

ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА И СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ЖУРНАЛ
ДЛЯ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ
И ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

«ИЭСМ»

УДК 33

eLIBRARY ID: 50516136

Издание рассчитано в первую очередь на специалистов экономического профиля, предпринимателей, инвесторов, маркетологов, а также на широкую аудиторию читателей интересующимися вопросами, как глобальной мировой экономики, так и процессами происходящими в нашей стране и в ее регионах, инновационными процессами и управлением. В журнале публикуются статьи научно-педагогических работников ведущих ВУЗов страны, соискателей и аспирантов, студентов, сотрудников государственных служб и предпринимателей

Главный редактор:

ИП Печенюк А.Х.

№1(49), 1 том, 2025

Сайт: <https://iesm-journal.ru/>

©Электронное периодическое издание «ИЭСМ», 2024

Экономические науки

Акатова Полина Павловна

Студент профиля экономическая безопасность

*Санкт-Петербургский государственный архитектурно-
строительный университет*

Россия, г. Санкт-Петербург

КЛАССИФИКАЦИЯ ИНЦИДЕНТОВ, ПРИВОДЯЩИХ К УТЕЧКЕ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ В БАНКАХ, И СТРАТЕГИИ ЗАЩИТЫ ИНФОРМАЦИИ

Аннотация: В статье рассмотрена важность защиты конфиденциальной информации в кредитно-финансовых учреждениях. Представлены меры предотвращения утечек данных, их функции и методы защиты. Выявлены виды утечек и их последствия, включая риски для банков. Обоснована необходимость многоуровневой системы безопасности, шифрования данных и использования современных антивирусных программ для предотвращения утечек в соответствии с законодательством о защите персональных данных.

Ключевые слова: Конфиденциальная информация, кредитно-финансовые учреждения, утечка персональных данных, системы предотвращения утечек данных (dlp), безопасность данных, внутренние и внешние утечки данных.

Abstract: The article discusses the importance of protecting confidential information in credit and financial institutions. Measures to prevent data leaks, their functions and methods of protection are presented. The types of leaks and their consequences, including risks for banks, are revealed. The need for a multi-level

security system, data encryption and the use of modern anti-virus programs to prevent leaks in accordance with the legislation on the protection of personal data is justified.

Key words: *Confidential information, credit and financial institutions, personal data leakage, data leakage prevention systems (dlp), data security, internal and external data leaks.*

Кредитно-финансовые учреждения хранят конфиденциальную информацию, не предусмотренную для общего пользования. Например, личные данные клиентов, коммерческие тайны и банковские сведения. Персональные данные представляют большой интерес для злоумышленников, что создает серьезную угрозу утечки. Для защиты этих конфиденциальных данных и соблюдения законов, банкам рекомендуется использовать системы предотвращения утечек данных - Data Leak Prevention (DLP). Основная задача DLP-системы - контроль и анализ перемещения информации и действий пользователей. При обнаружении системой конфиденциальных данных, она автоматически прерывает отправку информации. Также, система анализирует данные в сети, электронной почте, базах данных и других местах, чтобы выявить конфиденциальную информацию. Она следит за соблюдением правил безопасности, которые определяют, как нужно защищать данные. В случае утечки, DLP помогает быстро отреагировать, отследить действия пользователей и составить отчеты. DLP может работать вместе с другими системами безопасности, чтобы обеспечить комплексную защиту. DLP защищает данные как в интернете (например, через электронную почту или облачные хранилища), так и в реальной жизни (например, от копирования на флешку или распечатки). [1, с. 73]

К конфиденциальной информации, которая может быть подвержена утечке относится:

- Личные данные клиентов: ФИО, паспортные данные, контактная информация (адреса, телефоны), информация о работе;
- Банковские реквизиты клиентов: номера карт и счетов;
- Информация о финансах клиентов: остатки на счетах, сведения о зарплате;
- Данные поручителей или созаемщиков: контактная информация лиц, указанных клиентами.

В основном, злоумышленники больше интересуются финансовыми данными, но утечка контактной информации клиентов может также привести к серьезным последствиям для банка, включая штрафы и ущерб репутации.

Утечки конфиденциальной информации в банках бывают двух видов: внутренние, вызванные действиями людей, имеющих доступ к данным, и внешние, инициированные посторонними.

К внутренним утечкам данных относятся:

- Намеренные: Сотрудники сознательно крадут информацию для личной выгоды, например, для продажи третьим лицам;
- Непреднамеренные: Сотрудники нарушают правила безопасности из-за халатности, недостаточной квалификации или человеческого фактора. Например, сотрудники производят утилизацию договоров, содержащих персональные данные клиентов, ненадлежащим образом, что приводит к утечке информации.

К внешним утечкам данных относятся:

- Активность конкурентов, которые пытаются получить доступ к информации о клиентах банка;
- Действия хакеров, которые взламывают системы банка для кражи данных, нанесения репутационного или финансового ущерба. [2, с. 103]

В связи с повышенными мерами безопасности, хакерам стало сложнее проникать во внутренние системы банков и получать доступ к конфиденциальной информации. Поэтому они часто используют уязвимости в банковских приложениях, вредоносные коды или ссылки, чтобы обойти усиленную защиту банковских систем.

Несанкционированный доступ к данным клиентов банка может привести к серьезным негативным последствиям, в том числе:

– Компрометация данных влечет за собой раскрытие персональной и финансовой информации клиентов, что является нарушением принципов конфиденциальности. Утечка таких данных, как номера счетов, пароли и адреса, может привести к неправомерному использованию финансовых активов;

– Несанкционированный доступ к данным клиентов может привести к использованию их личной информации в преступных целях. Злоумышленники, получив доступ к персональным данным, могут оформить кредиты и кредитные карты на чужое имя, совершать мошеннические операции и получать другие финансовые выгоды незаконным путем.

Утечки данных наносят банкам серьезный ущерб, причем не только финансовый, но и репутационный. Потеря доверия клиентов и партнеров после разглашения информации вполне объяснима: мало кто захочет сотрудничать с организацией, не способной обеспечить безопасность данных.

Финансовые последствия утечки могут быть разрушительными и зависят от характера скомпрометированной информации и причин инцидента. Банк может столкнуться со штрафами, массовым уходом вкладчиков и необходимостью компенсации убытков пострадавшим клиентам. Особенно сильно утечка персональных данных воздействует на банки, выпускающие ценные бумаги, приводя к значительному падению стоимости их активов.

В сфере специализированного программного обеспечения антивирусные программы по-прежнему играют ключевую роль в обеспечении

информационной безопасности. Развившись из простых инструментов для обнаружения вирусов в сложные системы защиты, современные антивирусы предлагают широкий спектр функций, включая защиту от несанкционированного доступа и установки нежелательного программного обеспечения. [3]

Для предотвращения утечки персональных данных используются следующие стратегии:

- Банки используют многоуровневую систему безопасности, включающую в себя программные и аппаратные компоненты, для предотвращения раскрытия конфиденциальной информации;

- Современные антивирусные программы, используемые для защиты рабочих станций, не просто реагируют на угрозы, а активно предотвращают их. Они контролируют подключение внешних устройств и блокируют установку несанкционированного программного обеспечения, предоставляя активную защиту;

- Эффективная система безопасности требует обязательной аутентификации всех пользователей (сотрудников и клиентов) и реализации механизмов контроля доступа. Для повышения уровня защиты рекомендуется внедрение двухфакторной аутентификации, использующей электронные ключи или алгоритмы генерации одноразовых паролей;

- Для обеспечения безопасности хранимых данных необходимо применять шифрование. Шифровать можно как весь объем данных целиком, так и отдельные его компоненты, например, таблицы в базах данных;

- Конфиденциальность персональных данных клиентов гарантируется благодаря использованию криптографического шифрования, которое защищает информацию при хранении. Кроме того, внедрены DLP-системы, которые отслеживают и блокируют любые попытки несанкционированной передачи данных, предотвращая утечки. Такой комплексный подход

обеспечивает соответствие нормам законодательства о защите персональных данных;

– Межсетевые экраны играют ключевую роль в обеспечении безопасности банковской сети. Они контролируют сетевой трафик, регулируют взаимодействие с внешними системами и разделяют внутреннюю сеть на сегменты. Благодаря фильтрации трафика, контролю соединений и ограничению доступа, они помогают предотвратить несанкционированный доступ и утечку конфиденциальной информации. [4,5]

При написании данной статьи, в качестве основы была использована статья «Организация защиты персональных данных в банковских информационных системах Российской Федерации» Еникеевой Л.А и Дурандиной А.П. Я согласна с данной статьей о важности предотвращения утечек данных в банках. Последствия утечек могут привести к финансовым потерям для клиентов, репутационному риску и штрафам. Авторы статьи правы, подчеркивая необходимость комплексной защиты персональных данных. [3, с. 103]

Список литературы

1. Внуков, А. А. Защита информации в банковских системах: учебное пособие для вузов / А. А. Внуков. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01679-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537248> (дата обращения: 06.05.2025).

2. Еникеева Л.А., Дурандина А.П. - Организация защиты персональных данных в банковских информационных системах Российской Федерации. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36668184> (дата обращения 06.05.2025).

3. Защита конфиденциальной информации в банках. [Электронный ресурс]. URL: https://rt-solar.ru/products/solar_dozor/blog/4282/ (дата обращения 06.05.2025).

4. Методические рекомендации по организационной защите физически м лицом своих персональных данных. URL: pd.rkn.gov.ru/docs/MR_itog.docx (дата обращения 06.05.2025).

5. Методические рекомендации Банка России от 14 февраля 2019 г. № 4-МР по нейтрализации банками угроз безопасности, актуальных при обработке, включая сбор и хранение, биометрических персональных данных, их проверке и передаче информации о степени их соответствия предоставленным биометрическим персональным данным гражданина Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72075160/?ysclid=macbt4ltr944172416> (дата обращения 06.05.2025).

6. Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/?ysclid=mabr12k6c3454711349 (дата обращения: 06.05.2025).

УДК 336.64:005.334:330.131.7

*Хамидуллина Адиля Маратовна
магистр 2 курса, АГТУ ВШН*

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КЛАССИФИКАЦИИ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ: ОТ ТЕОРИИ К АВТОРСКОМУ ПОДХОДУ

Аннотация. В статье рассматриваются существующие подходы к классификации финансовых рисков, представленные в трудах различных отечественных авторов. Проведено сопоставление и анализ структурных особенностей представленных классификаций, выявлены их общие черты и отличительные элементы. На основе обобщения существующих подходов автором предложена собственная систематизация финансовых рисков, ориентированная на практическое применение в рамках финансовой деятельности. Предложенная классификация ориентирована на финансовую деятельность, исключает нефинансовые риски, логично разделена на внешние, внутренние и структурные риски.

Ключевые слова: финансовые риски, классификация, риск-менеджмент, систематизация, авторская методология.

*Khamidullina Adilya Maratovna
2nd year Master's degree, AGTU Higher School of Economics*

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF FINANCIAL RISK CLASSIFICATION: FROM THEORY TO THE AUTHOR'S APPROACH

Abstract. The article examines the existing approaches to the classification of financial risks, presented in the works of various Russian authors. A comparison and

analysis of the structural features of the presented classifications has been carried out, their common features and distinctive elements have been identified. Based on the generalization of existing approaches, the author suggests his own systematization of financial risks, focused on practical application in the framework of financial activities. The proposed classification is focused on financial activities, excludes non-financial risks, and is logically divided into external, internal, and structural risks.

Keywords: *financial risks, classification, risk management, systematization, author's methodology.*

В условиях нарастающей экономической неопределённости возрастает потребность в комплексном подходе к идентификации, классификации и управлению финансовыми рисками. Несмотря на широкое освещение темы в научной литературе, на сегодняшний день отсутствует универсальная и логически структурированная система классификации, охватывающая весь спектр финансовых рисков. Это обуславливает необходимость разработки обоснованной классификации, способной отразить всю специфику финансовых рисков. Проанализировав подходы к классификации финансово-экономических рисков, представленных Князевой Е.Г., Шапкиным А.С. и Шапкиным В.А., Солодовым К., Пименовым Н.А. и Хоминичем И.П., был проведён их сопоставительный разбор с учётом логики авторов, системных связей и концептуального наполнения.

Во всех представленных подходах прослеживается тенденция к структурированию финансовых рисков по источнику возникновения и экономическим последствиям. В частности, инвестиционные риски фигурируют у большинства авторов, включая А.С. Шапкина, В.А. Шапкина, А.К. Солодова, Н.А. Пименова. Они понимаются как совокупность рисков, возникающих при вложении капитала и направлены на возможные прямые финансовые потери. Аналогичная трактовка содержится у Е.Г. Князевой, где

инвестиционные риски раскрываются через категории рисков, связанных с вложением капитала. [1]

Ещё одним устойчивым элементом являются кредитные риски. Все авторы признают их значимость и включают в структуру: у Хоминича они дополнены подкатегориями (дефолт, клиринг и расчёты, миграция кредитного рейтинга), а у Шапкиных и Солодова рассматриваются как составная часть прямых финансовых потерь. Подобный подход отражает консенсус в понимании природы кредитного риска как одного из наиболее фундаментальных в финансовой системе. Кроме того, наблюдается перекрестное присутствие процентных, валютных, инфляционных и дефляционных рисков. Эти категории рассматриваются как производные от макроэкономических и рыночных факторов и интегрируются в классификации Пименова, Шапкиных, Солодова, Князевой и Хоминича. Это указывает на универсальность данных рисков и их важность при формировании финансовых стратегий.

В классификациях Князевой и Хоминича наблюдается сходство в интерпретации операционного риска. Операционные риски охватывают системные и технологические сбои, человеческий фактор, правовые аспекты, внешние события, что придаёт им междисциплинарный характер.

Наиболее яркое отличие прослеживается в глубине структурирования классификаций. Е.Г. Князев использует трёхуровневую иерархию, выделяя сначала три обобщённые группы – риски, связанные с вложением капитала, риски, связанные с организацией деятельности, и риски, связанные с покупательной способностью денег.[1] Далее следуют более конкретные подгруппы (например, оборотные, коммерческие, операционные риски). Такая модель обладает высокой внутренней логикой и подчеркивает взаимосвязь между управленческими решениями и результатами инвестиционной деятельности.

В отличие от неё, А.С. Шапкин и В.А. Шапкин, а также А.К. Солодов применяют двухуровневую классификацию, основываясь на функциональном делении рисков. [3] Они структурируют финансовые риски как инвестиционные, которые в свою очередь делятся на конкретные виды: кредитные, процентные, валютные, биржевые, и т. д. Этот подход логически выстроен, но менее детализирован по управленческим процессам по сравнению с моделью Князевой.

И.П. Хоминич применяет функционально-ориентированный и событийный подход, выстраивая классификацию вокруг реальных условий функционирования финансовых институтов, таких как рыночная стоимость активов, технологические сбои и репутационные риски. [4] Его система наиболее адаптирована к условиям современного цифрового финансового пространства и включает уникальные категории – модельный риск, переоценка по рыночной стоимости, системные сбои, что отсутствует в других подходах. Такая система наиболее адаптирована к рискам, характерным для финансовых инноваций и высокочастотных транзакций. Также можно заметить, что у Хоминича биржевые риски получают особое развитие: они разделяются на риск сделки и фондовый риск. Первая категория отражает возможность нарушения условий исполнения сделки на бирже, вторая – колебания рыночной стоимости фондовых инструментов. Такое разделение придаёт классификации Хоминича дополнительную гибкость и аналитическую ценность в контексте работы с финансовыми инструментами.

Особое место занимает классификация Н.А. Пименова, в которой подчёркивается влияние экзогенных факторов (стихийные бедствия, криминогенные риски, налоговая нагрузка и др.). [2] В отличие от других подходов, Пименов включает в систему риски, не всегда напрямую связанные с финансовыми операциями, но способные оказать существенное влияние на устойчивость финансовой системы. При этом депозитный риск, по своей смысловой нагрузке, перекликается с риском банкротства, выделенным у

Шапкиных. [5] Оба типа риска указывают на угрозу невозврата вложенных средств, однако в трактовке Пименова акцент делается на риске обесценивания или потери депозитов в условиях снижения финансовой устойчивости финансового института. Кроме того, риски ликвидности у Пименова соотносятся с балансовыми и рыночными рисками у Хоминича, что демонстрирует различие в терминологическом аппарате при сохранении смыслового единства.

На рисунке 1 представлена авторская классификация рисков, относящихся исключительно к финансовым рискам и рискам, связанным с финансовой деятельностью. Она создана на основе анализа подходов рассмотренных авторов с акцентом на внутренние и внешние угрозы, затрагивающие непосредственно финансовую стабильность, устойчивость и эффективность предприятия или финансового института.

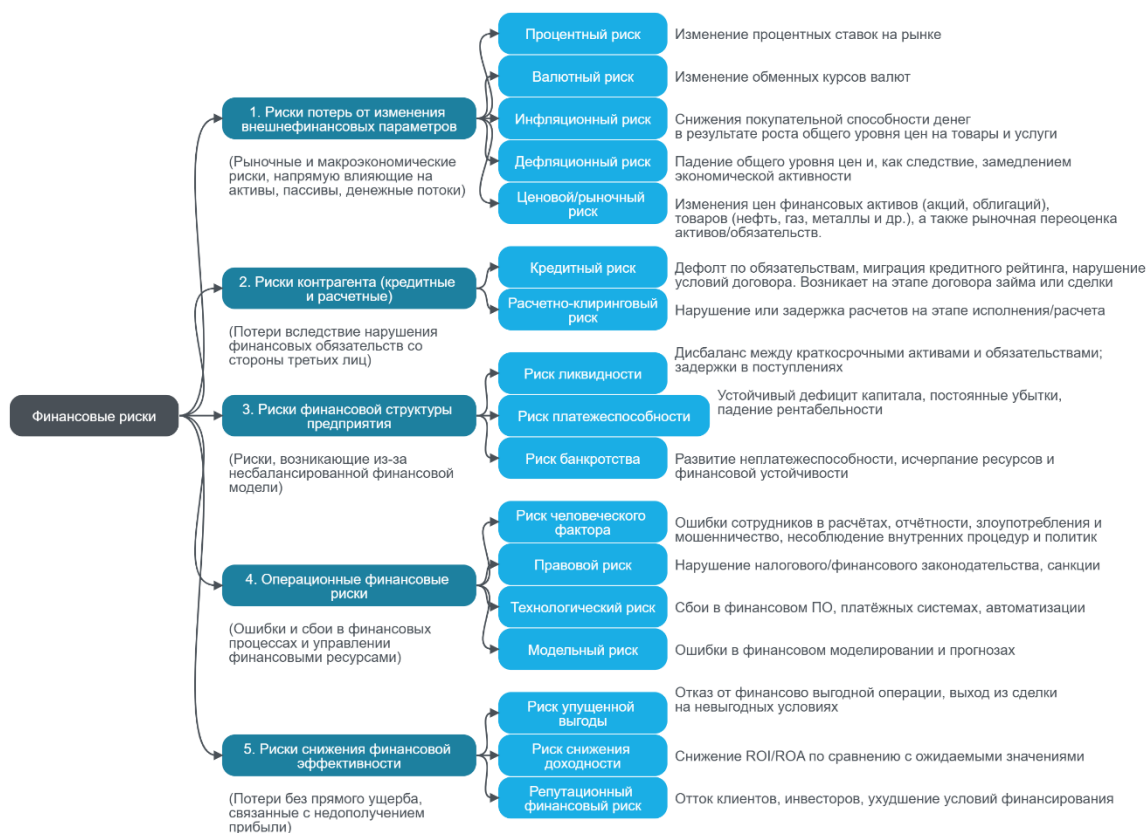


Рисунок 1. Авторская классификация финансовых рисков с пояснениями.

