hedefliyor, n.d.) This is not to say that the TAG service by Martı did not face legal, cultural and political challenges, including some serious backlash from the licensed taxi drivers union, known colloquially as "yellow cabs", against TAG drivers who are accused by the said union of assisting pirate passenger transportation, as well as several court cases claiming that Martı TAG creates an environment of unfair competition in cab fares.

In a recent court hearing of a series of lawsuits before it, the Turkish court of appeal ruled in favor of the "TAG" section of the application in November 2024, declining the court case against it by the Istanbul Chamber of Taxi Drivers with the request of a ban on the application's TAG service. Upon the decision, Oğuz Alper Öktem, founder of Martı TAG, said, "The righteous are in no hurry. The adversaries of Turkish technology have finally been defeated. The good guys won. Use Martı TAG more and more" (Dünya Gazetesi [News Center], 2024).

The clash in Türkiye between a product of gig economy, Martı TAG and the conventional yellow cab community will likely continue for some time into the future; with that, the service is already enjoying a high rate of satisfaction, on the report of a national news agency that's based on a survey conducted by AREA Research: the research was performed in a total of 65 districts that span five major cities; Istanbul, Ankara, Izmir, Antalya and Kocaeli, between October 19 and 27, 2024, with 3,728 people aged 16 and upwards using the tablet-assisted face-to-face survey(CAPI) method (DHA, 2024).

If we were to talk of any smart decision by the founder of Martı, we could point to his inclusion of the app's audience into the debate by drawing attention to the stress built up around the taxi transportation problem in Türkiye; which exists for some time now due to a disproportion between a steadily increasing population in metropolises versus a strangely limited number of taxi plate numbers, which are issued by local governments. This imbalance is often attributed to the self-aggrandizement of taxi plate owners who are said to be trying to capitalize on the one-sided value of this scarce supply versus growing demand, resulting in overly expensive plate numbers, making it for a group of people an investment tool (Ocalir & Yalciner Ercoskun, 2019).

Influencer Marketing

Digital technologies made it possible to attract less affluent or non-urban consumers by combining traditional channels with online messaging (Mahajan, 2020).

As defined in A Dictionary of Social Media, "influencer marketing is the strategy of promoting brands, products, or services with selected individuals who are judged most likely to exercise a significant influence on purchase decisions within a particular target market" (Chandler & Munday, 2016). In accordance with this approach, it can be argued that a certain brand of any size could benefit from this by bridging the gap that may be present in terms of trust, customer loyalty and affinity. This could be the case even with brands with high online-presence; needing a hand in reaching out to audiences in a better light: When it comes to online brand messaging, it might not always reach the intended customer base or in a desired way: up to 25.2% of U.S. Internet users had ads blocked on their devices in 2018. In light of this, brands nowadays leverage social media channels and collaborate with people with a high follower count using these media. "Marketing professionals tend to view social media as an economical advertising channel. In this sense, an influencer is supposed to handle the upstream part of a brand strategy by generating leads by creating visibility through product placement on social networks" (Audrezet & de Kerviler, 2019).

To get another perspective as to why this strategy of increasing visibility through influencers could work, let us take a look at digital ad-blocking numbers in a report format:

According to the "Adblocking Report 2018" by eyeo, a German content monetization company that's associated with the famous ad blocking extension ABP, around 18% of US internet users have ads blocked on desktop; this ratio is 20% for the EU desktop users, and overall, almost half of all the internet users around the world are blocking ads and the number is expected to grow each year (Acceptable Ads Committee, 2018).

A large portion of the ad blocking audience consists of millennials who are educated, with high tech skills, enjoying above average income, and have no issues buying something online in full. Ad-blocking users represent a consumer segment with a very high potential. They demonstrate a greater likelihood for online purchasing, with some studies suggesting they are up to 80% more likely to shop online. Furthermore, they are more responsive to online advertising and exhibit higher monthly online spending compared to non-ad-blocking users. Data from Mozilla indicates that this group is also spending more time online, browsing 28% more and loading 15% more pages than their non-ad-blocking counterparts (Acceptable Ads Committee, 2018).