Таким образом, данная классификация имеет ряд преимуществ, поскольку она ориентирована на финансовую деятельность (банковскую, корпоративную, инвестиционную), исключает нефинансовые риски (например, техногенные, экологические, правовые вне финансовой сферы, криминогенные и др.), логично разделена на внешние, внутренние и структурные риски, что позволяет разделить риски по зонам контроля и ответственности и учесть связь между макроэкономическими условиями и внутренними сбоями, обобщает и сопоставляет классификаций рассмотренных авторов и устраняет дублирования и логические пересечения.

Литература:

1. Князева Е.Г. Финансово-экономические риски: учебное пособие / Е.Г. Князева, Л.И. Юзвович, Р.Ю. Луговцов, В.В. Фоменко. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. – 112 с.
2. Пименов Н.А. Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности: учебник и практикум / Н.А. Пименов. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 413 с.
3. Солодов А.К. Основы финансового риск-менеджмента: учебник и учебное пособие / А.К. Солодов. – М.: Издание Александра К. Солодова, 2018. – 286 с.
4. Хоминич И.П. Управление финансовыми рисками: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И.П. Хоминич, И.В. Пещанская – М.: Изд-во Юрайт, 2019. – 345 с.
5. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций: учебное пособие / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. – М.: Дашков и Ко, 2023. – 538 с.

УДК 330.101.2

Диденко София Дмитриевна
студентка 3 курса
институт экономики и управления
ФГАОУ ВО «Волгоградский государственный университет»
г. Волгоград, Россия

Научный руководитель: Усачева Ирина Витальевна
к.э.н., доцент кафедры
Прикладной информатики и математических методов в экономике
ФГАОУ ВО «Волгоградский государственный университет»
г. Волгоград, Россия

МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация. В статье рассмотрены актуальные проблемы социально-экономического развития Волгоградской области. В ходе исследования были проанализированы статистические данные показателей заработной платы, промышленного производства и объема производства продукции сельского хозяйства Волгоградской области, произведены расчеты, разработаны и построены модели социально-экономического развития на 2023-2024 гг. На основе построенных моделей были сделаны выводы об отраслях, оказывающих наибольшее влияние на развитие региона, а также перспективах в изменении уровня жизни населения.

Ключевые слова: статистика, регион, модель, социально-экономическое развитие, перспективы.

Abstract. The article discusses the current problems of socio-economic development of the Volgograd region. In the course of the study, statistical data on

wages, industrial production and agricultural production in the Volgograd region were analyzed, calculations were made, and models of socio-economic development for 2023-2024 were developed and constructed. Based on the constructed models, conclusions were drawn about the industries that have the greatest impact on the development of the region, as well as the prospects for changing the standard of living of the population.

Keywords: *statistics, region, model, socio-economic development, prospects.*

Регион, как любой хозяйствующий субъект, не может обходиться без программ стратегического и оперативного развития. Именно развитие является ключевым фактором, обеспечивающим, как минимум, сохранение существующего экономического, социального, промышленного и политического состояния и статуса региона. Разработка моделей социально-экономического развития актуальна для достижения устойчивого и управляемого развития, решения социально-экономических проблем, стимулирования инновационного роста и укрепления позиции в мировом контексте. В Волгоградской области разрабатываются различные модели социально-экономического развития, которые определяют стратегические направления развития региона в целом и помогают достичь поставленных целей. В данном исследовании были изучены данные о среднемесячной заработной плате работников Волгоградской области, а также данные промышленного производства и объема производства сельскохозяйственной продукции. Информация, полученная в результате исследования, используется для изучения дифференциации работников по заработной плате и регулирования доходов населения.

Для исследования показателей среднемесячной заработной платы работников Волгоградской области за 2012-2022 гг. в соответствии с данными территориального органа Федеральной службы государственной статистики

по Волгоградской области были рассчитаны такие показатели, как абсолютные приросты, темпы роста и темпы прироста, которые представлены в Таблице 1.

Таблица 1. Таблица – Анализ изменений среднемесячной заработной платы работников Волгоградской области 2012-2022 гг., руб.

Год	Среднемесячная заработная плата работников, руб.	Абсолютные прирост		Темпы роста, %		Темпы прироста, %	
		цепные	базисные	цепные	базисные	цепные	базисные
2012	18583,7	–	–	–	–	–	–
2013	21045,9	2462,2	2462,2	113,25%	113,25%	13,25%	13,25%
2014	22827,6	1781,7	4243,9	108,47%	122,84%	8,47%	9,59%
2015	24360,7	1533,1	5777	106,72%	131,09%	6,72%	8,25%
2016	26554,1	2193,4	7970,4	109,00%	142,89%	9,00%	11,80%
2017	27961,9	1407,8	9378,2	105,30%	150,46%	5,30%	7,58%
2018	30893,8	2931,9	12310,1	110,49%	166,24%	10,49%	15,78%
2019	33370,5	2476,7	14786,8	108,02%	179,57%	8,02%	13,33%
2020	35961,9	2591,4	17378,2	107,77%	193,51%	7,77%	13,94%
2021	39030,6	3068,7	20446,9	108,53%	210,03%	8,53%	16,51%
2022	44241,5	5210,9	25657,8	113,35%	238,07%	13,35%	28,04%

Обратимся к анализу абсолютных приростов заработной платы. Как показано на Рисунке 1, базисные абсолютные приросты демонстрировали ежегодное увеличение в составе заработной платы по сравнению с базовым

2012 годом, однако цепные показатели распределены неравномерно, наименьшее увеличение произошло в 2017 г.



Рисунок 1. Динамика абсолютных приростов заработной платы

Отметим, что и уровень инфляции в этом году был наименьшим за весь исследуемый период и составлял 2,52%. Наибольший цепной прирост, который был продемонстрирован в 2022 г. также можно обосновать таким фактором как инфляция, в 2022 г. она составляла 11,92%.

По результатам проведенного исследования следует вывод о том, что в период 2012-2022 гг. наблюдается ежегодный прирост среднемесячной начисленной заработной платы работников. Темпы прироста также отражают постоянной увеличение показателя, причем за исследуемый период минимальный прирост был в 2017 г. и составлял 5,3% по сравнению с предыдущим годом для цепных показателей, а также 7,58% для базисных. Наибольший цепной и базисный темп прироста за исследуемый период продемонстрировал 2022 г. и составил 13,35% и 28,04% соответственно. В среднем темпы прироста составили 9,09% для цепных показателей и 13,81% для базисных.

Однако, стоит также обратиться к уровням инфляции, которые были зафиксированы за период 2012-2022 гг. и показывают, что увеличение заработной платы, в реальном выражении происходили незначительно.

Таблица 2. Расчет индекса реальной начисленной заработной платы работников Волгоградской области, 2012-2022 гг., %

Год	Индекс потребительских цен на товары и услуги, %	Индекс номинальной заработной платы, %	Индекс реальной среднемесячной начисленной заработной платы, %	Темп прироста, %
2012	106,6	–	–	–
2013	105,4	113,25	107,45	–
2014	112	122,84	109,68	2,07%
2015	113,2	131,09	115,80	5,58%
2016	105,1	142,89	135,96	17,40%
2017	102,4	150,46	146,94	8,08%
2018	104,3	166,24	159,39	8,47%
2019	103	179,57	174,34	9,38%
2020	104,9	193,51	184,47	5,81%
2021	107,8	210,03	194,83	5,61%
2022	111,4	238,07	213,70	9,69%

Таким образом, чтобы исключить из исследования фактор влияния инфляции были дополнительно собраны данные об индексе потребительских цен на товары и услуги Волгоградской области 2012-2022 г. (Таблица 2), а также рассчитаны индекс номинальной заработной платы, индекс реальной среднемесячной начисленной заработной платы и темп прироста. На основании полученных данных, представленных в таблице выше, можно сделать вывод о том, что прирост реальной заработной платы работников Волгоградской области составил минимально – 2,07% в 2014 г., а максимальное увеличение было в 2016 г. и составило 17,4%. Средний прирост за исследуемый период составил 8%.

Становится возможным сделать вывод о том, что несмотря на влияние инфляции, заработная плата работников Волгоградской области в 2012-2022 гг. демонстрировала ежегодный непрерывный рост в среднем на 8%, о чем свидетельствует показатель темпа прироста индекса реальной заработной платы. Однако, исключив из анализа воздействие фактора инфляции на изменение составе заработной платы, были получены наиболее точные данные. Наибольший прирост реальной заработной платы был в 2016 г., а наименьший в 2014 г., когда инфляция составляла 11,36%.

Далее был рассчитан индекс промышленного производства. Источником информации для расчета индекса являются отчетные данные респондентов (юридических лиц, индивидуальных предпринимателей) о производстве и отгрузке продукции за месяц, квартал, год. Для построения модели социально-экономического развития региона был введен и исследован данный показатель за 2012-2022 гг.

Таблица 3. Индекс промышленного производства Волгоградской области 2012-2022 гг., в % к предыдущему году

Год	Индекс промышленного производства, % к предыдущему	Прирост промышленного производства, % к предыдущему
2012	104,8	4,8
2013	101,5	1,5
2014	102,4	2,4
2015	102,7	2,7
2016	102,7	2,7
2017	104,3	4,3
2018	100,9	0,9
2019	100,0	0,0
2020	99,3	-0,7
2021	98,4	-1,6
2022	102,2	2,2

Исходя из данных Таблицы 3, можно сделать вывод о том, что в период с 2012-2018 гг. в промышленном производстве наблюдался ежегодный прирост в среднем на 2,8%. Однако в 2019-2021 гг. прирост отсутствовал и наблюдалась отрицательная динамика, что говорит о сокращении произведенных товаров и услуг на территории области. Отметим, что такое сокращение вполне закономерно и можно объяснить распространением пандемии Covid-19, в связи с которой многие предприятия были вынуждены прекратить свою деятельность. Потребовалось некоторое время, чтобы восстановить прежний уровень производства и наладить производственные мощности как минимум на уровне 2018 г. В 2022 г. был отмечен рост производства на 2,2%, что свидетельствует о начале выхода из кризисного состояния.

Самообеспеченность сельскохозяйственной продукцией отражает степень, в которой производство в Волгоградской области способно удовлетворить внутреннее потребление в регионе. Проведем анализ продукции хозяйства по всем категориям за 2012-2022 гг.

Таблица 4. Динамика сельскохозяйственной продукции Волгоградской области 2012-2022 гг., млн. руб.

Год	Сельскохозяйственная продукция, млн. руб.	Абсолютные приросты		Темпы роста, %		Темпы прироста, %	
		цепные	базисные	цепные	базисные	цепные	базисные
2012	78663,7	–	–	–	–	–	–
2013	83791,0	5127,3	5127,3	106,52%	106,52%	6,52%	6,52%
2014	100672,7	16881,7	22009	120,15%	127,98%	20,15%	21,46%
2015	121330,0	20657,3	42666,3	120,52%	154,24%	20,52%	26,26%
2016	136630,6	15300,6	57966,9	112,61%	173,69%	12,61%	19,45%
2017	133764,2	-2866,4	55100,5	97,90%	170,05%	-2,10%	-3,64%
2018	128274,4	-5489,8	49610,7	95,90%	163,07%	-4,10%	-6,98%
2019	149118,1	20843,7	70454,4	116,25%	189,56%	16,25%	26,50%
2020	179018,0	29899,9	100354,3	120,05%	227,57%	20,05%	38,01%
2021	220832,2	41814,2	142168,5	123,36%	280,73%	23,36%	53,16%
2022	247284,3	26452,1	168620,6	111,98%	314,36%	11,98%	33,63%

По данным Таблицы 4 можно сделать вывод о том, что в среднем в Волгоградской области увеличивается объем выпускаемой продукции сельского хозяйства на 12,52% ежегодно по сравнению с предыдущим годом.

Если рассматривать 2012 г. как базисный, то в среднем за выбранный период исследования увеличение происходило на 21,44%. Однако, в 2017 и 2018 году было отмечено сокращение объема сельскохозяйственной продукции в регионе. Для наглядности, представим графически цепные и базисные абсолютные приросты.

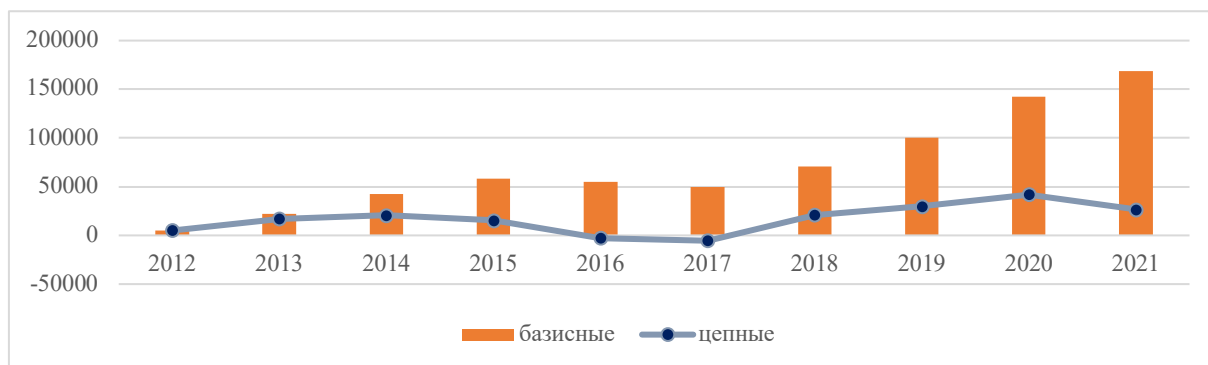


Рисунок 2. Абсолютные приросты продукции сельского хозяйства Волгоградской области, 2012-2022 гг.

На графике (Рис. 2) видно, что несмотря на то, что по сравнению с базовым 2012 годом, сельскохозяйственная продукция демонстрировала превышение, цепные показатели в 2016 и 2017 г. были отрицательными, что можно связать с возникшим в области неурожаем зерновых культур. Таким образом, в Волгоградской области на протяжении исследуемого периода заметно, что уровень развития сельского хозяйства повышается, что может свидетельствовать о стремлении региона к способности самостоятельно удовлетворять внутренне потребление, поддерживать и обеспечивать продовольственную безопасность и стабильность для жителей.

Построенная на основе изученных выше данных, модель среднемесячной заработной платы, представленная на Рисунке 3, верна и отражает тенденцию к увеличению среднемесячной заработной платы работников Волгоградской области и дает возможность составить прогноз на будущие периоды. Например, на основе прогноза можно сделать

предположение о том, что к 2024 г. среднемесячная заработная плата волгоградцев будет превышать 50000 рублей.

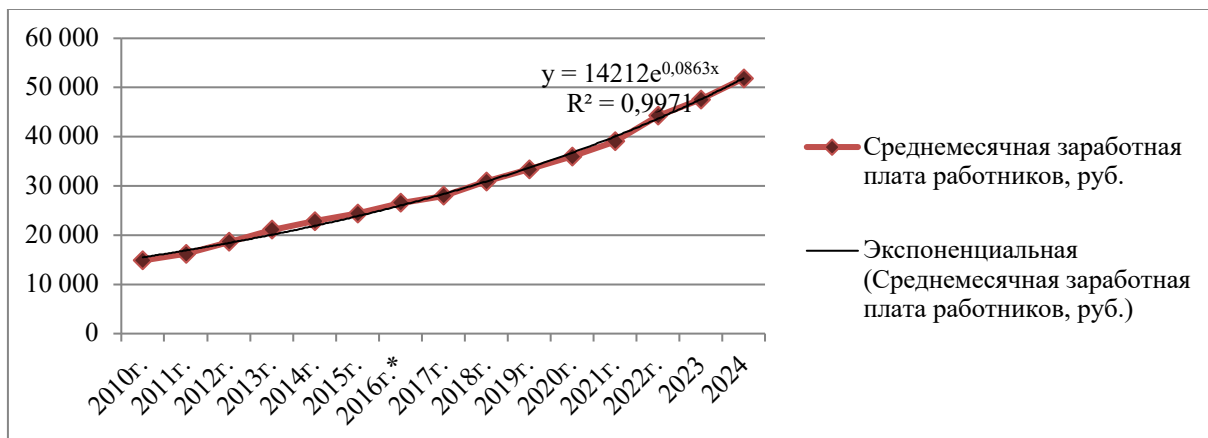


Рисунок 3. Модель среднемесячной заработной платы

Построенная на Рисунке 4 модель усредняет колебания объемов продукции сельского хозяйства Волгоградской области и демонстрирует положительную динамику. Прогноз на 2023 и 2024 годы предполагает увеличение объемов продукции в среднем на 23% в сравнении с 2022 годом.

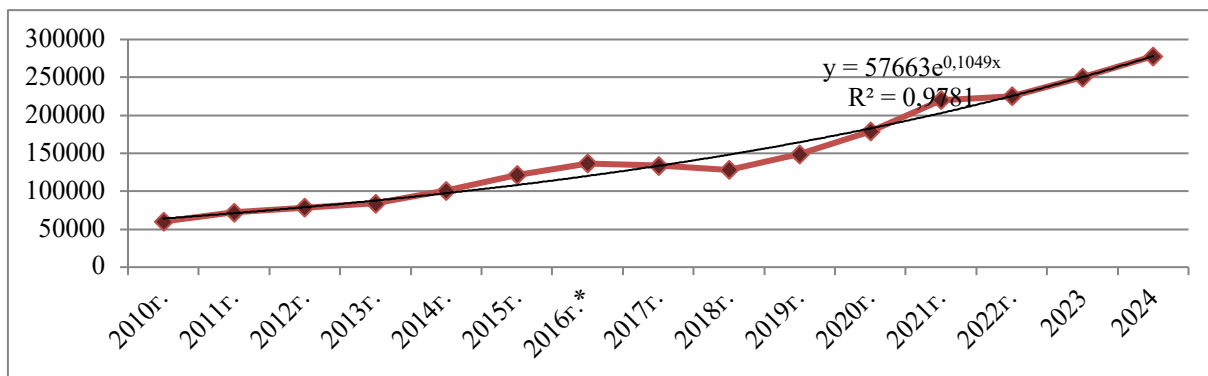


Рисунок 4. Модель объёма продукции сельского хозяйства

Таким образом, на основании результатов проведенного исследования, можно сделать следующие выводы. Среднемесячная заработная плата на одного работающего выросла за период с 2010 по 2021 гг. Доля населения, живущего за чертой бедности, снижается, но все же остается достаточно высокой. В целом можно отметить, что, несмотря на положительную динамику роста доходов населения, для большей части они остаются низкими.

Промышленность Волгоградской области занимает одно из ведущих мест в экономике области и оказывает существенное влияние на ее развитие.

Литература

1. Карпов А.А. Оценка управления социально-экономическим развитием Волгоградской области / А.А. Карпов, Н.В. Горшкова // Вестник ВолГУ. Экономика. 2023. №1. С. 55-64. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-upravleniya-sotsialno-ekonomicheskim-razvitiem-volgogradskoy-oblasti>

2. Кузьмина А.А. Оценка эффективности мониторинга социально-экономического развития региона (на примере Волгоградской области) / А.А. Кузьмина, Е.О. Ткачева, З.К. Маткурбанова // Менеджмент и финансы производственных систем. 2024. С. 165-169. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=63427254>

3. Стратегия социально-экономического развития Волгограда до 2030 года: закон Волгоградской области от 28.12.2021 №134-ОД. URL: <https://www.volgadmin.ru/d/strategy2030/index>

4. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Волгоградской области: официальный сайт. URL: <https://34.rosstat.gov.ru/>

5. Фесенко В.В. Анализ реализации основных целей стратегии социально-экономического развития Волгоградской области до 2025 года / В.В. Фесенко, Н.А. Кукушкина // Грани познания. 2023. С. 85-91. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50454809>

6. Бурдюгова О.М. Построение целей стратегии социально-экономического развития Волгоградской области / О.М. Бурдюгова, Ю.С. Рожкова // Вестник ВИЭПП. 2018. С. 23-27. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39220667>

УДК 336.564.2

*Леонтьева Елизавета Сергеевна, обучающаяся 2-го курса
факультета экономики Нижегородского института
управления – филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного
хозяйства и государственной службы при Президенте Российской
Федерации»*

*Максимова Милена Андреевна, обучающаяся 2-го курса факультета
экономики Нижегородского института
управления – филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного
хозяйства и государственной службы при Президенте Российской
Федерации»*

*Научный руководитель - Савина Любовь Львовна, старший
преподаватель Нижегородского института управления – филиала
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации»*

НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ ОСОБЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН: АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ОЭЗ ППТ «АЛАБУГА»)

Аннотация: В статье исследуется эффективность применения налоговых льгот для участников особых экономических зон (ОЭЗ), на примере ОЭЗ промышленно-производственного типа «Алабуга». Проводится анализ влияния налоговых льгот на ключевые экономические аспекты деятельности резидентов ОЭЗ, такие как инвестиции, объем выручки от реализации продукции, занятость и налоговые поступления в бюджет. Оценивается бюджетная эффективность предоставления налоговых льгот. На основе полученных результатов формулируются выводы о целесообразности и эффективности применения налоговых льгот в ОЭЗ «Алабуга».

Ключевые слова: особая экономическая зона (ОЭЗ), резиденты, налоговые льготы, бюджетная эффективность, инвестиционная привлекательность, инновации, экономический рост.

Leonteva Elizaveta Sergeeva, a 2nd-year student at the Faculty of Economics of the Nizhny Novgorod Institute of Management, a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Maksimova Milena Andreevna, a 2nd-year student at the Faculty of Economics of the Nizhny Novgorod Institute of Management, a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Scientific supervisor - Savina Lyubov Lvovna, Senior Lecturer at the Nizhny Novgorod Institute of Management, a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

TAX BENEFITS FOR PARTICIPANTS OF SPECIAL ECONOMIC ZONES: ANALYSIS AND EVALUATION OF EFFECTIVENESS (USING THE EXAMPLE OF THE SEZ OF THE ALABUGA SPECIAL ECONOMIC ZONE)

Abstract: *The article examines the effectiveness of tax incentives for participants in special economic zones (SEZs), using the example of industrial SEZs of the Alabuga type. The analysis of the impact of tax benefits on key economic aspects of the SEZ residents' activities, such as investments, revenue from sales of products, employment and tax revenues to the budget. The budgetary effectiveness of providing tax benefits is assessed. Based on the results obtained, conclusions are drawn about the expediency and effectiveness of applying tax incentives in the Alabuga SEZ.*

Keywords: *special economic zone (SEZ), residents, tax benefits, budget efficiency, investment attractiveness, innovation, economic growth.*

Особые экономические зоны (ОЭЗ) рассматриваются в качестве эффективных инструментов государственной политики, направленных на привлечение инвестиций, стимулирование предпринимательской активности и обеспечение устойчивого экономического роста регионов. Одним из ключевых факторов, определяющих привлекательность ОЭЗ, является система налоговых льгот и преференций, предоставляемых участникам.

Рассмотрим, как налоговые льготы работают в особой экономической зоне «Алабуга» - одном из крупнейших и наиболее успешных промышленных площадок в России.

Для резидентов ОЭЗ «Алабуга» предусмотрен широкий спектр налоговых льгот, делающих её привлекательной площадкой для осуществления бизнеса. Ключевые налоговые преференции включают:

1. Льготы по налогу на прибыль организаций:

Для резидентов особой экономической зоны предусмотрены льготные налоговые ставки на прибыль. С учётом федерального налога они составляют 2% в течение первых 5 лет осуществления деятельности и 7% в ходе следующих 5 лет. После 10 лет ставка налога на прибыль устанавливается в размере 15,5% и действует до 2055 года. Данная привилегия позволяет компаниям реинвестировать значительную часть прибыли в развитие производства. Также налогоплательщики могут использовать ускоренную амортизацию с коэффициентом 2, что стимулирует обновление машин и оборудования.

2. Льготы по налогу на имущество организаций:

Резиденты «Алабуги» используют льготную ставку по налогу на имущество -0%, что освобождает их от уплаты на срок 10 лет. Данная льгота распространяется на имущество, созданное или приобретенное для реализации проекта на территории ОЭЗ.

3. Льготы по земельному налогу:

Для резидентов ОЭЗ предусмотрены льготы при уплате земельного налога. Налоговая ставка составляет 0%, при исчислении её можно применять 10 лет. Данная льгота предоставляется на земельные участки, расположенные на территории ОЭЗ и используемые для реализации проекта.

4. Льготы по транспортному налогу:

Первые 10 лет при исчислении и уплате транспортного налога участники «Алабуги» используют ставку 0%. Данная льгота действует со дня постановки транспортного средства на учёт.

5. Таможенные преференции:

На территории «Алабуги» действует режим свободной таможенной зоны (СТЗ). Он позволяет ввозить иностранное оборудование, сырье и материалы без уплаты ввозных таможенных пошлин и НДС. Преференции действуют на период нахождения оборудования непосредственно в пределах ОЭЗ до окончания срока действия соглашения о ведении деятельности. Налог уплачивается только при вывозе готовой продукции за пределы СТЗ на территорию ЕАЭС.

Важно отметить, что все представленные выше льготы начинают действовать с момента появления налоговой базы. Чтобы получить налоговые льготы резиденту необходимо вести отдельный учёт доходов и расходов, полученных от деятельности на территории ОЭЗ и за ее пределами.

Для того, чтобы оценить эффективность применения налоговых льгот проанализируем данные о деятельности ОЭЗ «Алабуга» за последние годы.

На Рисунке 1 представлены данные об объеме выручки ОЭЗ «Алабуга» в период 2012-2024 год.

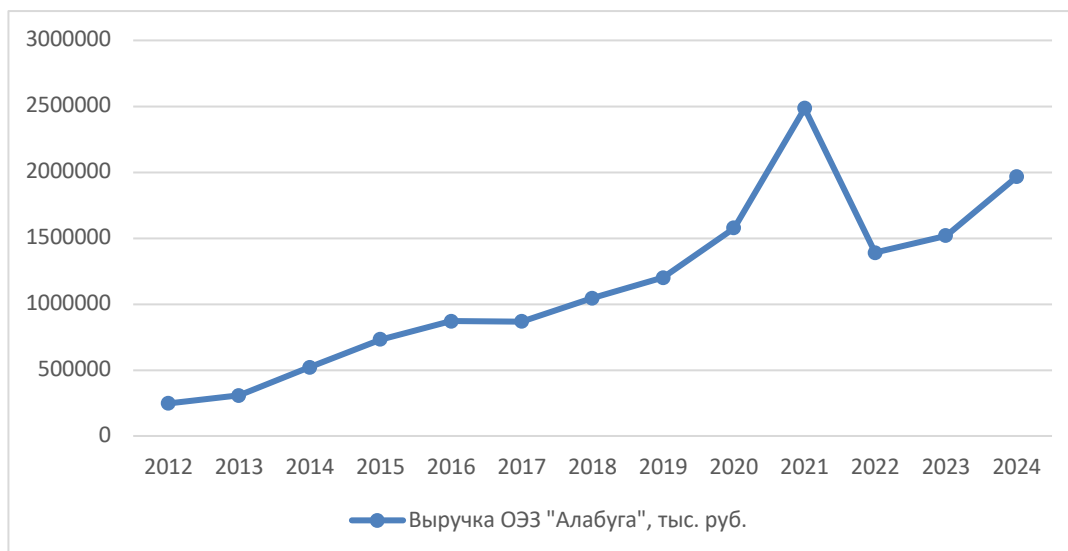


Рисунок 1. Динамика объема выручки ОЭЗ «Алабуга» 2012-2014 гг.

В целом, наблюдается устойчивый рост выручки на протяжении рассматриваемого периода. Компании-резиденты успешно развивают свою деятельность и генерируют всё больший объем продаж. После 2017 года темпы роста выручки значительно ускорились и достигли своего пика в 2021 году, составив 2,48 млрд. руб. В 2022 году произошло значительное снижение данного показателя, связанное с введенными против России санкциями и нарушением логистических цепочек. Адаптация резидентов ОЭЗ к новым экономическим условиям произошла достаточно быстро, и к 2024 году наблюдалось увеличение выручки на 41,5%. Предоставление налоговых преференций является одним из основополагающих факторов роста. Льготы направлены на снижение налоговой нагрузки с резидентов, в результате чего увеличивается прибыль и высвобождаются ресурсы для инвестиций в расширение производства и разработку новых продуктов. На территории ОЭЗ «Алабуга» действует свободная таможенная зона, которая предусматривает беспопшлинный ввоз иностранных машин и оборудования на производственные предприятия, что также положительно сказывается на деятельности компаний, уменьшая затраты и стимулируя выручку.

Далее проанализируем данные о количестве рабочих мест ОЭЗ «Алабуга» за 2012-2024 год (см. Рисунок 2).

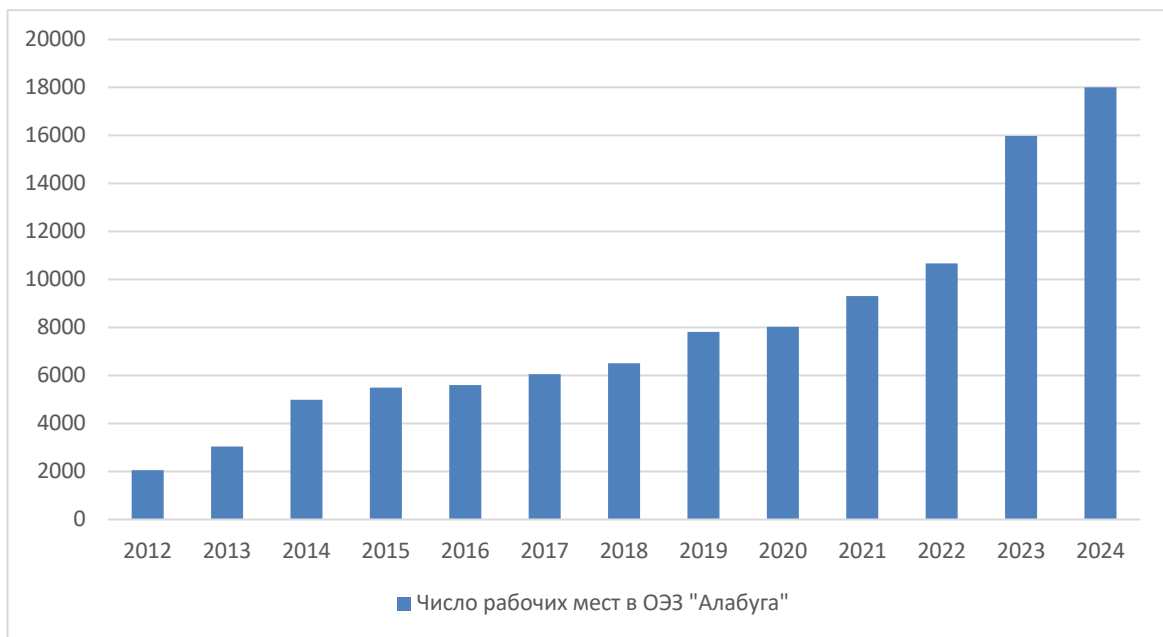


Рисунок 2. Динамика количества рабочих мест ОЭЗ «Алабуга» 2012-2024 гг.

На протяжении всего рассматриваемого периода наблюдается стабильный рост данного показателя. За последние 12 лет число рабочих мест увеличилось в 9 раз, составив более 18000 в 2024 году. В 2019 году на базе ОЭЗ «Алабуга» был создан колледж «Алабуга Политех», занимающийся подготовкой высококвалифицированных специалистов на производства. Это является прямым свидетельством того, что деятельность резидентов расширяется и требует большего количества сотрудников. Налоговые льготы сыграли важную роль в обеспечении роста. Преференции от государства, особенно в последние годы, направлены на поддержку импортозамещения. За счет снижения налоговой нагрузки резиденты ОЭЗ увеличивают рентабельность инновационных проектов и улучшают их показатели в долгосрочной перспективе, что приводит к необходимости привлечения дополнительной рабочей силы. Рост числа рабочих мест в последние годы обеспечивает приток квалифицированных специалистов из других регионов России и зарубежных стран, что также положительно сказывается на деятельности ОЭЗ «Алабуга». Таким образом, налоговые льготы являются значимым стимулом для привлечения новых сотрудников и расширения деятельности существующих компаний.

Далее рассмотрим динамику объема инвестиций ОЭЗ «Алабуга» в период 2012-2024 годы, представленную на Рисунке 3.



Рисунок 3. Динамика объема инвестиций ОЭЗ «Алабуга» 2012-2024 гг.

На протяжении рассматриваемого периода объем инвестиций демонстрирует значительную волатильность. До 2018 года данный показатель оставался относительно стабильным. В 2019 году наблюдался резкий скачок объема инвестиций. Пик пришелся на 2020 год, составив 212,4 млрд руб. Такое стремительное увеличение связано с запуском новых предприятий и привлечением иностранных компаний из стран Европы, США, Турции и Китая. После пикового значения в 2021 наблюдалось снижение объема инвестиций, связанное с ухудшением экономической обстановки в период пандемии. С 2022 года начинается стабилизация и постепенный рост. Налоговые льготы делают ОЭЗ "Алабуга" более привлекательной для потенциальных инвесторов, как внутренних, так и иностранных. Снижение налоговой нагрузки способствует уменьшению первоначальных инвестиционных затрат и операционных расходов, что увеличивает ожидаемую прибыль и сокращает сроки окупаемости проектов. Льготы, предоставляемые резидентам ОЭЗ улучшают финансовую модель инвестиционного проекта, делая его более привлекательным для банков и других финансовых институтов. Также налоговые преференции создают благоприятные условия для развития

инновационной деятельности. Компании могут направлять высвободившиеся средства на проведение научных исследований, разработку новых продуктов и технологий, что способствует повышению конкурентоспособности. Привлечение крупных инвестиционных проектов благодаря налоговым льготам создает эффект мультипликатора, стимулируя развитие смежных отраслей экономики и привлекая новых партнеров.

Далее проанализируем данные о количестве резидентов ОЭЗ «Алабуга» в период 2012-2024 годы, представленные на Рисунке 4.



Рисунок 4. Динамика количества резидентов ОЭЗ «Алабуга» 2012-2024 гг.

Наблюдается рост показателя на протяжении рассматриваемого периода. Исключение составляет 2021 год, когда с введением санкций некоторые иностранные компании, такие как Ford, Rockwool, Armstrong, 3M, Kastamonu, Nayat, Air Liquide, Şişecam, решили прекратить работу в ОЭЗ «Алабуга». По данным на 2024 год в особой экономической зоне было зарегистрировано 67 резидентов. Налоговые преференции играют важную роль в увеличении данного показателя. Льготы значительно уменьшают первоначальные затраты на создание и запуск бизнеса. Снижение налоговой нагрузки позволяет компаниям сократить операционные издержки и предлагать более конкурентоспособные цены на свою продукцию или услуги. Льготы повышают привлекательность ОЭЗ для потенциальных инвесторов. Это позволяет

резидентам привлекать дополнительное финансирование для расширения производства, модернизации оборудования и внедрения новых технологий.

На Рисунке 5 представлены данные о налоговых поступлениях в бюджеты всех уровней ОЭЗ «Алабуга» в период 2012-2024 годы.



Рисунок 5. Динамика налоговых поступлений в бюджеты всех уровней от ОЭЗ «Алабуга» 2012-2024 гг.

Наблюдается устойчивый рост суммы налоговых поступлений в бюджеты всех уровней от деятельности ОЭЗ "Алабуга" на протяжении всего рассматриваемого периода. Это ключевой показатель эффективности ОЭЗ, демонстрирующий, что, несмотря на предоставленные налоговые льготы, общие налоговые поступления в бюджеты всех уровней в долгосрочной перспективе увеличиваются. Рост свидетельствует о том, что положительный эффект от деятельности ОЭЗ (создание новых рабочих мест, увеличение объемов производства, привлечение инвестиций) перекрывает выпадающие расходы бюджета, связанные с предоставлением налоговых льгот.

Увеличение налоговых поступлений, несмотря на наличие льгот, прямо доказывает, что налоговые льготы – это эффективный инструмент для стимулирования экономического роста.

Оценим общую бюджетную эффективность применения налоговых льгот ОЭЗ «Алабуга».

Бюджетная эффективность оценивает влияние налоговой льготы на формирование доходов бюджета.

Коэффициент бюджетной эффективности рассчитывается по следующей формуле:

$$K_6 = \text{НП} / \text{Л},$$

Где K_6 – коэффициент бюджетной эффективности;

НП – объём прироста налоговых поступлений в бюджет;

Л – сумма налоговых льгот за отчётный период.

$K_6 < 0,5$ свидетельствует о низкой эффективности. Высокая эффективность определяется при стремлении коэффициента к 1.

Рассчитаем коэффициент бюджетной эффективности для ОЭЗ ППТ «Алабуга».

Объём прироста налоговых поступлений в бюджет за 2024 год составил 4025 млн. руб., сумма налоговых льгот, зачисляемых в федеральный бюджет – 236 млн. руб., сумма налоговых льгот, зачисляемых в бюджет субъекта РФ и местный бюджет – 2969 млн. руб.

На основании предоставленных данных, можем произвести расчет:

$$4025 / (236 + 2969) = 0,96$$

Показатель равен 0,96, что свидетельствует о высокой бюджетной эффективности применения налоговых льгот в ОЭЗ ППТ «Алабуга». Иными словами, объём прироста налоговых поступлений в бюджет практически равен сумме предоставленных налоговых льгот, что указывает на успешность стимулирования экономической активности и привлечения инвестиций в "Алабуге" с точки зрения бюджетного эффекта.

Таким образом, использование широкого спектра налоговых преференций, таких как пониженные налоговые ставки по налогу на прибыль, освобождение от налога на имущество, земельного налога и транспортного

налога, и таможенные преференции создают благоприятные условия для ведения бизнеса в ОЭЗ "Алабуга", снижая затраты, повышая конкурентоспособность, упрощая административные процедуры, предоставляя развитую инфраструктуру и государственную поддержку.

Список использованных источников

1. Федеральный закон «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» от 22.07.2005 № 116-ФЗ (последняя редакция) / [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54599/?ysclid=m84r6k5fiu860247510 (дата обращения 27.03.2025)

2. Статья 42. Контрольно-счетная палата Наро-Фоминского городского округа / [Электронный ресурс] // ГАРАНТ : [сайт]. — URL: <https://base.garant.ru/43215914/43c951d8803e4d3c0a4d98e76e8fcc55/> (дата обращения: 27.03.2025).