In such an environment, one can interpret that engaging people 'with people' can potentially balance, in part or fully, the effects of blocked ads brands and companies are paying to have their image displayed.

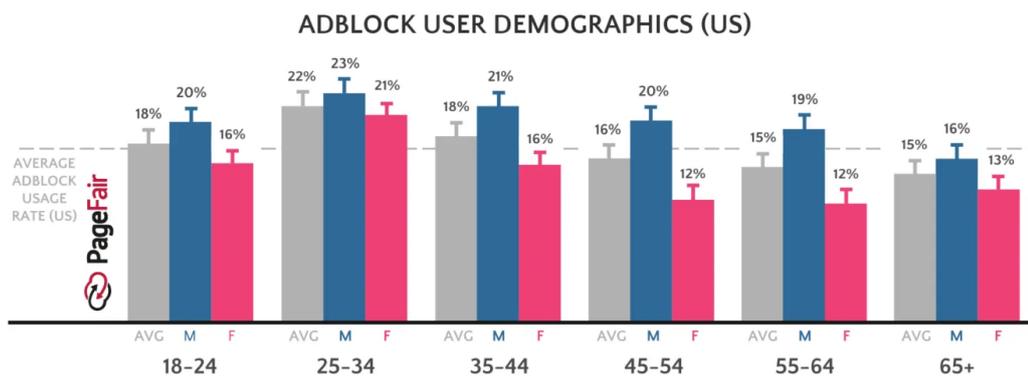


Image 1 – PageFair Adblock report 2017

According to Collabstr 2025 Influencer Marketing Report that's based on Statista, the influencer marketing market will reach \$22.2 billion by 2025 (Collabstr, 2025).

With this high growth potential in mind, let us look at several examples from different sectors showing how the right kind of engagement between marketing departments and influencers can yield good results.

ASOS's influencer marketing strategy centers on a curated group of influencers, known as "insiders", who embody diverse fashion styles and body types. These insiders act as brand ambassadors, consistently showcasing ASOS products through outfits and related items on dedicated social media accounts. This approach aims to cultivate an authentic brand image through long-term engagement with relatable influencers (Audrezet & de Kerviler, 2019).

Multinational cosmetic brand L'Oréal has gone down a similar road: "The brand brought together a 'beauty squad' that's made up of experts and brand-ambassadors who take part in new product development, publish simple guides and provide user tips on various L'Oréal social media accounts (Audrezet & de Kerviler, 2019).

In the below table, we will look at how brand management in terms of influencer marketing can also take on different shapes as far as the business model is concerned: one of these approaches is more of a shorter term nature, that is the transactional agreement, which, as the name suggests, has a life cycle so long as that of the campaign. It usually has a strict goal regarding ROI (Return on Investment) and the influencer is only a vehicle for the brand image. Conversely, with the relational approach, for which the selection criteria is stricter, the influencer takes on a more complex role and a place in the brand's communication strategy; engaging with the community on a higher level, rather more irreplaceable for the brand and one that tends to be a longer term.

	Transactional approach	Relational approach
Strategic positioning	Influencer is a tool to execute the brand strategy	Influencer is an expert who shapes the brand strategy
Role	Product endorser	Brand ambassador
Selection criteria	Followership size	Fit with brand image
Contract	Per-campaign contract	Long-term contract
Metrics	ROI in sales per campaign	Annual ROI in brand image and community engagement
Costs of switching	Low	High
Communication	Standardized	Customized
Management	Delegated to agency	Direct relationship

Source: Alice Audrezet and Gwariann de Kerviler

© HBR.ORG

Image 2 – Alice Audrezet and Gwariann de Kerviler, as published on HBR.ORG

The positive effect of the relationship-based approach on the results are worth noting: following the launch of its Insiders program, Asos's social media following increased from a mere 123,000 to

200,000 in a year, according to data from www.socialblade.com, and L'Oréal's Beauty Squad saw a rise in followers from 4.6 million to 6.3 million in the same time frame (Audrezet & de Kerviler, 2019).