3. Агафонова О.А Оценка эффективности налоговых преференций, предоставляемых резидентам особых экономических зон / Агафонова О.А [Электронный ресурс] // Журнал "Вестник ТОГУ" : [сайт]. — URL: <https://togudv.ru/vestnik/pub/articles/1533/> (дата обращения: 27.03.2025).

4. Особая экономическая зона "Алабуга" в Республике Татарстан / [Электронный ресурс] // Alabuga : [сайт]. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/otchet_o_rezultatah_funkcionirovaniya_osobyh_ekonomicheskikh_zon_za_2023_god.html (дата обращения: 27.03.2025).

5. Особые экономические зоны / [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации : [сайт]. — URL: <https://invest.economy.gov.ru/osobyehkonomicheskie-zony/main> (дата обращения: 27.03.2025).

6. Отчет о результатах функционирования особых экономических зон за 2023 год и за период с начала функционирования особых экономических зон / [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации : [сайт]. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/otchet_o_rezultatah_funkcionirovaniya_osobyh_ekonomicheskikh_zon_za_2023_god.html (дата обращения: 27.03.2025).

УДК 332.145

Комарова Ирина Ивановна
кандидат культурологии, доцент кафедры экономики и государственного
и муниципального управления, Московский финансово-юридический
университет, г. Калининград
Лопухова Анна Алексеевна
магистрант, Московский финансово-юридический университет
г. Калининград

РОЛЬ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЭКОНОМИКЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация. В статье рассматривается значение малого и среднего предпринимательства для экономического развития государства. Малое и среднее предпринимательство (МСП) играет ключевую роль в экономике Российской Федерации, способствуя её устойчивому развитию и модернизации. МСП обеспечивает значительную долю занятости, создавая рабочие места для миллионов граждан и способствуя снижению уровня безработицы. Эти предприятия активно участвуют в процессе инноваций,

внедряя новые технологии и продукты, что способствует повышению конкурентоспособности экономики.

***Ключевые слова:** Малое и среднее предпринимательство, экономика, государственная поддержка, экономическое развитие.*

***Komarova Irina Ivanovna,**
Candidate of Cultural Studies, Associate Professor of the Department of
Economics and Public and Municipal Administration, Moscow Financial Law
University, Kaliningrad
Lopukhova Anna Alekseevna
Graduate Student, Moscow University of Finance and Law, Kaliningrad*

THE ROLE OF SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURSHIP IN THE ECONOMY OF THE RUSSIAN FEDERATION

***Abstract.** The article discusses the importance of small and medium-sized businesses for the economic development of the state. Small and medium-sized businesses (SMEs) play a key role in the economy of the Russian Federation, contributing to its sustainable development and modernization. SMEs provide a significant share of employment, creating jobs for millions of citizens and helping to reduce unemployment. These enterprises are actively involved in the innovation process, introducing new technologies and products, which helps to increase the competitiveness of the economy.*

***Keywords:** Small and medium-sized businesses, economy, government support, economic development.*

Малое и среднее предпринимательство (МСП) — это категория бизнеса, которая включает малые и средние предприятия. Они отличаются от крупных компаний по размеру, числу сотрудников, объему продаж и другим параметрам. Предпринимателем можно назвать человека, обладающего инициативой, навыками и мотивацией для создания и развития собственного бизнеса, который влияет на экономический рост страны [5].

Малое и среднее предпринимательство — это основа развития экономики муниципальных образований и субъектов Российской Федерации, так как деятельность предпринимательства затрагивает большинство сфер жизнедеятельности населения и приносит множество преимуществ [6]:

1. Создание рабочих мест: Занимаясь индивидуальной трудовой деятельностью в качестве предпринимателя, и косвенно, открывая множество промышленных предприятий, они предлагают рабочие места миллионам людей. Предприниматели способствуют созданию новых рабочих мест, что снижает уровень безработицы и улучшает экономическую ситуацию в регионах.

2. Инновации и технологические достижения: МСП часто являются источником инноваций, внедряя новые технологии и разработки. Это способствует повышению конкурентоспособности экономики и улучшению качества товаров и услуг.

3. Диверсификация экономики: Предприниматели помогают диверсифицировать экономику, уменьшая зависимость от отдельных отраслей и создавая новые рынки и ниши.

4. Увеличение налоговых поступлений: Развитие предпринимательства приводит к росту налоговых поступлений в бюджеты разных уровней, что позволяет финансировать социальные программы и инфраструктурные проекты. Таким образом, они помогают увеличить валовой национальный продукт и также доход на душу населения в стране.

5. Развитие регионов: Местные предприниматели способствуют развитию своих регионов, улучшая инфраструктуру, поддерживая местные сообщества и создавая новые предприятия в менее развитых районах, что способствует сбалансированному региональному развитию.

6. Повышение уровня жизни: Создание новых рабочих мест и развитие бизнеса способствуют повышению доходов населения и улучшению качества жизни.

7. Конкуренция и улучшение качества товаров и услуг: Предприниматели стимулируют конкуренцию на рынке, что приводит к улучшению качества продукции и снижению цен для потребителей.

8. Социальная ответственность: Многие предприниматели активно участвуют в социальных инициативах, поддерживая местные сообщества, образовательные программы и благотворительность.

9. Гибкость и адаптивность: Малый бизнес более гибок и способен быстрее реагировать на изменения в рыночной среде, что способствует более эффективному использованию ресурсов.

10. Культурное развитие: Предприниматели могут способствовать развитию культуры и искусства через финансирование культурных проектов, поддержку местных инициатив и создание новых культурных пространств.

Однако, для качественного функционирования МСП необходима поддержка со стороны государства, которая включает в себя различные меры и программы, направленные на создание благоприятной среды для развития бизнеса [1]. Основными направлениями государственной поддержки являются:

1. Финансовая поддержка: государственные гранты, кредиты на льготных условиях, создание инвестиционных фондов;

2. Налоговые льготы: снижение налоговых ставок для МСП, упрощенные налоговые режимы;

3. Образовательные программы и консультации: организация семинаров, тренингов и курсов по предпринимательству, управлению и финансам, предоставление консультационных услуг по вопросам ведения бизнеса, бухгалтерии, юридическим аспектам;

4. Инфраструктурная поддержка: создание бизнес-инкубаторов и технопарков, которые предоставляют ресурсы и поддержку для стартапов, а также развитие инфраструктуры для удобного ведения бизнеса;

5. Упрощение административных процедур: сокращение сроков регистрации бизнеса и упрощение процедур получения лицензии и разрешений, внедрение электронных услуг и порталов для упрощения взаимодействия с государственными органами;

6. Поддержка экспорта: программы по содействию экспортной деятельности, включая финансирование участия в выставках и ярмарках, а также консультации по выходу на зарубежные рынки;

7. Защита прав предпринимателей: создание механизмов для защиты прав МСП, включая антикоррупционные инициативы и борьбу с административными барьерами;

8. Стимулирование инноваций: поддержка научно-исследовательских разработок и внедрение новых технологий через гранты и субсидии.

Эти меры поддержки направлены на создание благоприятной среды для развития МСП, что, в свою очередь, способствует экономическому росту и улучшению качества жизни населения [1].

В условиях экономической нестабильности и глобальных вызовов МСП демонстрируют гибкость и способность к быстрой адаптации, что делает их важными игроками на рынке. Поддержка малого и среднего бизнеса со стороны государства через различные программы и инициативы является необходимым условием для дальнейшего роста и развития этого сектора [3].

Таким образом, МСП в России не только способствует экономическому росту и социальной стабильности, но и является важным фактором для достижения стратегических целей развития страны.

Литература:

1. Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». – М.: Министерство экономического развития РФ, 2021. – 74 с.

2. Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ (ред. от 28.12.2013) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями)

3. Медведев Д. А. Малый бизнес в России: факторы роста и ограничения // Вопросы экономики. – 2022. – № 5.

4. Иванова Т.П. Государственное регулирование и поддержка малого предпринимательства: зарубежный и отечественный опыт. Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2020. С. 176.

5. Барабашев А.Г. Государственное и муниципальное управление. Технологии научно-исследовательской работы: учебник для вузов/ А.Г. Барабашев, А.В. Климова.– Москва: Издательство Юрайт, 2021.– 194 с.

6. Исследование проблем малого бизнеса в России [Электронный ресурс]. – М.: ОПОРА России, 2023. – URL: <https://www.opora.ru> (дата обращения: 30.01.2025).

Диденко София Дмитриевна
студентка 3 курса, институт экономики и управления
ФГАОУ ВО «Волгоградский государственный университет»
г. Волгоград, Россия

Научный руководитель: Шор Инна Михайловна
к.э.н., доцент кафедры Финансов, учета и экономической
безопасности ФГАОУ ВО «Волгоградский государственный университет»
г. Волгоград, Россия

СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ БРОКЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА РОССИЙСКОМ СТРАХОВОМ РЫНКЕ

***Аннотация.** В данной статье проанализированы финансовая отчетность страховых брокерских организаций, данные информационных агентств и Банка России, на основании которых сделаны выводы о текущем состоянии страховой брокерской деятельности в России. Авторами обозначены современные тенденции развития страховой брокерской деятельности, актуальные проблемы и перспективы, а также сделан прогноз ее роли на отечественном страховом рынке.*

***Ключевые слова:** брокерская деятельность, страховой рынок, финансовый рынок, страховой посредник, риск, страховой брокер, страхование.*

***Abstract.** This article analyzes the financial statements of insurance brokerage organizations, data from news agencies and the Bank of Russia, on the basis of which conclusions are drawn about the current state of insurance brokerage activities in Russia. The authors identified current trends in the development of insurance brokerage activities and made a forecast of its role in the domestic insurance market.*

Keywords: *brokerage activity, insurance market, financial market, insurance intermediary, risk, insurance broker, insurance.*

Страховой рынок – это часть финансового рынка, на котором осуществляются операции по покупке и продаже страховых услуг с участием страховых организаций, страхователей, страховых посредников, а также профессиональных оценщиков страховых рисков и убытков. При этом к одному из посредников относится страховой брокер, деятельность которого связана с оказанием им услуг по подбору страхователя и (или) страховщика (перестраховщика), условий страхования (перестрахования), оформлению, заключению и сопровождению договора страхования (перестрахования), внесению в него изменений, оформлению документов при урегулировании требований о страховой выплате, взаимодействию со страховщиком (перестраховщиком), осуществлению консультационной деятельности [1]. Страховой брокер не является стороной договора страхования, а соответственно не несет ответственность по заключенным при его непосредственном участии договорам, т.е. страховой брокер не может выступать поручителем как перед своим клиентом, так и перед страховой организацией по уплате премий и выплат [2]. Тем не менее, страховой брокер может быть привлечен к ответственности в случаях, когда произошло неисполнение взятых на себя обязательств, мошенничество или грубое умышленное нарушение интересов клиента в целях собственного обогащения. В случаях доказательства нарушений со стороны страхового брокера клиенту передается возмещение всех понесенных убытков, связанных с неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательств, а также выплачивается неустойка, если такая была предусмотрена договором.

Специфика страховой брокерской деятельности в России на современном этапе заключается в следующих аспектах:

1) страховой брокер в отличие от страхового агента действует от лица и в интересах клиента, представляет собой независимого профессионального квалифицированного сотрудника брокерской фирмы в сфере страхования, обязанностью которого является изучение потребностей клиента и подбор наиболее оптимальных продуктов, предоставляемых на страховом рынке в данный момент времени;

2) страховые брокерские фирмы в России в большинстве своем являются дочерними компаниями банков, обслуживающими исключительно собственных клиентов и заинтересованные во взаимодействии со страховыми организациями, аккредитованными в этих же банках;

3) услугами страховых брокеров в России в большей степени пользуются юридические лица, для которых грамотный подбор страховых продуктов является одним из элементов управления рисками [3].

В 2023 году по данным Агентства страховых новостей концентрация на рынке страховых брокеров возросла на 0,9%. Брокерская деятельность продолжает развиваться последовательно, без резких приростов по итогам года, что говорит о сохранении слабой заинтересованности со стороны физических лиц в обращении к профессиональным участникам рынка. Соответственно если обратиться к другим показателям – объему страховых премий и количеству заключенных договоров, то получим следующие выводы. По данным исследования, проведенного на основе отчетности Центрального Банка РФ в 2018-2022 гг. [4], отношение объема страховых премий по договорам страхования и сострахования, заключенных при участии страхового брокера, к общему объему премий по договорам страхования и сострахования составило только лишь 3,12%. Вместе с тем прирост количества договоров, заключенных при участии страхового брокера, в среднем составил 45,34%, а максимальный прирост был в 2021 г. – 96,93%. В свою очередь в 2022 г. премии по договорам, заключенным при участии брокера, увеличили свой вклад в общем объеме страхового рынка до 7,02%. Таким образом, деятельность

страховых брокеров в России постепенно расширяется и становится более востребованной среди страхователей. Однако стоит отметить, что такое расширение может быть связано в том числе с высокими рисками, сложившимися в экономике России после начала СВО, что в том числе могло стать причиной такой заинтересованности в приобретении страховых услуг [5].

По данным открытой финансовой отчетности Агентство страховых новостей представило собственный рейтинг страховых брокеров в России по объему вознаграждений, полученных в 2023 г. [6]. Как мы можем видеть в Таблице 1, наибольшее вознаграждение получила дочерняя компания, «Страховой брокер Сбербанк», которая увеличила объем полученных вознаграждений на 13% по сравнению с 2022 г. На следующем месте идет дочерняя компания группы компаний Персидского залива «Riyada», «РК Страховой брокер». В 2023 г. объем собранных им вознаграждений увеличился на 32%, что говорит о высокой заинтересованности и доверии со стороны отечественных физических и юридических лиц к зарубежным практикам и зарубежным организациям. Наибольшим приростом в 2023 г. обладает компания «Горизонт СБ», объем собранных вознаграждений которой увеличился на 3640%, такой колоссальный рост организации может быть связан со сменой управления и повышением роли клиентоориентированности при выборе стратегии компании. Тем не менее, заметны и сокращения на рынке страховой брокерской деятельности у компаний «Марш – страховые брокеры», «СБ РТ-страхование» и «Аон Рус-Страховые брокеры», чьи показатели в среднем уменьшились на 26%, что несмотря на такую высокую разницу позволило им остаться в числе лидеров.

Таблица 1. Рейтинг Страховых брокеров в 2023 г.

Компания	Вознаграждение 2022 г., руб.	Вознаграждение 2023 г., руб.	Динамика руб.	Динамика %
Страховой брокер Сбербанка	5 031 620 000	5 698 149 000	666 529 000	13
РК Страховой Брокер (экс - Виллис)	3 477 220 000	4 579 402 425	1 102 182 425	32
Страховой брокер Эльбрус	758 967 605	1 157 880 054	398 912 449	53
Марш — страховые брокеры	1 675 162 000	1 136 708 000	-538 454 000	-32
Страховые брокеры АСТ	306 602 000	1 042 410 000	735 808 000	240
Горизонт СБ	24 009 546	898 007 236	873 997 690	3 640
СБ РТ-Страхование	804 643 000	778 183 235	-26 459 765	-3
Атомный Страховой Брокер	504 447 282	532 310 534	27 863 252	6
Аон Рус-Страховые брокеры	661 194 000	377 832 000	-283 362 000	-43
МСБК	151 887 075	349 124 079	197 237 004	130

Подводя итоги проведенного исследования, стоит отметить, что на сегодняшний день страховая брокерская деятельность в России остается не такой развитой и привлекательной с позиции физических лиц, в то время как с позиции юридических лиц потребность в ее развитии не вызывает сомнений. В лидерах страховой брокерской деятельности лидирующие позиции занимают не только российские, но зарубежные компании. В дальнейшем прогнозируется укрепление места брокерской деятельности на отечественном страховом рынке с усилением влияния российских брокерских организаций, в большей степени нацеленных на взаимодействие с корпоративными клиентами.

Литература

1. Савельев С. В. Брокерские услуги в страховании (гражданско-правовой аспект) // Проблемы экономики и юридической практики. 2009. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/brokerskie-uslugi-v-strahovanii-grazhdansko-pravovoy-aspekt>
2. Филатова О.А. Страховые брокеры на российском страховом рынке: организация и особенности деятельности // Современные проблемы развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий. 2023. С. 356-360. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=53986786>
3. Тимофеева В.С., Васильченко Е.И. Страховые брокеры и их деятельность // Экономика и социум. 2017. №3 (34). С.1329-1332. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strahovye-brokery-i-ih-deyatelnost>
4. Банк России: официальный сайт. URL: https://cbr.ru/admissionfinmarket/navigator/ssd_brokers/ – Текст: электронный.
5. Цыренжапова Б.Ц. Деятельность страховых брокеров в России, особенности развития и перспективы // Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики. 2018. С. 305-311. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35117131>

6. Агентство страховых новостей: официальный сайт. URL:
<https://www.asn-news.ru/news/85723>

УДК 336.71

ГРНТИ 06.73.55

Коновалова А.Е.
студентка магистратуры
Московский университет "Синергия"

СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ИСТОЧНИКОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СРЕДСТВ КЛИЕНТОВ В БАНКОВСКИЙ СЕКТОР РОССИИ

Аннотация: Данная статья посвящена анализу динамики и структуры привлеченных в банковский сектор России средств различных групп клиентов и их влиянию на общее состояние банковского сектора РФ. В результате статистического сравнения данных в статье выявлены тенденции и причины произошедших за 2019-2024 гг. изменений. В частности, отмечено существенное влияние антикризисных мер банковского сектора в ответ на негативное действие антироссийских санкций и в целом на спад экономики России. Также в статье дан краткосрочный прогноз перспектив привлечения в банковский сектор России средств клиентов по основным источникам.

Ключевые слова: статистический анализ, банки, клиенты, источники, кризис, факторы.

Konovalova A.E.
master's student
Synergy University Moscow

STATISTICAL ANALYSIS OF THE MAIN SOURCES OF ATTRACTING CUSTOMER FUNDS TO THE BANKING SECTOR OF RUSSIA

***Abstract:** This article is devoted to analyzing the dynamics and structure of funds attracted to the Russian banking sector from various groups of clients and their impact on the overall state of the Russian banking sector. As a result of statistical comparison of data, the article reveals trends and reasons for the changes that occurred in 2019-2024. In particular, the significant impact of anti-crisis measures of the banking sector in response to the negative impact of anti-Russian sanctions and the overall downturn of the Russian economy is noted. The article also provides a short-term forecast of the prospects for attracting customer funds to the Russian banking sector by main sources.*

***Keywords:** statistical analysis, banks, clients, sources, crisis, factors.*

Банковский сектор России длительное время пребывает в условиях высокой макроэкономической волатильности, спровоцированной преимущественно внешними факторами. Существенное влияние на динамику привлечения средств клиентов оказали глобальные и геополитические события последних лет. Главной проблемой и сегодня остается предотвращение риска массового оттока привлеченных средств клиентов.

В качестве временного отрезка для анализа выбран период с 2019 по 2024 гг., чтобы отразить положение в банковском секторе до крупнейших экономических кризисов, один из которых спровоцирован пандемией коронавируса, а второй – активным противостоянием России с одной стороны и Украины, а также Коллективного Запада с другой. Сравнение показателей до и после начала этих событий позволяет выявить структурные изменения в поведении клиентов и стратегии банков по формированию ресурсной базы.

Прежде всего, дадим краткую оценку ключевым показателям

банковского сектора, приведенным в таблице 1.

В таблице 1 приведены ключевые показатели банковского сектора за последние годы.

Таблица 1 – Показатели банковского сектора России [3]

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение за 2019-2024 гг.	
							абс.	отн., %
Количество банков на конец года	444	406	370	361	360	354	-90	-20,3
Совокупные активы, млрд. руб.	87991	103641	118944	124794	164000	195563	107572	122,3
Совокупные обязательства, млрд. руб.	77035	91657	105784	111766	148621	178514	101479	131,7

Данные таблицы 1 демонстрируют, что с 2019 по 2024 гг. число банков в России уменьшалось по причине нарушений обязательных банковских нормативов и – как следствие, отзыва лицензий. Замедление сокращения числа банков с 2022 г. объясняется тем, что с рынка уже ушли банки с низкой

финансовой устойчивостью и ввиду повышения контроля над кредитными организациями со стороны Банка России. В целом за 2019-2024 гг. банковский сектор России потерял порядка 20% банков.

Совокупные активы, как и совокупные обязательства, только росли. При этом соотношение совокупных обязательств и совокупных активов изменилось в сторону уменьшения доли обязательств. Очевидно, что это произошло за счет накопления собственного капитала кредитных организаций. Таким образом, можно сделать вывод: несмотря на то, что порядка 20% банков не преодолели финансовые кризисы из-за пандемии коронавируса в 2020 г. и антироссийских санкций в 2022-2024 гг., в целом банковский сектор России демонстрирует развитие и повышение финансовой устойчивости.

Отметим, что с 2022 года на российский банковский сектор были наложены санкции со стороны США, ЕС, Великобритании и других стран. Под ограничения попали крупнейшие банки, включая Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, Альфа-Банк и Промсвязьбанк и др. Санкции включали отключение от системы SWIFT, заморозку активов и запрет на операции с резидентами западных стран. Первые месяцы 2022 года были крайне неблагоприятны для банковского сектора. В конце февраля произошло резкое падение курса национальной валюты и стоимости акций российских компаний, заморозка части золотовалютных резервов Банка России. Отмечен масштабный отток депозитов из банков. «Стабилизация ситуации потребовала принятия регулятором неотложных мер, была повышена ключевая ставка с 9,5% до 20%, введены ограничения на операции граждан и компаний с иностранной валютой. Банк России предоставил национальным банкам дополнительную ликвидность в объеме до 10 трлн. руб., что дало возможность банкам продолжать бесперебойно проводить платежи клиентов и осуществлять выдачу рублевых вкладов по требованию владельцев» [4, с.4-5]. В этот период и до сих пор крайне важно, что в условиях санкционного давления и ограниченного доступа к международным финансовым рынкам

российские банки смогли компенсировать внешние потери за счет внутренних ресурсов. Это отразилось на структуре привлеченного капитала, доля которого уменьшилась. В качестве подтверждения в таблице 2 приведем данные о распределении основных источников привлеченного капитала банковского сектора.

Таблица 2 – Основные источники привлеченного капитала банковского сектора России, по данным на конец года (в %) [2]

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное изменение за 2019-2024 гг.
Средства банков	11,4	10,8	12	11	12,6	12,8	1,4
Средства корпоративных клиентов	34,3	35,5	35,8	37,1	35,1	33,7	-0,6
Средства физических лиц	39,2	35,8	32,4	30,2	29,5	31,7	-7,5
Государственные средства	4,7	4,4	5,9	7,1	7	6,2	1,5
Итого	89,6	86,5	86,1	85,4	84,2	84,4	-5,2

По данным таблицы 2 видно, что привлеченный капитал банковского сектора России формируется за счет четырех основных источников, которые в сумме обеспечивают более 80% привлеченных средств отечественных банков.

Наиболее существенный вклад вносят корпоративные клиенты и физические лица. При этом соотношение существенности привлеченных средств данных источников менялось. Так, в 2019 и 2020 гг. большую часть привлеченных средств банков составляли средства физических лиц, а далее – средства корпоративных клиентов.

Интересно отметить, что физические лица – являются основным источником поступления в банковский сектор России наличных средств.

Структура прихода в банковский сектор наличных денег, актуальная на конец 2024 г., выглядит следующим образом:

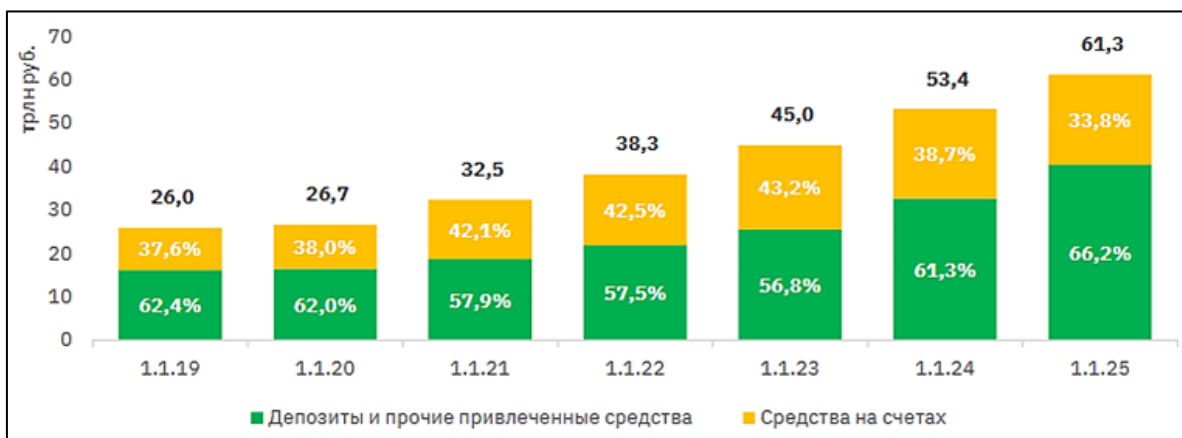
- поступления на счета физических лиц – 16,5%;
- поступления на счета от продажи товаров – 9,5%;
- поступления от реализации платных услуг – 2,0%;
- поступления на счета по вкладам – 7,2%;
- поступления от продажи физическим лицам иностранной валюты – 2,6%;
- поступления в счет погашения обязательств нефинансовым организациям – 1,6%;
- поступления через банкоматы – 57,1%;
- прочее – 3,5%.

Соответственно корпоративные клиенты, кредитные организации и государство – являются основными источниками поступления безналичных денежных средств в банковский сектор России.

Далее, по данным рисунка 1, проанализируем объем и структуру вливаний денежных средств от корпоративных клиентов.

Рисунок 1 – Структура привлеченных в банковский сектор России средств корпоративных клиентов [2]

По рисунку 1 видно, насколько существенно вырос объем поступлений в



банковский сектор России от такого источника как «корпоративные клиенты». На конец 2019 г. этот источник принес банкам 26,7 трлн. руб., а к концу 2024 г. этот показатель достиг 61,3 трлн. руб., т.е. прирост составил 34,6 трлн. руб. (+129,6%).

Отметим, что корпоративные клиенты распоряжались своими средствами так, что в течение всего анализируемого периода большая часть приходилась депозиты и иные привлеченные средства, а остальное находилось на счетах до востребования. Удельный вес депозитных и иных привлеченных средств корпоративных клиентов не снижался ниже 56,8% (в конце 2022 г.), достигнув к концу 2024 г. 66,2% - наибольшей доли за весь период.

По данным рисунка 2 оценим объем и структуру поступлений в банковский сектор средств клиентов – физических лиц.

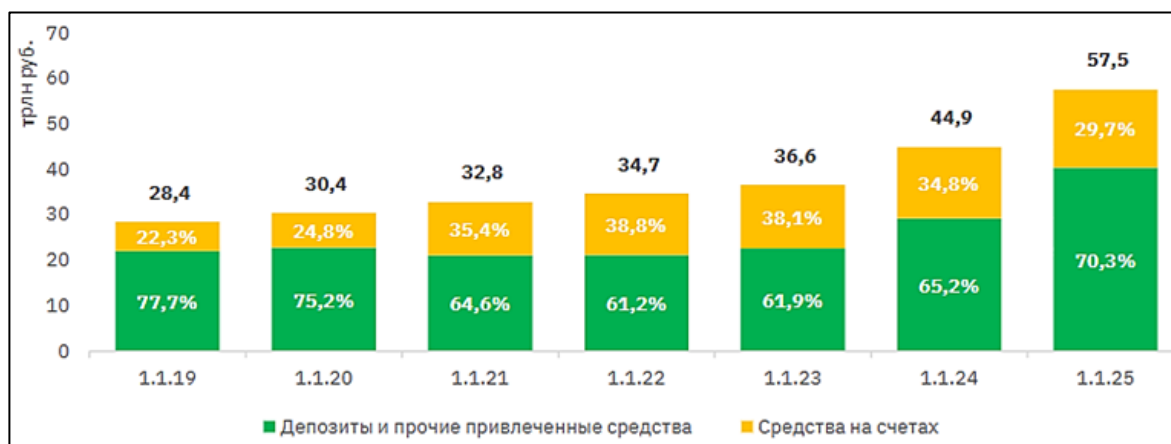


Рисунок 2 – Структура привлеченных в банковский сектор РФ средств от физических лиц [2]

Как видно, динамика и структура привлеченных в банковский сектор России средств от физических лиц отличается от тенденций со средствами корпоративных клиентов. Во-первых, привлеченные средства физических лиц показали интенсивный прирост только за 2023 и 2024 гг., в то время как корпоративные клиенты ежегодно наращивали объемы поступлений почти равными темпами. Кроме того, депозиты и привлеченные средства физических лиц имели более высокую долю в структуре поступлений банков от данного источника, этот показатель на конец 2024 г. составил 70,3%.

Интересно также, что разрыв между поступлениями в банковский сектор России от корпоративных клиентов и физических лиц сократился с 3,7 трлн. руб. в пользу физических лиц в конце 2019 г. до 3,8 трлн. руб. в пользу

корпоративных клиентов в конце 2024 г.

Прирост доли и сумм депозитов и иных привлеченных средств от физических лиц в 2023 и 2024 гг. объясняется двумя причинами:

- фактическим приростом реальных доходов населения;
- стимулирующими мерами для притока денежных средств клиентов во вклады.

Реальные денежные доходы населения, несмотря на крайне высокие темпы наблюдаемой инфляции, за исследуемый период росли. Темп роста за 2022 г. составил 104%, за 2023 г. – 106,5%. На прирост сбережений граждане в 2022 г. направили 8,6% своих доходов, а в 2023 г. – 8,2%, что в целом по России составило 7,19 трлн. руб. в 2022 г. и 7,79 трлн. руб. в 2023 г.[3]. Данные статистики за 2024 г. отсутствуют. Однако можно понять, что за два года с начала СВО и ввода относительно России, в том числе и относительно банковского сектора, беспрецедентного количества санкций физические лица, по средним оценкам Росстата сумели отложить порядка 14,98 трлн. руб. В то же время вливания в банковский сектор от данного источника за 2022 и 2023 гг. составили 10,2 трлн. руб. Таким образом, можно сделать вывод о высокой эффективности стимулирующих акций по привлечению денежных средств физических лиц в виде депозитов в банковский сектор России. Однако прирост текущих денежных средств (денег, предназначенных на обычные расходы граждан) крайне низок, несмотря на рост реальных доходов населения. Это объясняется непосредственно низкими средними доходами населения.

В качестве важнейших факторов сдерживания и стимулирования поступлений денежных средств в банковский сектор России, помимо прочего, выступают процентные ставки, как по депозитам, так и по кредитам.

Проследим их динамику по графикам рисунка 3.

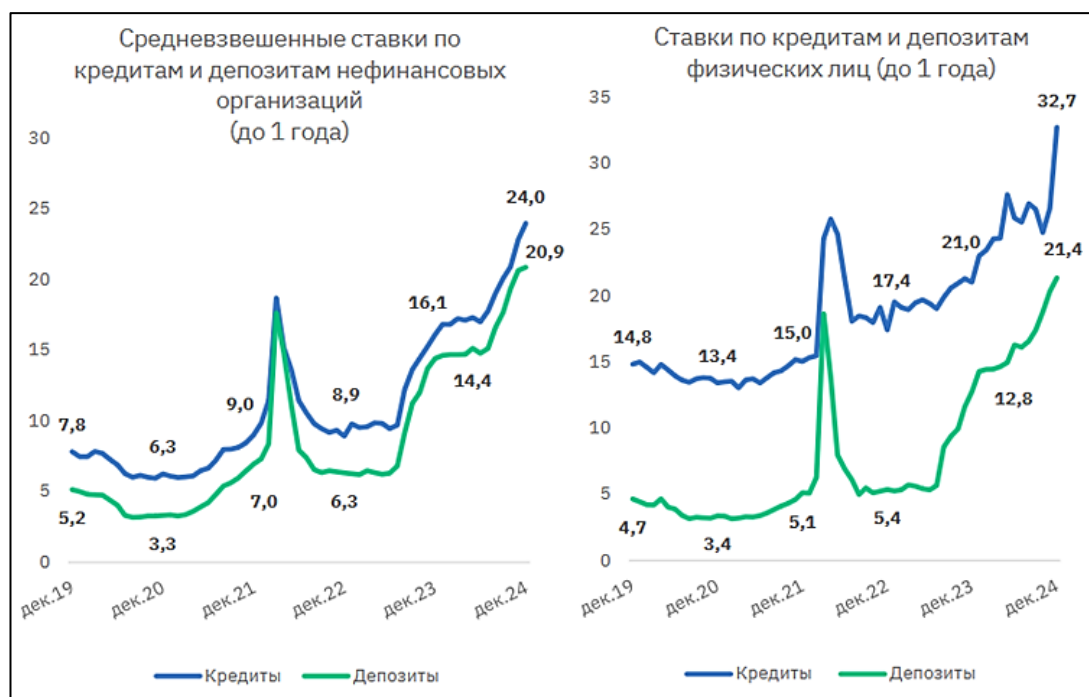


Рисунок 3 – Динамика процентных ставок банковского сектора России

[2]

На рисунке представлены в динамике процентные ставки по банковским продуктам до одного года – это наиболее высокие ставки, которые кредитные организации могут и считают нужным предложить своим клиентам. Чем длительнее срок депозита или кредита, тем меньше процентная ставка для клиентов.

По рисунку 3 хорошо видны различия между ставками для корпоративных клиентов и для физических лиц. Для физических лиц проценты по кредитам существенно выше. Это, с одной стороны, ограничивает предложение денег населению и потребность банка в дополнительных поступлениях от клиентов и иных источников, а с другой стороны - обеспечивает сверхприбыли банкам.

Процентные ставки по депозитам, напротив, выше для корпоративных клиентов. Это объяснимо, т.к. за счет корпоративных клиентов можно привлечь во вклады гораздо более существенные суммы по каждой отдельной

сделке, чем по вкладам физических лиц.

Также по рисунку 3 видно насколько существенно выросли ставки по депозитам – это важнейшая часть стратегии банков России по предотвращению оттока денежных средств на фоне временных панических настроений граждан с начала СВО и в период ввода антироссийских санкций. Стимулирование корпоративных клиентов, как источника привлечения денежных средств в банковский сектор, было построено на предоставлении расширенного спектра финансовых инструментов, адаптированных под текущие условия, включая депозитные продукты с плавающей ставкой, индивидуальные договорные условия, консалтинговую работу по вариантам международных расчетов в условиях санкций. Важным направлением стало участие банков в реализации государственных программ, направленных на поддержку системообразующих предприятий. Это позволило укрепить ресурсную базу и минимизировать риски оттока привлеченного капитала. Как показал статистический анализ, данные меры показали свою высокую эффективность.

Согласно среднесрочному прогнозу РА «Эксперт», представленному в конце 2023г., глобального изменения геополитической обстановки в 2025-2026 гг. ожидать не стоит [1]. Однако по неизменным оценкам Банка России, сделанным в период с 2023 по 2025 гг., уровень инфляции будет постепенно снижаться на фоне проводимой денежно-кредитной политики [5]. Сегодня эти оценки подтвердились. И можно полагать, что наиболее вероятным будет пролонгированное влияние непростой геополитической обстановки в отношениях России со странами Запада при одновременном умеренном снижении напряженности в отношениях с США. Фактическое понижение инфляции и благотворно отразится на доходах населения и устойчивости нефинансовых организаций (корпоративных клиентах). В связи с этим ожидается рост поступлений от основных источников средств и укрепление банковского сектора в краткосрочной перспективе.

Список использованных источников:

1. Анализ российского рынка банковских услуг и прогноз развития сектора до 2026 года // РА Эксперт [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://asros.ru/upload/iblock/36f/04a5w33qhvd6reo0ay5rw6svshj4or02/Ekspert-RA.pdf>
2. Банки и экономика в цифрах и графиках // Ассоциация российских банков [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://asros.ru/upload/iblock/7d3/i7iczek91fxcb9bs54brolcxe1gkxyf9/Banki-i-ekonomika_IV-kv.-2024.pdf
3. Росстат [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru>
4. Евдокимова Ю.В. Современное функционирование банковского сектора в Российской Федерации: монография / Ю.В. Евдокимова. – М.: Русайнс, 2024. – 110 с.
5. Инфляционные ожидания и потребительские настроения // Банк России [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://cbr.ru/analytics/dkp/inflationary_expectations/Infl_exp_25-02/

Организация и управление

УДК 332.145

Комарова Ирина Ивановна

кандидат культурологии, доцент кафедры экономики и государственного и муниципального управления, Московский финансово-юридический университет, г. Калининград

Лопухова Анна Алексеевна

*магистрант, Московский финансово-юридический университет
г. Калининград*

АКТУАЛЬНОСТЬ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ

Аннотация. В статье рассматривается развитие малого и среднего предпринимательства как одна из основных задач в экономике страны. Речь идет о значении развития малого и среднего предпринимательства для экономического роста, увеличения конкурентоспособности и социальной стабильности в стране. В статье рассмотрены актуальные проблемы, с которыми сталкиваются предприниматели в малом и среднем бизнесе в современной российской экономике. А также обозначены перспективы и стратегии поддержки и стимулирования развития малого и среднего предпринимательства, в том числе через совершенствование бизнес-инфраструктуры.

Ключевые слова: Малое и среднее предпринимательство, развитие.

*Komarova Irina Ivanovna, Candidate of Cultural Studies, Associate Professor
of the Department of Economics and Public and Municipal Administration,
Moscow Financial Law University, Kaliningrad
Lopukhova Anna Alekseevna, Graduate Student, Moscow University of
Finance and Law, Kaliningrad*

THE RELEVANCE OF THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN RUSSIA

***Abstract.** The article examines the development of small and medium-sized businesses as one of the main tasks in the country's economy. It is about the importance of developing small and medium-sized businesses for economic growth, increasing competitiveness and social stability in the country. The article examines the current problems faced by entrepreneurs in small and medium-sized businesses in the modern Russian economy. It also outlines the prospects and strategies for supporting and stimulating the development of small and medium-sized businesses, including through improving the business infrastructure.*

***Keywords:** Small and medium-sized enterprises, development.*

Малое и среднее предпринимательство является важным элементом экономики, способствующим ее разнообразию и устойчивому развитию.

Сегодня малый и средний бизнес в России сталкивается с рядом проблем, которые затрудняют его развитие и успешное функционирование. Некоторые из основных проблем, с которыми сталкиваются предприниматели, включают: низкая квалификация самих предпринимателей и наемных работников, сложные и длительные процедуры регистрации и лицензирование, отсутствие кредитных ресурсов, дороговизна материально-технических средств, низкое качество инфраструктуры. Решение этих проблем требует комплексного подхода со

стороны государства, бизнес-сообщества и общественных организаций. Поэтому развитие малого и среднего предпринимательства (МСП) в России является одним из приоритетов государственной экономической политики.