Despite this, companies tend to play safe and stick to a more transactional approach since a relational strategic partner comes with a higher cost in terms of monetary and time investment, as we can see in the comparison table above, as well as making it necessary for the brand to follow an entirely different marketing plan. With a relational approach, there arises the need of an expertise with which right and long-term relations with the influencers can be established, including finding them in the first place and adapting to their style thus maintaining the partnership.

One caveat within the realm of influencer marketing can be the recent emergence of virtual influencers, that is, virtual personas advocating brands, which is leading to ethical concerns since they are created by companies themselves, essentially meaning that they advocate the brands solely on profit basis. Of these, there is even one that made into the list of the 25 most influential people by Time Magazine: Lil Miquela (@lilmiquela) (Byun & Ahn, 2023, as cited in Lee et al., 2024) It looks as though we will continue speaking about this area in marketing more and more, within its own development. We've seen with examples that if done right, marketing strategies that's enriched with an influencer partnership can help increase brand awareness and significantly increase returns.

Conclusion

This paper has tried to explore the interaction between digital transformation and three key areas of the writer's choice: new modes of working, the integration of IoT within urban micromobility, and influencer marketing. We have seen that although each area offers significant potential, they also present distinct challenges. With the rising new work models, employers are forced to look at their employees through a different lens; taking into consideration their well-being and communicating with them more clearly. The realization of smart cities through IoT-powered micromobility and its side products call for addressing critical issues regarding local laws, security, and infrastructure integration. And finally, the effectiveness of influencer marketing relies on navigating the complexities of authenticity and transparency. Moving forward, it is important to adopt an integral viewpoint that acknowledges the interconnectedness of these areas. Without a doubt, further research exploring the transforming variabilities within these fields would constitute a valuable guide to inform policy and practice, seeing to it that the benefits of digital transformation are realized while alleviating the potential risks.

References

1. Acceptable Ads Committee. (2018). The official 2018 ad blocking report. https://www.upa.it/static/upload/adb/adbblocking-report-2018-v1_0-web.pdf.
2. Audrezet, A. & de Kerviler, G. (2019, April 1). How Brands Can Build Successful Relationships with Influencers. HBR.
3. Chandler, D., & Munday, R. (2016). A Dictionary of Social Media. In Oxford University Press eBooks. <https://doi.org/10.1093/acref/9780191803093.001.0001>.
4. Collabstr (2025). 2025 Influencer Marketing Report: Trends and Statistics for Influencer Marketing, UGC, and the Creator Economy <https://collabstr.com/2025-influencer-marketing-report>.
5. Dha. (2024, December 13). Araştırma: Martı TAG memnuniyet oranı yüzde 93,8. DHA | Demirören Haber Ajansı. Retrieved February 14, 2025, <https://www.dha.com.tr/kurumsal/arastirma-marti-tag-memnuniyet-orani-yuzde-93-8-2548901>.
6. Dirik, D. (2022). Industry 4.0 and the new world of work. In Emerald Publishing Limited eBooks (pp. 1–17). <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-326-120211001>.
7. Dünya Gazetesi [News Center] (Ed.). (2024, November 22). İstinaf Mahkemesi Martı lehine karar verdi: Martı TAG artık serbest olarak kullanılacak. Dünya Gazetesi. Retrieved February 15, 2025, from <https://www.dunya.com/sirketler/istinaf-mahkemesi-marti-lehine-karar-verdi-marti-tag-artik-serbest-olarak-kullanilacak-haberi-754433>.
8. Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. *IEEE Software*, 35(4), 16–21. <https://doi.org/10.1109/ms.2018.2801537>.
9. GÖLCÜ, T., Erol, H., & DHA. (2025, January 17). İstinaf kararı bozmuştu: Martı TAG'a yeniden 'haksız rekabet' davası. DHA | Demirören Haber Ajansı. <https://www.dha.com.tr/gundem/istinaf-karari-bozmustu-marti-taga-yeniden-haksiz-rekabet-davasi-2567734>.
10. Klingenberg, C. O., Borges, M. a. V., & Antunes, J. a. D. V. (2022). Industry 4.0: What makes it a revolution? A historical framework to understand the phenomenon. *Technology in Society*, 70, 102009. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102009>.
11. Lee, H., Shin, M., Yang, J., & Chock, T. M. (2024). Virtual Influencers vs. Human Influencers in the Context of Influencer Marketing: The Moderating Role of Machine Heuristic on Perceived Authentic-

ity of Influencers. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/10447318.2024.2374100>.

12. Mahajan, V. (2020, October 15). How Indian Companies Are Using Technology to Reach New Consumers. *HBR*. <https://hbr.org/2020/10/how-indian-companies-are-using-technology-to-reach-new-consumers>.

13. MARTI İLERİ TEKNOLOJİ A.Ş. (n.d.). Martı User Agreement [article 4.4].

https://www.marti.tech/Terms_en_v4.html.

14. Ocalir, E., & Yalciner Ercoskun, O. (2019). An urban tension about ridehailing: Uber experience in Istanbul. In *Workshops on “Impacts of new mobility services from the viewpoint of Local Communities and Regions*. <https://www.researchgate.net/publication/333748668>.

15. Turkey: Appeals court lifts ban on access to Uber app. (n.d.-a). Retrieved February 12, 2025, from <https://www.aa.com.tr/en/turkey/turkey-appeals-court-lifts-ban-on-access-to-uber-app/2087459>.

16. Uber Türkiye’de “yeni şehirler” hedefliyor. (n.d.). Retrieved February 19, 2025, from <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/uber-turkiyede-yeni-sehirler-hedefliyor/3204964#:~:text=%22T%C3%BCrkiye'de%2010%20%C5%9Fehirde%20faaliyet,Antalya%20bizim%20en%20b%C3%BCy%C3%BCk%20%C5%9Fehirlerimiz>

УДК 338.2

Shahidli Shujaat

A BIBLIOMETRIC ANALYSIS ON ENTREPRENEURIAL INTENTION: AN EXAMPLE OF WEB OF SCIENCE

In this study, it is aimed to map the evolution of the concept and the studies conducted on the concept of entrepreneurial intention. In the study, using quantitative data, a systematic summary of the existing literature on entrepreneurial intention, which is one of the most important stages of the entrepreneurship process and an important part of this process, using bibliometric analysis and presenting it to the attention of those working in this field, is carried out with the aim of revealing how studies have been conducted on the concept and what gaps exist. The unit of analysis is based on the bibliometric data of different types of works scanned in the Web of Science database and published between 2006–2025 (until February 18).

Keywords: entrepreneurial intention, entrepreneurship, entrepreneurship education, entrepreneurship self-efficacy, self-efficacy, theory of planned behavior.

Шахидли Шуджаат¹

БИБЛИОМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ НАМЕРЕНИЙ: ПРИМЕР WEB OF SCIENCE

Цель данного исследования – проследить эволюцию концепции и исследований, проведённых в отношении концепции предпринимательского намерения. В исследовании, используя количественные данные, проводится систематическое обобщение существующей литературы о предпринимательских намерениях, которая является одним из важнейших этапов предпринимательского процесса и важной частью этого процесса, с использованием библиометрического анализа и представления его вниманию тех, кто работает в этой области. Цель – показать, как проводились исследования этой концепции и какие существуют пробелы. Единица анализа основана на библиометрических данных различных типов работ, отсканированных в базе данных Web of Science и опубликованных в период с 2006 по 2025 гг. (до 18 февраля).

Ключевые слова: предпринимательское намерение, предпринимательство, предпринимательское образование, предпринимательская самоэффективность, самоэффективность, теория планируемого поведения.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-192-197

Introduction

In the literature, a set of purposive behaviors are defined as intentions. These intentional behaviors are team building, planning, research, planning, etc. Some questions underlying the field of entrepreneurship are important to understand entrepreneurial intention. Some important issues attract the attention of entrepreneurship students, policy makers or academics. We can list them as follows:

- Entrepreneurial intention can be important in the interpretation of the entrepreneurial process because it can explain how entrepreneurs behave in the entrepreneurial process, how they act when generating a new venture idea.
- Assuming that intentions are antecedents of entrepreneurial actions, it is necessary to understand the nature and scope of entrepreneurship in many contexts - national, local and regional (O’Gorman, 2019).
- Intention can explain why entrepreneurs show entrepreneurial behaviors.
- Intention can also explain the decision to start entrepreneurship (Baron, 2004).