Государственная политика в области развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации является частью государственной социально-экономической политики и представляет собой совокупность правовых, политических, экономических, социальных, информационных, консультационных, образовательных, организационных и иных мер, осуществляемых органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, а также органами местного самоуправления [4, ст.7]. Основными целями государственной политики в области развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации являются:

- 1) развитие субъектов малого и среднего предпринимательства в целях формирования конкурентной среды в экономике Российской Федерации;
- 2) обеспечение благоприятных условий для развития субъектов малого и среднего предпринимательства;
- 3) обеспечение конкурентоспособности субъектов малого и среднего предпринимательства;
- 4) оказание содействия субъектам малого и среднего предпринимательства в продвижении производимых ими товаров (работ, услуг), результатов интеллектуальной деятельности на рынок Российской Федерации и рынки иностранных государств;
- 5) увеличение количества субъектов малого и среднего предпринимательства;
- 6) обеспечение занятости населения и развитие самозанятости [4].

В последние годы правительство активно внедряет ряд мер, направленных на поддержку и стимулирование развития МСП. Некоторые из основных инициатив в этой области включают:

1. Упрощение процедур регистрации и лицензирования для предпринимателей: сокращение административных барьеров и упрощение процедур регистрации бизнеса позволяют предпринимателям быстрее начать свою деятельность.

2. Предоставление финансовой поддержки: государственные программы предоставления льготных кредитов, гарантирования кредитов, субсидий и грантов способствуют увеличению доступа к финансированию для МСП.

3. Обучение и консультирование: проведение тренингов, семинаров, мастер-классов для предпринимателей, а также консультационная поддержка помогают развивать навыки управления бизнесом.

4. Содействие экспорту: поддержка экспорта товаров и услуг малых и средних предприятий, включая оказание консультационной помощи по выходу на зарубежные рынки.

5. Создание инфраструктуры для развития МСП: развитие инновационных кластеров, технопарков, бизнес-инкубаторов способствует созданию благоприятной среды для развития предпринимательства.

6. Поддержка цифровизации бизнеса: стимулирование внедрения цифровых технологий и электронной торговли в малом и среднем бизнесе [5].

Также в целях реализации государственной политики в области развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации могут предусматриваться следующие меры:

1) специальные налоговые режимы, упрощенные правила ведения налогового учета, упрощенные формы налоговых деклараций по отдельным налогам и сборам для малых предприятий;

2) упрощенные способы ведения бухгалтерского учета, включая упрощенную бухгалтерскую (финансовую) отчетность, и упрощенный порядок ведения кассовых операций для малых предприятий;

3) упрощенный порядок составления субъектами малого и среднего предпринимательства статистической отчетности;

4) льготный порядок расчетов за приватизированное субъектами малого и среднего предпринимательства государственное и муниципальное имущество;

5) меры по развитию инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства [4].

Существуют федеральные и местные фонды поддержки предпринимательства. Активно реализуется Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», который направлен на обеспечение благоприятных условий осуществления деятельности МСП посредством создания нового режима налогообложения, предусматривающего передачу информации о продажах в налоговые органы РФ в автоматическом режиме, а также создание системы акселерации субъектов малого и среднего предпринимательства, включая ИП, в том числе инфраструктуры и сервисов поддержки, а также их ускоренное развитие в таких областях, как благоустройство городской среды, научно-техническая сфера, социальная сфера и экология [3]. Также в рамках данного национального проекта открываются центры «Мой бизнес». Центры «Мой бизнес» ориентированы на помощь предпринимателям в решении разных задач — от поиска идей и помощи в выборе правовой формы (ИП или ООО) до регистрации бизнеса, предоставления готовых кейсов и инструкций из разных сфер. В частности, в центрах «Мой бизнес» можно оформить ИП, провести аудит компании, узнать о мерах господдержки и как ими воспользоваться, получить услуги маркетинга и продвижения на рынке [7].

В России развитие малого и среднего предпринимательства остается актуальной задачей по ряду причин:

1. Сокращение зависимости от сырьевых экспортов: развитие малого и среднего бизнеса способствует диверсификации экономики и уменьшению зависимости от цен на нефть и газ, что повышает устойчивость экономики к внешним шокам.

2. Создание рабочих мест: малые и средние предприятия являются крупными работодателями, поэтому их развитие способствует снижению уровня безработицы и увеличению занятости населения.

3. Повышение конкурентоспособности: малые и средние предприятия способствуют увеличению конкуренции на рынке, что стимулирует повышение качества товаров и услуг, инновации и снижение цен.

4. Развитие региональной экономики: малые и средние предприятия могут стать двигателем развития отдаленных и малообеспеченных регионов, способствуя улучшению экономической ситуации и социальной стабильности в этих регионах.

5. Поддержка предпринимательства: государственные программы поддержки малого и среднего бизнеса способствуют созданию благоприятного инвестиционного климата, улучшению доступа к финансированию, обучению и консультациям для предпринимателей.

Развитие малого и среднего предпринимательства актуально и для самих предпринимателей, ведь развитие МСП открывает возможности для получения различных форм финансирования, включая гранты, кредиты, субсидии и венчурные инвестиции, что позволяет расширять бизнес и внедрять новые проекты, участие в программах поддержки и обучении помогает предпринимателям развивать управленческие, финансовые и маркетинговые навыки, что положительно сказывается на эффективности бизнеса, также развитие МСП способствует внедрению новых технологий и идей, что повышает конкурентоспособность на рынке. Это позволяет предпринимателям предлагать уникальные продукты и услуги.

Малый и средний бизнес, являясь очень гибкой формой хозяйствования, быстро реагирующей на происходящие изменения на рынке, способен активно генерировать новые точки финансово-экономического роста, оказывая действенное влияние на диверсификацию и повышение эффективности экономики [2].

Таким образом, малое и среднее предпринимательство играет важную роль в развитии национальной экономики, является важным фактором социальной стабильности в обществе. Государству нужно продолжать регулировать ситуацию: разрабатывать государственную политику поддержки и развития малого бизнеса, совершенствовать нормативно-правовое обеспечение поддержки и развития малых и средних предприятий. А перспективы развития предпринимательского сектора в России тесно связаны с глобальными трендами и требуют активных действий как со стороны государства, так и со стороны предпринимателей.

Развитие малого и среднего предпринимательства в России имеет большое значение для экономического роста, создания рабочих мест, увеличения конкурентоспособности и социальной стабильности в стране. Власти России активно поддерживают этот сектор и проводят меры по стимулированию его развития.

Литература:

1. Аббасова О.М. Совершенствование развития предприятий малого бизнеса / О.М. Аббасова // Вестник Академии знаний. – 2020. – № 3 (38). – С. 10–14
2. Бабленко И.Б., Ишина И.В. Источники финансового обеспечения малого бизнеса в современных условиях/И.Б.Бабленко //Аудит и финансовый анализ. – 2009.

3. Барабашев А.Г. Государственное и муниципальное управление. Технологии научно-исследовательской работы: учебник для вузов/ А.Г. Барабашев, А.В. Климова.– Москва: Издательство Юрайт, 2021.– 194 с.

4. Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy/

5. Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ (ред. от 28.12.2013) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями)

6. Официальный сайт Минэкономразвития России [Электронный ресурс] / - Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/>

7. Официальный портал мойбизнес.рф [Электронный ресурс] / - Режим доступа: <https://мойбизнес.рф/>

УДК 65.011

*Шишкин Егор Максимович, факультет экономики и финансов
Северо-Западный институт управления - филиал федерального
государственного бюджетного образовательного учреждения высшего
образования "Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте Российской Федерации"*

**ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ: ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ,
ВЛИЯЮЩИХ НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ В УСЛОВИЯХ
ДИНАМИЧНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

Аннотация. В данной статье рассматривается влияние внешней среды на стратегическое развитие организаций. Особое внимание уделяется факторам, влияющим на принятие стратегических решений в условиях динамичной внешней среды. В условиях глобализации и стремительных изменений в экономике, понимание взаимодействия между организацией и её внешней средой становится критически важным для достижения устойчивого развития.

Ключевые слова: внешняя среда, стратегическое развитие, факторы влияния, PESTEL-анализ, организации, динамичная среда.

**INFLUENCE OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT ON THE
STRATEGIC DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS: A STUDY OF
FACTORS INFLUENCING STRATEGIC DEVELOPMENT IN A
DYNAMIC EXTERNAL ENVIRONMENT**

***Abstract.** This article considers the impact of the external environment on the strategic development of organizations. Particular attention is paid to the factors influencing strategic decision-making in a dynamic external environment. In the context of globalization and rapid changes in the economy, understanding the interaction between an organization and its external environment becomes critical for achieving sustainable development.*

***Keywords:** external environment, strategic development, influence factors, PESTEL-analysis, organizations, dynamic environment.*

Введение

В стратегическом менеджменте внешняя среда — это все внешние факторы, которые могут повлиять на успех бизнеса. Эти факторы находятся вне контроля организации, но оказывают значительное влияние на её деятельность, стратегии и общую эффективность. Внешняя среда включает в себя такие элементы, как экономика, рыночные тенденции, конкуренты, технологические достижения, политические и правовые факторы, социальные и культурные факторы, а также факторы окружающей среды.

Понимание и анализ внешней среды необходимы для стратегического управления, поскольку они помогают организациям выявлять возможности и угрозы, формулировать эффективные стратегии и принимать обоснованные решения. Следя за внешней средой, компании могут адаптироваться к изменениям, опережать конкурентов и использовать новые тенденции в своих интересах.

1. Инструмент анализа внешней среды. PESTEL-анализ.

Одним из наиболее распространенных инструментов для проведения анализа внешней среды является PESTEL-анализ. PESTEL-анализ — это стратегическая модель, которая помогает организациям систематически оценивать политические, экономические, социокультурные, технологические, экологические и правовые факторы, влияющие на их бизнес-среду. Он обеспечивает структурированный подход к пониманию

внешних факторов и их потенциального влияния на стратегии организации, принятие решений и общую эффективность [2].

Важность понимания внешних факторов макросреды с помощью PESTEL-анализа можно свести к следующим ключевым моментам [2]:

- **Выявление возможностей:** проводя PESTEL-анализ, организации могут выявлять новые возможности и извлекать из них выгоду. Они получают представление о политических событиях, экономических тенденциях, социальных изменениях, технологических достижениях, экологических проблемах и законодательном регулировании, которые могут открыть новые возможности для роста и инноваций. Понимание этих возможностей позволяет компаниям согласовывать свои стратегии и ресурсы, чтобы максимально увеличить свои конкурентные преимущества.

- **Предвидение угроз:** внешние факторы могут представлять значительную угрозу для бизнеса. Политическая нестабильность, экономический спад, изменение потребительских предпочтений, прорывные технологии, экологические нормы или законодательные ограничения могут нарушить работу компании и препятствовать ее росту. Анализ PESTEL помогает организациям заблаговременно выявлять потенциальные угрозы, оценивать их потенциальное влияние и разрабатывать планы действий в чрезвычайных ситуациях или стратегии снижения рисков, чтобы минимизировать негативные последствия.

- **Стратегическое планирование:** PESTEL-анализ является важным компонентом стратегического планирования. Он обеспечивает целостное представление о внешней среде, позволяя организациям согласовывать свои стратегии с преобладающими условиями. Понимая политические, экономические, социокультурные, технологические, экологические и юридические факторы, организации могут принимать обоснованные решения о выходе на рынок, разработке продуктов, расширении, партнёрских отношениях и распределении ресурсов. PESTEL-анализ

гарантирует, что стратегические инициативы хорошо обоснованы и учитывают внешнюю среду.

- Исследование рынка и конкурентный анализ: анализ PESTEL помогает организациям получить полное представление о динамике рынка и конкурентной среде. Оценивая внешнюю среду, компании могут выявить тенденции, предпочтения и поведение клиентов, а также понять стратегии и возможности конкурентов. Эта информация имеет решающее значение для разработки эффективных маркетинговых стратегий, позиционирования продуктов и получения конкурентного преимущества на рынке.

- Управление рисками: внешние факторы макросреды создают риски для организаций. Анализ PESTEL позволяет компаниям систематически оценивать эти риски и управлять ими. Принимая во внимание политические, экономические, социокультурные, технологические, экологические и юридические факторы, организации могут предвидеть потенциальные риски, оценивать их вероятность и влияние, а также разрабатывать стратегии снижения рисков. Такой упреждающий подход к управлению рисками помогает организациям защищать свои интересы и сохранять стабильность в постоянно меняющейся бизнес-среде.

2. Структура PESTEL-анализа, примеры внешних факторов

Структура PESTEL-анализа представлена на рисунке 1 [13].



Рисунок 1. Структура PESTEL-анализа

Рассмотрим примеры факторов внешней среды, которые стоит учитывать организациям для корректировки стратегических планов.

Политические факторы такие как: локальные конфликты, влияющие на логистику, уход поставщиков и др., приход к власти лица, изменившего курс предшественника. К подобным факторам можно отнести приход администрации Дональда Трампа к власти в США. Его решения вызывают множество разногласий. Так, например, ввод против Германии пошлин в размере 20% — это экономическая катастрофа, которая могут обойтись ФРГ в 200 миллиардов евро, а падение ВВП страны к 2028 году составит 1,5% [1]. На фоне падения спроса на автомобили из Германии в США в силу необходимости учета логистики в стоимости и прочих факторов, подобное политико-экономическое решение может серьезно ударить по автомобильной промышленности Германии.

Экономические факторы, которые могут стать следствием наступления политических факторов. Рассмотрим на примере Китая последствия введения торговых пошлин со стороны США, которое можно считать одним из основных рынков сбыта товаров из Китая. Есть несколько предположений, куда Китай сможет направить свои товары.

В первую очередь, Китай может перейти на модель большей автономности, когда большая часть продукции внутри страны и зависимость от импорта снижается, однако покупательная способность населения Китая не слишком этому благоприятствует [6].

Вторым возможным вариантом может стать ближайшее густонаселенное государство, такие как: Индия, Вьетнам и др., однако есть риск высокой конкуренции и высокой стоимости логистики [6].

Существует и российский рынок, однако с ним также есть сложности. В качестве примере можно рассмотреть автомобили из Китая, которые пережили резкую экспансию. Практически все они были привезены

напрямую из Китая, а не произведены на локальных заводах. Это привело к тому, что стоимость автомобилей в России оказалась в 2 раза выше, чем на внутреннем рынке Китая [6]. Как следствие склады в России оказались переполнены, а доля продаж новых машин из Китая за первый квартал в РФ упала до 54 процентов. В сравнении с последним кварталом 2024-го она снизилась на четыре процент [10].

К социальным факторам, нашедшим отражение в действительности, можно отнести снижение потребительской активности. Так, в декабре 2024 года расходы россиян снизились на 0,3% по сравнению с ноябрем, что стало первым падением с апреля. Общий объем расходов составил 7,625 трлн рублей, что на 14,9% больше, чем в декабре 2023 года, но с учетом инфляции рост составил лишь 4,5% [8]. Эксперты объясняют снижение потребительской активности ростом кредитных ставок, сберегательного настроения, а также инфляцией, которая в декабре 2024 года составила 1,32% [4].

К технологическим факторам можно отнести внедрение искусственного интеллекта (далее – ИИ), которое повлияло на рабочие процессы. Благодаря ИИ компании оптимизируют бизнес-процессы, улучшая производительность. Однако есть и обратная сторона внедрения данного инструмента – возможность сокращения штата. Согласно докладу Randstad RiseSmart Global Severance, в 2023 году 96% компаний по всему миру в какой-то степени сокращали "живой" персонал по причине внедрения ИИ. Это означает, что фактически речь может идти о миллионах увольнений, 92% работодателей заявили, что в 2024 году планируют сокращать еще быстрее и в большем масштабе [3]. Однако Президент России Владимир Путин заявил, что использование искусственного интеллекта (ИИ) не приведет к повышению уровня безработицы. По его словам, внедрение ИИ предполагает небольшое сокращение или перепрофилирование, но не повышение числа безработных граждан [7].

К юридическим факторам можно отнести изменения текущего законодательства и последствия данных изменений. Так, например Президент Российской Федерации Владимир Путин подписал Закон об изменениях налоговой системы. Главным нововведением стала пятиступенчатая прогрессивная шкала налога на доходы физических лиц с максимальной ставкой 22% [11]. В качестве последствий можно предположить, что сотрудники, чья заработная плата зависит от уровня продаж либо от проделанной работы, будут менее эффективными в силу нежелания уплачивать более высокий налог на профессиональный доход.

К экологическим факторам можно отнести экологические катастрофы, которые повлияли на деятельность организаций. Так, например, из-за разлива мазута в Керченском проливе 15 декабря 2024 года повлияет на туристические курорты региона. Дать долгосрочные прогнозы о возможности купания в море сейчас не берется никто. Эксперты говорят, что часть потенциальных туристов откажется от планов провести летний отпуск в Краснодарском крае и Крыму [5].

3. Методические рекомендации по анализу внешних факторов

В соответствии с примерами, описанными выше, приведем методические рекомендации по анализу внешних факторов.

1. Влияние политических факторов практически всегда гарантировано вне зависимости от размеров организации, отрасли, в которой она ведет свою деятельность и государства, в которой она находится. Однако, чтобы быть готовым к наступлению того или иного значимого политического события, как, например, введение торговых пошлин со стороны США в отношении Китая, стран Евросоюза и других, следует отслеживать пресс-конференции, публичные заявления и другие мероприятия, чтобы учесть возможные заявления при разработке стратегического плана. Так, например, Трамп во время своей второй предвыборной кампании в октябре 2024 года обещал поднять пошлины [12].

2. Экономические факторы чаще всего идут в связке с политическими, поэтому особенно важно уделять внимание этим двум факторам. Укрепление валюты из-за успешных переговоров может стать причиной для снижения цен на товары и услуги. Так, например, российские ритейлеры начали снижать цены на фоне укрепления рубля. ЦУМ объявил о снижении цен на 12%. На Wildberries также отмечается снижение стоимости товаров. В пресс-службе Объединенной компании Wildberries и Russ TACC сообщили, что после снижения цен на китайские смартфоны их продажи за последние недели выросли почти на треть [9].

3. Более эффективный учет социальных факторов зависит от отрасли, в которой функционирует компания. Организации, представляющие товары широкого потребления, а также товары повседневного спроса, должны проводить ежемесячные опросы клиентов о предпочтениях, пожеланиях и др.

4. Для более эффективного анализа технологических факторов организациям стоит принимать участие в отраслевых выставках, на которых будут показаны последние технологические достижения. Стоит отметить, что на выставках могут быть представлены экспонаты ближайших конкурентов. Кроме того, организации могут принимать участие в научных конференциях по подходящей тематике. Особое внимание стоит уделить возможностям ИИ в технологическом процессе.

5. Чтобы законодательная новизна не стала неожиданностью, организациям стоит отслеживать законодательные инициативы от момента инициации до момента публикации на официальных порталах. На примере изменения ставки НДФЛ стоит пересмотреть систему сдельной оплаты сотрудников.

6. В качестве возможностей улучшения анализа экологических факторов следует исследовать влияние изменений климата на деятельность организации.