Bird (1988) considered entrepreneurial intention as the state of mind of entrepreneurs and as a factor that directs the actions, attention or experiences of individuals towards any business concept and determines the form and direction of organizations during the establishment phase. Organizational outcomes in the subsequent stages – development, growth, survival and change – are based on intentions. Entrepreneurs’ ideas and intentions form the basic strategic schema and play a fundamental role in the development of the new venture. Although entrepreneurial ideas begin with entrepreneurial inspiration, sustained intention and attention are important in the emergence of these ideas (Bird, 1988).

¹ Шахидли Шуджаат, магистрант университета Маниса Целал Байяр, Маниса, Турция
 Shahidli Shujaat, Undergraduate of Manisa Celâl Bayar University, Manisa, Turkey
 E-mail: sahidli333@gmail.com

According to (Krueger Jr, 2000), it is not by chance that individuals start entrepreneurship. Entrepreneurship is the result of a conscious choice. This choice is shaped by the conditions around us. We think about the clues we perceive from our environment, perceive opportunities and start to transform them into a business proposal. Accordingly, he stated that entrepreneurial intentions are the closest predictor of entrepreneurial activities (Krueger Jr, 2000).

Organizational factors also have an impact on entrepreneurial intention. We can think of a work environment that supports innovation, emphasizes personal development, encourages creativity and vice versa. Can both of these contexts influence entrepreneurial intention? Supportive environments can make opportunities more accessible, facilitate self-development, and facilitate internal and external networking (Audia, 2005). Conversely, a business environment that does not support innovation may also affect entrepreneurial intentions. According to the results of a study conducted by Lee et al. (2011) among information technology specialists in Singapore, low job satisfaction and low self-development environments led to an increase in entrepreneurial intentions (Lee, 2011).

It has been suggested that organizational context plays an important role in turnover intentions (Klepper, 2001). From this point of view, it may be right to consider "strategic disagreement". "Strategic disagreement" can trigger entrepreneurship. When this happens, employees may have a disagreement or disagreement with the future of the firm. This may lead the employee to quit and start a new business in the same sector (Klepper, 2010).

According to the theory of planned behavior, it is conceptually assumed that there are three independent determinants of intention. These are attitudes towards behavior, subjective norms and perceived behavioral control. The degree to which an individual has a positive or negative evaluation towards a certain behavior constitutes his/her attitude towards the behavior. The second determinant, subjective norms, refers to the perceived social pressure to perform or not perform the behavior and is considered as a social factor. The other determinant, the degree of behavioral control, is assumed to reflect expected barriers and past experiences and refers to the perceived difficulty or ease in performing the behavior. As a rule, for the intention to perform the behavior to be strong, attitudes and subjective norms related to the behavior should be positive and perceived behavioral control should be as great. Perceived behavioral control, subjective norms and attitudes may differ from the prediction of intention. This difference may vary across behaviors and situations. Thus, it may be found that only one of these determinants has a greater influence in some applications, while in others all three contribute (Ajzen, 1991).

As we see above there are many researches about entrepreneurial intentions. It shows that there is a big attention on entrepreneurial intention. That's why it is really important to know new trends about entrepreneurial intentions, to find out who are the main authors on this field, universities or research centers that made the most studies on entrepreneurial intentions, which journals are the most productive ones about this topic and have contributions to this field and the main subject areas of entrepreneurial intentions that need more analysis and discover.

To answer all these questions, we use bibliometric analysis technique. Bibliometric analysis is about understanding research trends in a specific field, and we get these outputs of academic publications from the Web of Science of Scopus database. With a help of this type of approach we can differentiate the final results of a specific topic which is analyzed in two types of academic research (Alsharif, 2020).

Method

In this section of the study, the purpose of the research, the analysis and the findings are presented.