Заключение

Исследование влияния внешней среды на стратегическое развитие организаций демонстрирует, что факторы, действующие за пределами организации, играют ключевую роль в формировании и реализации стратегий. Комплексный анализ политических, экономических, социальных, технологических и экологических факторов позволяет выявить как угрозы, так и возможности, которые должны быть учтены при принятии стратегических решений. В условиях постоянных изменений и неопределенности организации должны развивать гибкость и способность к быстрой адаптации, а также внедрять системы мониторинга для своевременного реагирования на изменения внешней среды. В результате, осознание и учет влияния внешних факторов не только содействует более эффективному стратегическому управлению, но и способствует созданию устойчивых конкурентных преимуществ на рынке. Настоящее исследование открывает новые горизонты для дальнейших исследований, направленных на углубление понимания взаимосвязей между организацией и её внешней средой, что будет способствовать более эффективному управлению стратегическим развитием в будущем. При анализе факторов внешней среды стоит обратить внимание на возможности искусственного интеллекта по предложению решений по минимизации негативных последствий наступления данных факторов.

Библиографический список

1. Bild: Для Германии пошлины Трампа станут экономической катастрофой // Комсомольская Правда [Электронный ресурс]. URL: <https://www.chel.kp.ru/> (дата обращения: 12.04.2025).
2. PESTEL Analysis // Hivelr [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hivelr.com/> (дата обращения: 12.04.2025).

3. Глобальные сокращения сотрудников из-за ИИ // render [Электронный ресурс]. URL: <https://render.ru/> (дата обращения: 12.04.2025).
4. Инфляция в России по итогам 2024 года составила 9,52% // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/> (дата обращения: 12.04.2025).
5. Испытание мазутом-2025: что происходит на черноморских пляжах и как ликвидируют разлив нефтепродуктов // КрасныйСевер [Электронный ресурс]. URL: <https://ks-yanao.ru/> (дата обращения: 12.04.2025).
6. К каким последствиям приведет торговая война Китая и США. Разбор // ИЗВЕСТИЯ [Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/> (дата обращения: 12.04.2025).
7. Путин: внедрение искусственного интеллекта не приведет к росту безработицы // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/?from=logo> (дата обращения: 12.04.2025).
8. РБК: В России наметился тренд на замедление потребительского спроса // МКRU [Электронный ресурс]. URL: <https://ulan.mk.ru/> (дата обращения: 12.04.2025).
9. Российские ритейлеры начали снижать цены на фоне укрепления рубля // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/?from=logo> (дата обращения: 12.04.2025).
10. Россияне стали покупать меньше китайских автомобилей // lenta [Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.ru/> (дата обращения: 12.04.2025).
11. С 2025 года начнет действовать прогрессивная шкала НДФЛ с максимальной ставкой 22% // ФедеральнаяНалоговаяСлужба [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/> (дата обращения: 12.04.2025).
12. Тарифы Трампа: что это такое и против кого вводятся? // ВестникКавказа [Электронный ресурс]. URL: <https://vestikavkaza.ru/> (дата обращения: 12.04.2025).

13. Этап 1. PEST-анализ внешней среды за 11 шагов: инструкция, инструменты и пример // StrategiumSpace [Электронный ресурс]. URL: <https://strategium.space/> (дата обращения: 12.04.2025).

Мацуткевич Игорь Геннадьевич

Аспирант

Московская Международная Академия

ИЗУЧЕНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ШВЕЙНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

***Аннотация:** Статья посвящена изучению факторов, влияющих на эффективность стратегий управления человеческими ресурсами (HR-стратегий) на швейном предприятии. В работе проведен анализ современных подходов к управлению персоналом, а также выявлены ключевые внутренние и внешние факторы, которые оказывают значительное воздействие на результативность HR-стратегий. Результаты исследования могут быть полезны руководителям и HR-специалистам швейных предприятий для разработки и реализации эффективных стратегий управления человеческими ресурсами.*

***Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, HR-стратегии, швейное предприятие, мотивация персонала, производительность труда, текучесть кадров.*

Matsutkevich Igor Gennadyevich

Post-graduate student

Moscow International Academy

STUDY OF FACTORS INFLUENCING THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES AT A GARMENT ENTERPRISE

***Abstract.** The article is devoted to the study of factors influencing the effectiveness of human resource management (HRM) strategies at a garment manufacturing enterprise. The study examines contemporary methods of managing human resources and highlights crucial internal and external elements that play a significant role in the success of HR strategies. Using insights gathered from the research, the paper offers suggestions for enhancing workforce management practices, focusing on boosting productivity, elevating employee motivation, and minimizing turnover rates. The results of the study can be useful for managers and HR specialists of garment enterprises in developing and implementing effective human resource management strategies.*

***Keywords:** human resource management, HR strategies, garment enterprise, employee motivation, labor productivity, staff turnover.*

Введение

Современные условия ведения бизнеса требуют от предприятий не только гибкости в управлении производственными процессами, но и эффективного использования человеческих ресурсов. Управление персоналом становится важным фактором успеха, особенно в таких трудоемких отраслях, как швейная промышленность, где качество продукции и производительность труда напрямую зависят от квалификации, мотивации и вовлеченности сотрудников.

Слово «стратегия» пришло в кадровый менеджмент из военного дела. В переводе с греческого оно означает «искусство полководца». Под управленческой стратегией понимается общая концепция того, как достигаются главные цели компании, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого имеющиеся ресурсы. [1]

Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения конкурентоспособности швейных предприятий в условиях динамично изменяющейся рыночной среды. Эффективные стратегии управления человеческими ресурсами (HR-стратегии) позволяют не только оптимизировать затраты на персонал, но и создать условия для устойчивого развития организации.

Целью данной статьи является анализ основных стратегий по управлению персоналом, а также изучение факторов, влияющих на эффективность HR-стратегий на швейном предприятии. Результаты исследования могут быть полезны руководителям и HR-специалистам швейных предприятий для повышения эффективности управления персоналом и достижения стратегических целей организации.

Анализ стратегий управления человеческими ресурсами

На сегодняшний день большинство существующих стратегий управления персоналом (HRM) можно разделить на три группы:

1. Стратегическое управление (Strategic HRM);
2. Управление вовлеченностью сотрудников (Employee Engagement);
3. Цифровизация HR-процессов (Digital HR).

Стратегическое управление представляет собой подход к руководству организацией, при котором человеческие ресурсы рассматриваются как основной актив, а сама организация способна оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды, внедрять необходимые преобразования для получения конкурентных преимуществ и ориентироваться на потребности клиентов. Такой комплексный подход позволяет компании не только

устойчиво развиваться в долгосрочной перспективе, но и успешно достигать поставленных целей. [2]

В отличие от традиционного управления персоналом, которое фокусируется на административных задачах (например, начисление зарплаты, учет рабочего времени), SHRM рассматривает сотрудников как основной ресурс для достижения конкурентных преимуществ компании. Как правило, HR-стратегии разрабатываются в соответствии с общими целями компании. Например, если компания планирует выход на новые рынки, то HR-отдел должен обеспечить подбор и обучение сотрудников с соответствующими навыками.

Помимо этого, данная стратегия подразумевает соблюдение акцента на добавленной стоимости: HR-процессы должны создавать ценность для компании, например, через повышение производительности труда или снижение текучести кадров путем внедрения системы KPI для оценки вклада сотрудников в достижение целей компании.

Благодаря такому методу управления, организации могут нанимать специалистов с нужными навыками. Данный метод может вносить изменения в стандарты и ценности поведения сотрудников. Например, повлиять на подход к общению с клиентами и партнерами, на продолжительность обеденного перерыва или рабочего дня, поддерживать командный дух. Другими словами, формировать корпоративную культуру.

Следующая стратегия (управление вовлеченностью персонала) подразумевает собой укрепление сотрудников с их работой и организацией на эмоциональном и профессиональном уровне. Те сотрудники, которые действительно интересуются своей деятельностью в компании, не будут ограничиваться выполнением базовых задач, которые им дает начальство. Напротив, такие работники готовы принимать в работу более сложные задачи, на которые согласится далеко не каждый сотрудник. Когда сотрудник видит перед собой возможность карьерного роста, он активно

будет стремиться к достижению целей компании, а это, в свою очередь, будет способствовать росту эффективности и улучшению качества труда.

Основная цель этой стратегии — это создать условия, при которых сотрудники будут чувствовать себя частью сплоченной команды, понимать свою роль в ней и замотивированы добиваться результатов.

В управлении вовлеченностью важно понимать, что без четкого взаимодействия между персоналом и руководителями, такая стратегия вряд ли получится эффективной. Сотрудник должен ясно понимать, что от него требует начальник, и какие результаты от него ждут.

Как я уже упомянул ранее про возможность карьерного продвижения для сотрудника, помимо этого организации внедряют различные системы стимулирования, которые могут включать, например, премии или публичное признание заслуг. Подобные практики помогают создать атмосферу, где каждый сотрудник чувствует свою значимость [3].

Для того, чтобы понимать, насколько хорошо приживается данная стратегия в организации, или в какую сторону движется динамика уровня вовлеченности, нужно регулярно собирать актуальную статистику через опросы и аналитику, чтобы в последствии эту стратегию можно было адаптировать под нужные потребности сотрудников и бизнеса.

Третья стратегия, которая будет рассмотрена в данной статье, это «цифровизация HR-процессов». Этот подход к управлению используется для автоматизации процессов, осуществляемый с помощью современных технологий. С методом цифровизации можно выполнять очень много разных задач, например, подбор персонала, обучение, управление мотивацией и аналитикой.

Теперь поговорим о конкретных составляющих цифровизации, которые уже сегодня меняют HR-среду. К ним относятся: большие данные, чат-боты и искусственный интеллект.

Большие данные могут пониматься как набор методов обработки огромного количества информации. Большие данные можно в какой-то мере даже воспринимать как аналог искусственного интеллекта. Данная технология, правда, имеет ограничения по источникам сбора информации, однако она способна выявлять такие зависимости между явлениями, которые сложно определить, но случаются они довольно часто. Например, с помощью больших данных компания MasterCard анализирует транзакции между держателями банковских карт для прогнозирования рыночного спроса на те или иные товары и услуги.

Чат-боты в последнее время совершили прорыв в улучшении сервиса для сотрудников компаний или клиентов. Они помогают совершать покупки в магазинах, консультируют в банковских приложениях или на веб-сайтах. Для самой компании, в корпоративной среде, чат-бот может информировать сотрудников о ходе работы или целях организации. Персонал может сэкономить много времени, отправив запрос чат-боту, и получив ответ моментально, вместо долгих ожиданий ответа на электронные письма или звонки в отделы.

В последние годы все уже заметили, насколько стремительно развивается искусственный интеллект. Думаю, ни у кого не осталось сомнений, что за этой технологией стоит будущее во всех сферах жизни человека, в том числе и в управлении персоналом в организации. С помощью ИИ оценка кандидатов при найме на работу будет более объективна с точки зрения человеческого фактора. Уже существует такой подход к подбору новых сотрудников, который называется как «найм вслепую». Данный подход заключается в том, что ИИ проводит первичный отбор кандидатов с учетом опыта работы, характера, навыков и других характеристик. Затем, система определяет соответствие этих качеств требованиям компании и отправляет HR-специалистам краткий отчет. Такой метод сильно экономит время на рекрутинг квалифицированных кадров.

Факторы, влияющие на результативность HR-стратегий

HR-стратегии организации, как правило, строятся в зависимости от огромного количества факторов, которые так или иначе могут повлиять на эффективность этой стратегии. К этим факторам можно отнести социальные, политические, экономические и другие аспекты, воздействие на стратегию которых устанавливается определенными обстоятельствами. Алгоритм разработки стратегии обычно начинается с подробного анализа внешних и внутренних условий, которые формируют основу для дальнейших решений. [4]

Политическая и экономическая ситуации в стране очень остро сказываются на HR-стратегии. Если экономика растет, то компании обладают ресурсами для найма новых работников или для инвестирования в обучение. Но когда наступает кризис, растет инфляция, падают курсы валют, то многие компании начинают сокращать расходы и персонал, и применять любые инструменты, чтобы выжить. Высокая конкуренция и дефицит опытных кадров заставляет компании предлагать уникальные условия для работы. А что касается цифровизации и автоматизации, то без адаптации к современным условиям, компания рискует столкнуться с высокой текучкой кадров и потерять эффективность в наборе и развитии сотрудников.

У большинства существующих HR-стратегий можно отметить такой недостаток, как отсутствие какой-либо связи между стратегиями и потребностями бизнеса. И еще одним недостатком можно назвать слишком широкий план, не обладающий достаточной конкретикой.

Чтобы такой проблемы не происходило, HR-стратегию нужно создавать последовательно, начиная с простого разговора с топ-менеджером для определения актуальных проблем, и заканчивая реализацией плана. [5]

Заключение

В результате исследования были изучены факторы, оказывающие воздействие на эффективность стратегий управления персоналом на

швейном предприятии. Теоретическая значимость исследования состоит в расширении понимания взаимосвязи между управлением персоналом и производительностью труда в таких отраслях, как швейная промышленность. Результаты исследования могут быть использованы руководителями и HR-специалистами для разработки эффективных стратегий управления персоналом в условиях быстро меняющихся технологий.

Список литературы

1. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2012, с. 276.

2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2011, с. 196.

3. Петренко А.А. Вовлеченность коллектива
[<https://proaction.pro/blog/employee-evaluation/vovlechenost-kollektiva>]
(13.03.2025)

4. Коновалова А.Ю. Факторы, формирующие стратегию
[http://www.kgau.ru/distance/mf_06/strat_managment/01_04.html]
(14.03.2025)

5. Баканов Г.Б. Стратегический менеджмент
[http://bizlog.ru/lib/b8/2_2.htm] (12.03.2025)

**ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ЛОГИСТИКЕ
НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА: АВТОМАТИЗАЦИЯ
ПРОЦЕССОВ И СНИЖЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК**

Аннотация. В статье рассматривается применение искусственного интеллекта в логистике нефтегазового комплекса. Анализируются технологии прогнозирования спроса, оптимизации маршрутов и управления запасами. Представлены примеры внедрения ИИ в зарубежных и российских компаниях. Особое внимание уделяется вызовам цифровизации и возможностям импортозамещения. Сформулированы рекомендации для повышения эффективности логистических процессов в условиях современных вызовов.

Ключевые слова: искусственный интеллект, логистика, нефтегазовая отрасль, прогнозирование спроса, оптимизация маршрутов, управление запасами, цифровизация

Annotation: The article explores the use of artificial intelligence in the logistics of the oil and gas sector. It analyzes technologies for demand forecasting, route optimization, and inventory management. Examples of AI implementation in foreign and Russian companies are presented. Special attention is paid to digitalization challenges and localization opportunities. Recommendations are provided to improve logistics efficiency under current conditions.

Keywords: artificial intelligence, logistics, oil and gas industry, demand forecasting, route optimization, inventory management, digitalization.

Нефтегазовая отрасль играет важную роль в мировой экономике: она обеспечивает энергией страны и вносит значительный вклад в ВВП. Однако логистика в этой сфере остаётся довольно сложной. Это связано с тем, что поставки часто проходят по международным маршрутам, спрос постоянно меняется, объекты находятся в удалённых районах, а также существуют экологические риски [2]. В таких условиях всё более актуальным становится применение искусственного интеллекта (ИИ), который помогает не только сократить расходы, но и сделать логистику более устойчивой и надёжной.

Тема статьи актуальна, поскольку нефтегазовые компании сталкиваются с высокой конкуренцией и нуждаются в снижении издержек. По данным McKinsey, ИИ позволяет уменьшить транспортные затраты на 15–25%, а ошибки при прогнозировании спроса — на 30–50%. В то же время в России есть и свои трудности: сложный климат, ограничения со стороны государства и нехватка специалистов [6].

Цель работы — рассмотреть, как ИИ может помочь автоматизировать логистику в нефтегазовом секторе, а также проанализировать успешные примеры внедрения и дать рекомендации для российских компаний.

Новизна статьи заключается в том, что рассматривается не отдельная технология, а комплексный подход — как ИИ может быть встроен во все логистические процессы, от добычи ресурсов до их доставки потребителю [3].

Методы исследования включают обзор научной литературы, анализ практических кейсов (например, компаний ВР и «Роснефть») и экспертные мнения. Основное внимание уделяется машинному обучению и анализу больших данных, так как именно эти технологии сейчас являются основными в цифровой трансформации [5].

Практическая значимость состоит в том, что статья предлагает решения, которые могут быть полезны российским компаниям, особенно в условиях санкций и нехватки технологической инфраструктуры [6].

В статье поэтапно рассматриваются технологии ИИ, начиная с их описания и заканчивая примерами использования и перспективами развития.

ИИ в логистике нефтегазовой отрасли сегодня активно применяется по трем основным направлениям: прогнозирование спроса, оптимизация маршрутов доставки и управление запасами. Эти технологии позволяют уменьшить влияние человеческого фактора, сократить расходы и повысить стабильность цепочек поставок.

- Прогнозирование спроса. Для предсказания спроса на углеводороды применяются современные ИИ-алгоритмы — например, рекуррентные нейронные сети (RNN), ARIMA и Prophet. Они обрабатывают исторические данные, рыночные тенденции и макроэкономические показатели. Компания Shell, например, использует гибридные модели, которые учитывают сезонность и геополитические риски, благодаря чему точность прогнозов увеличилась, а ошибки снизились на 40% [1]. В России, где на спрос влияют погодные условия, модели дополняются данными с метеодатчиков [6].

- Оптимизация маршрутов доставки. Системы на основе ИИ, использующие генетические алгоритмы и методы обучения с подкреплением, позволяют находить наилучшие маршруты с учётом затрат, времени и рисков. В компании BP применяют такую систему, которая в реальном времени анализирует GPS-данные, погодные условия и загруженность дорог. Это позволило сократить расходы на транспортировку нефти на 18% [4]. В Арктике, где логистика особенно сложна, российские компании используют ИИ для прокладки морских путей с помощью спутниковых снимков и данных от ледоколов [2].

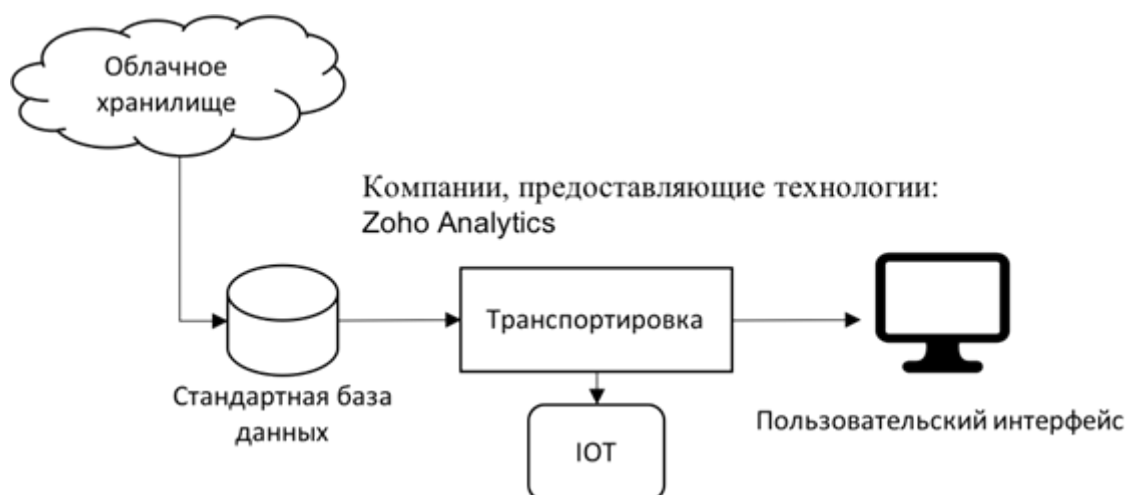


Рис. 1. Программное обеспечение управления транспортировкой. [5].