Purpose of the Study

As a result of the bibliometric analysis of the concept of entrepreneurial intention as a result of quantitative data and numerical measurement indicators, it is aimed to present the studies on the concept to the attention of researchers with a holistic perspective.

Data and Analysis

In the present study, the Web of Science database owned by Clarivate Analytics was used to access metadata. The main motivation behind this choice is the level of trust and reliability of the research indexed in the Web of Science database by the international scientific community. The Web of Science database is a database that allows advanced searches through keywords, offers secure access to the metadata of studies, and systematically provides users with the big data required for advanced data analysis. It includes qualified, traceable and reliable studies in terms of publication ethics and impact factor. It provides access to a wide-ranging data collection from many different independent and interdisciplinary/multidisciplinary disciplines (Dirik, 2024).

Findings

In this heading, the findings of the study are presented.

Co-authorship of authors

While analyzing the co-authorship of the authors, the following visual was created by setting at least 1 citation and at least 1 publication criteria to determine which authors are more connected and collaborative. According to the findings obtained as a result of the analysis, a total of 285 people merged in 24 clusters and formed 648 links and the link strength was 741. The most cited authors are Francisco Linan (5645 citations), Alain Fayolle (2239 citations), Yi-wen Chen (1903 citations). These authors are not among the most connected authors. The authors with the most works are Cong Doanh Duong (24), Francisco Linan (21), Chaoyun Liang (17). These authors are also not among the most cited authors. Francisco Linan (5645 citations) is the most cited author and Cong Doanh Duong (24 works) is the most cited author.

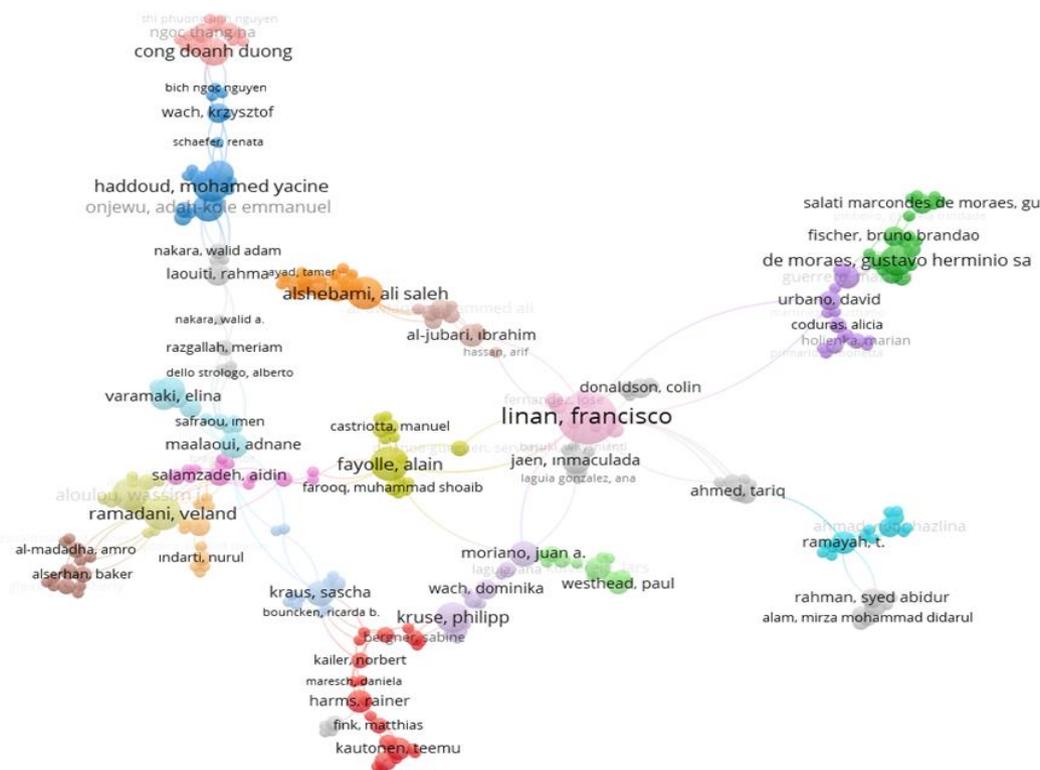


Figure 1 – Network Visualization of Co-authorship of Authors (VOSviewer)

Co-occurrence of Author Keywords

When we analyze Co-occurrence of Author Keywords, of the 3609 keywords, 242 met the threshold and minimum number of occurrences of a keyword is five. When we look at the most used keywords, entrepreneurial intention is in the first place (1048). Most other used keywords are entrepreneurship (321), entrepreneurship education (274), entrepreneurship self-efficacy (129), self-efficacy (127) and theory of planned behavior (126). When we also look at the total link strengths these keywords are in the top six. At the end 14 clusters, 3091 links and 7122 total link strengths are found.

When we try to make a network map of co-authorship of organizations, the minimum number of documents of an organization is set at 1, and the minimum number of citations of an organization is set at 1. As a result, of the 118 organizations, 112 met the thresholds. For the number of documents, the top three countries are China (309), Spain (218), India (150). For the number of citations, the top three countries are Spain (11081), England (5608), China (5496). For the number of total link strengths, the top three countries are England (209), China (200), USA (133). At the end 14 clusters, 634 links and 1331 total link strengths are found.

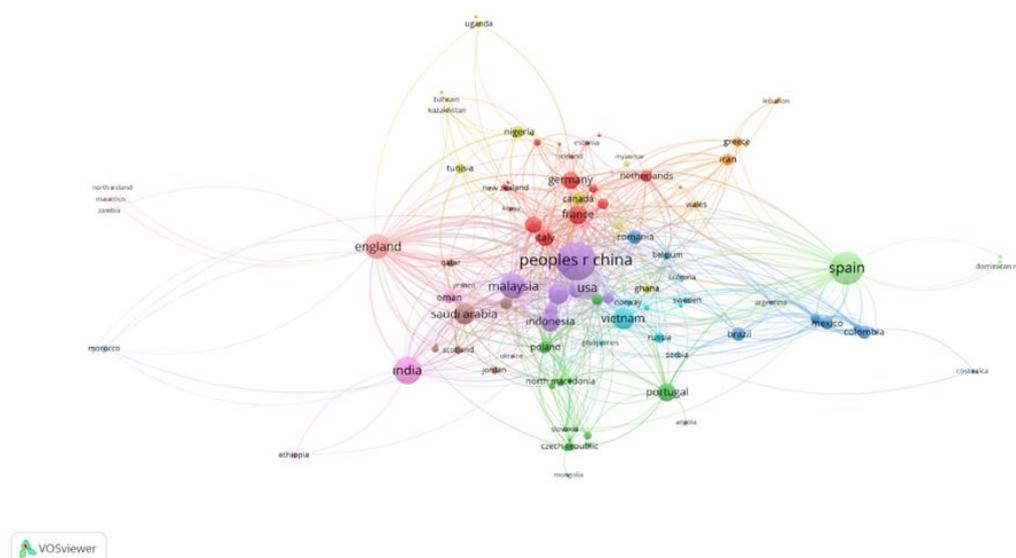


Figure 4 – Network Visualization of Co-authorship of Countries (VOSviewer)

Results

The area of entrepreneurial intention research is increasing day by day. An increasing number of studies on this field shows that entrepreneurial intention can be a theoretical framework for many studies and provide insights for researchers who want to make some works on this area (Liñán, 2015). That's why it is really important to know the new trends and gaps on this topic. Our analysis provides researchers with information about most cited articles, the most cited authors, countries or organisations that the most researches have been done in, or which authors have the most works in this field and so on. All of these allow researchers to make detailed studies and try to fill the gaps in this area.

When we look at the years that articles were published, we can see some ups and downs according to years. The highest concentration on entrepreneurial intentions were in 2022 (312 works), 2024 (277 works) and 2021 (267 works). 2006 (3 works) is the less published year.

When we look at research areas, it has been determined that there are works in the fields of business economics (1146), education and educational research (333), psychology (215), science technology and other topics (145), environmental sciences: ecology (129). It is good to know that when researchers want to make some work in this field they should do their research in these areas. While literature about entrepreneurial intentions improves and develops day by day, some other fields also integrate into this field. Psychology and some theories related to this field is the example for that. This integration process and its speed is really noteworthy. Contributions from psychology into this field and developments of the concept of entrepreneurial intentions almost happened at the same time period. (Fayolle, A., & Liñán, F. (2014). The future of research on entrepreneurial intentions. *Journal of business research*, 67(5), 663-666.) It is obvious that psychology (215 works) is the third most researched area for entrepreneurial intentions.

When we look at the distribution of publications by country, the leadership is in China (309), Spain (218), India (150). It means that many researchers from these countries are intended to make research in this field.

When the most frequently used keywords in the publications on entrepreneurial intention are examined, entrepreneurship (321), entrepreneurship education (274), entrepreneurship self-efficacy (129), self-efficacy (127) and theory of planned behavior (126). It is important for researchers to know these keywords to find the appropriate articles. It also gives them some chances that if they use most used keywords in their articles others can reach their works easily and get benefit of their work.

Analyzing all these databases gives us a huge variety of research areas to go deeper and find out new trends. With the help of this, they will be able to make some effective contributions and work efficiently and discover potential opportunities.

Limitations

There are some limitations of the study. One of the key limitations of the study is that we work with the datas which are from the Web of Science. Future studies can conclude the datas from Scopus, Google Scholar or from other databases. These studies can contribute to the current literature. Another limitation is that all of the articles that were analyzed are in English. Because articles written in English constitute the vast majority. Articles which are written in other languages also can be taken into account by some scholars. As another limitation, we can say that this study only analyzed the articles ESCI and SSCI indexes. Other articles which are out of these indexes can be analyzed.

Future Research

As a direction for future studies, scholars can consider these limitations and they can add value to the literature.

References

1. Ajzen, I. (1991). (Ajzen, I. (1991). The Theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*).
2. Alsharif, A. H., S. N. O. R. Z. M. D. , & B. R. O. H. A. I. Z. A. T. (2020). (Alsharif, A. H., Salleh, N. O. R. Z. M. D., & Baharun, R. O. H. A. I. Z. A. T. (2020). Bibliometric analysis. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 98(15), 2948-2962.).
3. Audia, P. G., & R. C. I. (2005). (Audia, P. G., & Rider, C. I. (2005). A garage and an idea: what more does an entrepreneur need?. *California Management Review*, 48(1), 6-28.).
4. Baron, R. A. (2004). (Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of business venturing*, 19(2), 221-239.).
5. Bird, B. (1988). (Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of management Review*, 13(3), 442-453.).
6. Dirik, D., E. T. , & E. İ. (2024). (Dirik, D., Erhan, T., & Eryılmaz, İ. (2024). Yapay Zekâ ve Örgüt Temelli Araştırmaların Potansiyel Eğilimleri Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz. *Bulletin of Economic Theory and Analysis*, 9(3), 669-698.).
7. (Klepper, S. (2001). (Klepper, S. (2001). Employee startups in high-tech industries. *Industrial and corporate change*, 10(3), 639-674.).
8. Klepper, S., & T. P. (2010). (Klepper, S., & Thompson, P. (2010). Disagreements and intra-industry spinoffs. *International journal of industrial organization*, 28(5), 526-538.).
9. Krueger Jr, N. F., R. M. D. , & C. A. L. (2000). (Krueger Jr, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing*, 15(5-6), 411-432.).
10. Lee, L., W. P. K. , D. F. M. , & L. A. (2011). (Lee, L., Wong, P. K., Der Foo, M., & Leung, A. (2011). Entrepreneurial intentions: The influence of organizational and individual factors. *Journal of business venturing*, 26(1), 124-136.).
11. Liñán, F. & F. A. (2015). (Liñán, F., & Fayolle, A. (2015). A systematic literature review on entrepreneurial intentions: citation, thematic analyses, and research agenda. *International entrepreneurship and management journal*, 11, 907-933.).
12. O'Gorman, C. (2019). *Entrepreneurial Intentions and Entrepreneurial Behaviour*. In *Entrepreneurial Behaviour* (pp. 17–37). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-04402-2_2.