- Управление запасами. ИИ помогает лучше управлять складскими запасами. С его помощью можно заранее узнать, когда и сколько материалов понадобится, чтобы не возникало ни перебоев, ни излишков. Особенно в этом полезны нейросети и методы предиктивной аналитики, которые строят прогнозы на основе данных о текущих проектах и состоянии оборудования. Например, компания ExxonMobil применяет ИИ-платформу, которая рассчитывает потребность в буровом оборудовании, учитывая степень износа и активность на объектах. Благодаря этому им удалось сократить простои на 25% [5].

В России внедрение таких систем осложнено — в первую очередь из-за нехватки упорядоченных данных. Чтобы это исправить, компании начали использовать интернет вещей (IoT) и блокчейн для отслеживания поставок в режиме реального времени [6].

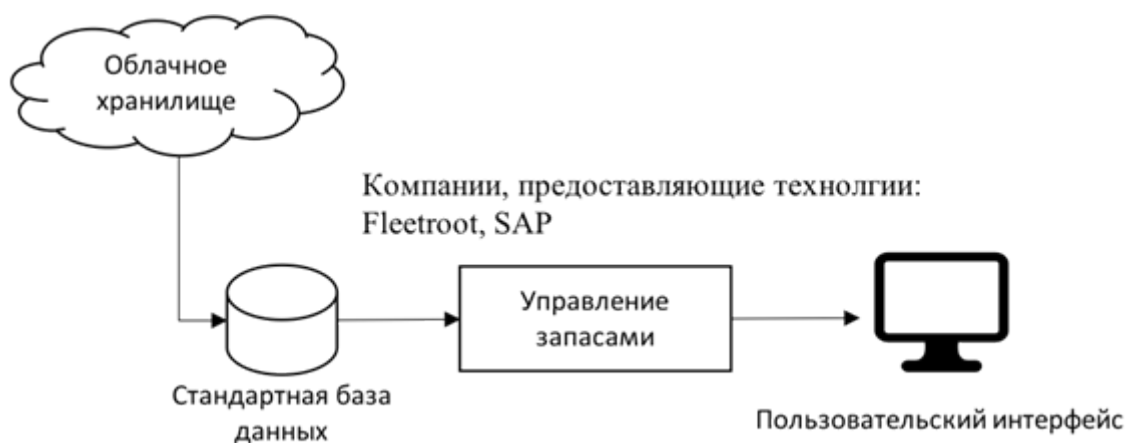


Рис. 2. Программное обеспечение управления запасами [5].

- Интеграция технологий в единую систему. Современные логистические платформы, такие как Supply Chain Control Tower, объединяют в себе функции прогнозирования, маршрутизации и управления запасами. Это удобно: все процессы можно контролировать из одного интерфейса. Например, компания Chevron использует систему SAP Integrated Business Planning, которая помогает синхронизировать работу на всех этапах — от добычи до доставки. Благодаря этому время на планирование сократилось на 30% [4].

Для российских компаний одна из главных проблем — это старые (legacy) IT-системы, которые сложно соединить с новыми ИИ-решениями. Поэтому приходится внедрять технологии постепенно и использовать комбинированные подходы [2].

Практика показывает, что ИИ действительно помогает решать ключевые задачи в логистике. Например, Shell внедрила систему, предсказывающую спрос, и благодаря этому сократила расходы на транспортировку на 14%. ExxonMobil использует ИИ, чтобы в реальном времени управлять запасами — это снизило простои на 20%.

В России также есть удачные примеры. «Газпром нефть» использует компьютерное зрение для автоматизации учёта на складах. Система

анализирует видеопоток с камер и помогает уменьшить ошибки на 35% и ускорить работу на 50%. А «Роснефть» внедрила алгоритмы, которые пересчитывают маршруты доставки с учётом пробок и погоды — в результате удалось сократить расход топлива на 12%.

Таблица 1 – сравнение результатов после внедрения ИИ.

Компания	Страна	Технология	Ключевые показатели
BP	Великобритания	Оптимизация морских маршрутов	-12% время доставки; -\$1.2 млн/год на топливе; -15% выбросы CO ₂ [4]
ExxonMobil	США	Предиктивная аналитика запасов	-22% простои; -30% избыток запасов [10]
Shell	Нидерланды	Прогнозирование спроса на СПГ	89% точность прогнозов; - \$50 млн/год логистических издержек [4]
«Роснефть»	Россия	Оптимизация маршрутов, Мониторинг трубопроводов	-40% время инспекций; - 18% аварийность; -12% расхода топлива [4]
«Газпром нефть»	Россия	Автоматизация инвентаризации	-35% ошибок, +50% скорости; -1.8 млрд руб./год затрат [11]

Внедрение искусственного интеллекта в логистические процессы нефтегазовой отрасли сталкивается с комплексом взаимосвязанных проблем, однако преодоление этих барьеров открывает значительные перспективы для отрасли. Технологические ограничения остаются ключевым вызовом. Нефтегазовые компании, особенно в России, часто опираются на разрозненные или устаревшие данные: 67% предприятий не имеют структурированных баз для обучения ИИ-моделей [6]. Это приводит к ошибкам в прогнозировании спроса и оптимизации маршрутов. Например, legacy-системы (такие как SAP R/3), до сих пор используемые многими компаниями, несовместимы с современными ИИ-платформами, что требует дорогостоящей модернизации инфраструктуры [2]. Тем не менее, развитие цифровых двойников (виртуальных копий цепочек поставок) предлагает решение: такие системы, как Digital Twin от Siemens, уже тестируются TotalEnergies для симуляции сценариев и минимизации рисков [2].

Организационные и кадровые проблемы усугубляют ситуацию. В России только 12% IT-специалистов обладают опытом работы с промышленным ИИ [6], а консервативная корпоративная культура замедляет внедрение инноваций. Однако глобальный тренд на гиперавтоматизацию (интеграцию ИИ, RPA и IoT) способен трансформировать эту сферу. Например, пилотные проекты беспилотных танкеров Rolls-Royce и автономных дронов «Газпром нефти» демонстрируют, как сокращение человеческого фактора повышает безопасность и эффективность [6].

Регуляторные и экологические риски также играют критическую роль. Санкционные ограничения, блокирующие доступ к западному ПО (например, IBM Watson), вынуждают российские компании разрабатывать аналоги с нуля, такие как платформа «Сбер AI» для прогнозирования спроса [6]. Одновременно ужесточение ESG-требований к логистике (например, снижение углеродного следа) стимулирует внедрение ИИ для оптимизации маршрутов и перехода на СПГ-топливо. Shell, используя ИИ, сократила

выбросы CO₂ на 15% за счет минимизации холостых пробегов танкеров [1], что задает стандарт для отрасли.

Перспективы в российском контексте связаны с импортозамещением и государственной поддержкой. Программы в рамках нацпроекта «Цифровая экономика» финансируют пилотные проекты, такие как блокчейн-платформа «Лукойла» для учета запасов, сократившая ошибки данных на 98% [6]. К 2030 году ожидается массовый переход к автономным логистическим системам, включая ИИ-управляемые трубопроводы и железнодорожные составы. Однако для реализации этих сценариев требуется межотраслевое сотрудничество и адаптация регуляторных рамок.

Таким образом, несмотря на текущие сложности — от дефицита данных до санкционного давления — развитие ИИ в нефтегазовой логистике остается стратегическим приоритетом. Решение технологических и кадровых проблем, подкрепленное господдержкой, позволит компаниям не только снизить издержки на 20–30%, но и повысить устойчивость цепочек поставок в условиях энергоперехода.

Внедрение искусственного интеллекта в логистику нефтегазового комплекса демонстрирует значительный потенциал для оптимизации процессов, снижения издержек и повышения устойчивости цепочек поставок. Прогнозирование спроса, автоматизация управления запасами и интеллектуальная маршрутизация позволяют компаниям минимизировать влияние человеческого фактора, повысить точность планирования и сократить операционные расходы.

Анализ зарубежного и отечественного опыта подтверждает, что успешное применение ИИ в отрасли уже приносит измеримые результаты. Такие компании, как Shell, ExxonMobil и «Газпром нефть», демонстрируют эффективность технологий машинного обучения, предиктивной аналитики и автоматизированного управления логистическими процессами. Однако для российских предприятий сохраняются вызовы, включая устаревшие IT-

системы, дефицит данных, недостаток квалифицированных кадров и санкционные ограничения.

Несмотря на существующие барьеры, перспективы внедрения ИИ в нефтегазовой логистике остаются позитивными. Развитие отечественных технологических решений, государственная поддержка цифровизации и интеграция инновационных подходов, таких как цифровые двойники и беспилотный транспорт, способны значительно повысить конкурентоспособность российских компаний на глобальном рынке. Для успешной реализации этих возможностей необходим комплексный подход, включающий модернизацию инфраструктуры, обучение специалистов и адаптацию регуляторных стандартов к новой цифровой реальности.

Использованные источники:

1. Семь тенденций в логистике, которым полезно следовать в 2025 году [электронный ресурс] – 2024. URL: <https://www.finkont.ru/blog/sem-tendentsiy-v-logistike-kotorym-polezno-sledovat-v-2025-godu/>

2. Чжан Тиншо, Жэнь Аминь Цифровая трансформация нефтегазовой отрасли: тренды и перспективы // Прогрессивная экономика. 2023. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-neftegazovoy-otrasli-trendy-i-perspektivy> (дата обращения: 08.03.2025).

3. Цифровая трансформация нефтегазовой отрасли России: состояние, перспективы, системные проблемы и пути их решения [электронный ресурс] – 2024. URL: <https://na-journal.ru/7-2024-informacionnye-tehnologii/14249-cifrovaya-transformaciya-neftegazovoi-otrasli-rossii-sostoyanie-perspektivy-sistemnye-problemy-i-puti-ih-resheniya>

4. Елизавета Павловна Матвеева Управление цепями поставок в условиях цифровизации: опыт зарубежных нефтегазовых компаний // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2023. №64. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie>

tsepyami-postavok-v-usloviyah-tsifrovizatsii-opyt-zarubezhnyh-neftegazovyh-kompaniy (дата обращения: 08.03.2025).

5. Лукашевич, А. А. Цифровая трансформация логистических бизнес-процессов в современной нефтегазовой отрасли посредством ИТ-импортозамещения / А. А. Лукашевич // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 3. – С. 757-768. – DOI 10.18334/epp.14.3.120591

6. Волкова Д.С. Использование искусственного интеллекта в нефтегазовой отрасли: возможности и перспективы // Современные научные исследования и инновации. 2024. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2024/01/101227> (дата обращения: 05.03.2025).

7. Цифровые технологии в нефтегазовой отрасли: от ИИ до подводных роботов // [электронный ресурс] – 2024. URL: https://smartgopro.com/novosti2/digital_technologies_oil_gas_industry/ (дата обращения 08.03.2025)

8. Мавлюдов А. Искусственный интеллект в логистике: 5 конкретных примеров применения // [электронный ресурс] – 2023. URL: <https://sitec-it.ru/blog/1c-wms/iskusstvennyu-intellekt-v-logistike-5-konkretnykh-primerov-primeneniya/> (дата обращения 08.03.2025)

9. Эффективные отечественные практики применения технологий искусственного интеллекта в сфере транспорта и логистики // [Электронный ресурс] – 2024. URL: https://files.data-economy.ru/Docs/Effektivnye_otchestvennye_praktiki_primeneniya_tehnologiy_i_i_v_sfere_transporta_i_logistiki.pdf (дата обращения 08.03.2025).

Мусин А.П.
студент 2 курс
факультет «Экономический факультет»
Томский государственный университет систем управления и
радиоэлектроники
Россия, г. Томск

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ОБОРОТНЫМИ СРЕДСТВАМИ

***Аннотация:** Статья посвящена анализу и оценке подходов к управлению оборотными средствами, а также рассмотрению преимуществ и недостатков консервативного, агрессивного и умеренного подходов. Целью исследования является выявление наиболее эффективных методов управления оборотными средствами для повышения ликвидности, рентабельности и финансовой устойчивости предприятия. Предлагаются практические рекомендации по выбору подхода к управлению оборотными средствами, адаптированные к специфике деятельности предприятия. Результаты исследования позволяют повысить эффективность управления оборотным капиталом и обеспечить финансовую устойчивость организации.*

***Ключевые слова:** оборотные средства, капитал, консервативный подход, умеренный подход, агрессивный подход.*

***Annotation:** The article is devoted to the analysis and evaluation of approaches to working capital management, as well as the advantages and disadvantages of conservative, aggressive and moderate approaches. The purpose of the study is to identify the most effective methods of working capital management to increase the liquidity, profitability and financial stability of the enterprise.*

Practical recommendations on choosing an approach to working capital management, adapted to the specifics of the company's activities, are offered. The results of the study make it possible to increase the efficiency of working capital management and ensure the financial stability of the organization.

Keywords: *working capital, capital, conservative approach, moderate approach, aggressive approach.*

При производстве продукции конечный результат зависти от промышленного капитала или производственных фондов. Значительной частью этого капитала является оборотный капитал, или оборотные средства. В данной в работе для определения оборотных средств будет использоваться следующее понятие: оборотные средства представляют из себя текущие активы, выраженных в денежной форме, которые используются в период не более 12 месяцев и полностью переносят свою стоимость на готовую продукцию. Для обеспечения бесперебойной работы предприятия необходимо постоянное наличие оборотных средств. За счёт них предприятие может осуществлять свою деятельность: покупать сырьё, нанимать работников, осуществлять логистику и продажу продукции [1]. По данным оценки специалистов в области финансового менеджмента, экономию, которую можно получить при эффективном управлении оборотным капиталом, составляют следующие пропорции [2]:

- 1) 50% экономия на управление товарно-материальными запасами;
- 2) 40% экономия на управление готовой продукции и дебиторской задолженности;
- 3) 10% экономия на технологическом процессе [2].

В ходе исследования стоит отметить, что в настоящее время выделяют определённый состав оборотных средств (рисунок 1).

№	Виды оборотных средств	Определение вида оборотных средств
1	Материально производственные запасы (МПЗ)	В соответствии с ФСБУ 5/2019 «Запасы», МПЗ – это активы, потребляемые или <u>передоваемые</u> в рамках обычного операционного цикла организации, либо используемые в течение 12 месяцев. (Сюда относят сырье, материалы, полуфабрикаты незавершенного производства, готовую продукцию, товары и т.п.)
2	Дебиторская задолженность	Сюда относят задолженности других организаций (контрагентов) и физических лиц данному предприятию (к примеру, задолженность покупателей за приобретенную продукцию и т.п.).
3	Денежные средства	Сюда относятся деньги, находящиеся в кассе, а <u>так же</u> средства на расчетных, валютных и специальных счетах в банках (включая деньги находящиеся в пути).
4	Краткосрочные вложения финансов	Это инвестирование денег и/или иного имущества в другие организации на срок менее двенадцати месяцев. Для предприятия такие вложения в основном являются, долговые ценные бумаги и предоставленные займы.

Рисунок 1. Состав оборотных средств

Так же для того, чтобы эффективно управлять оборотным капиталом предприятия, необходимо понимать из каких источников происходит их формирование. Главной задачей любого предприятия является, установление баланса между заёмным капиталом и собственным, существует несколько источников финансирования оборотного капитала:

1) собственные средства, находятся в виде уставного фонда и дополнительных инвестиций собственников, данный источник финансирования служит основой для запуска работы предприятия, поскольку на начальном этапе достаточно сложно привлечь заёмные средства;

2) заёмные средства, по мере роста предприятие оно становится более привлекательно для внешних инвесторов, таких как: банки, другие компании, физические лица, отсрочки у поставщиков [3];

3) привлечённые средства, к ним относятся, например: резервы по

сомнительным долгам. Данные средства необходимы для покрытия временной дополнительной нужды предприятия в средствах и привлекаются из собственных фондов.

Невозможно эффективно управлять оборотными средствами, не контролируя структуру источников их формирования. В процессе хозяйственной жизни предприятие объём источников финансирования оборотных средств постоянно меняется. Нормой соотношение заёмного и собственного капитала в России считается 50% на 50% соответственно. Для того чтобы эффективно спланировать структуру финансирования оборотного капитала, необходимо произвести нормирование оборотных средств, то есть установить лимиты.

Нормирование обеспечивает рациональное использование средств предприятия, данный процесс представляет из себя разработку экономически обоснованных норм и нормативов оборотных средств [4]. Таким образом исходя из всего вышесказанного можно сказать, что нормирование оборотных средств – это процесс определение минимальной величины оборотных средств на предприятие для ведения нормального процесса производства. Нормативы определяются исходя из величины расходуемого сырья, материалов, времени и товаров, рассчитанных на основе данных прошлых периодов или на основе производственно-технических норм, статистических данных или инженерных подсчётах.

Из всего вышеперечисленного, можно сделать вывод о том, что оборотные средства занимают значительную долю всех ресурсов предприятия и играют одну из ключевых ролей для обеспечения финансовой стабильности предприятия. Для того, чтобы эффективно управлять оборотными средствами необходимо придерживаться одного подхода, называемого «политикой управления оборотными средствами». В широком смысле цель установления политики управления оборотными средствами –

увеличение ценности предприятия. Бланк И.А. в своей работе пишет, что «политика управления оборотными средствами» заключается в формировании необходимого объёма и состава оборотных активов, рационализации и оптимизации структуры источников их финансирования [5]. Как полагает Ковалев В.В. «политика управления оборотным капиталом» должна обеспечить поиск компромисса между риском потери ликвидности и эффективностью работы [6].

В современной экономике выделяют три основных подхода к управлению оборотными средствами:

1. консервативный. При использовании данного подхода предприятие старается минимизировать риск неплатёжеспособности и обеспечить высокую ликвидность даже ценой некоторой упущенной прибыли. Суть данного заключается в поддержании высоких остатков денежных средств, жесткой кредитной политики, страховании рисков, привлечение источников долгосрочного финансирования, избегание кредитования покупателей;

2. умеренный. Данный подход представляет собой компромисс между консервативным и агрессивным подходами. Предприятие, использующее умеренный подход, стремится найти баланс между прибыльностью и ликвидностью, не избегая риска полностью, но и не принимая на себя чрезмерные риски. Суть данного заключается в оптимизации остатков денежных средств, рациональное управление запасами (использование методов EOQ, ABC-анализа, MRP), использование как краткосрочного, так и долгосрочного финансирования, предоставление кредитов покупателям основываясь на точной оценке их кредитоспособности;

3. агрессивный. Данный метод направлен на максимизацию прибыли и повышение эффективности использования капитала.

Предприятие, придерживающееся агрессивной стратегии, готово идти на повышенный риск, чтобы увеличить доходность, компания старается держать минимальный уровень денежных средств на счетах, инвестирую их в прибыльные активы, компания предоставляет покупателям кредиты на длительные сроки и с минимальными требованиями к кредитоспособности, максимальное отсрочивание оплаты поставщикам, предприятие избегает страхования рисков с целью снижения затрат.

Заключение

Исходя из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что три наиболее популярных подхода к управлению оборотными средствами подходят разным компаниям и в разных условиях, таким образом:

1. консервативный подход к управлению оборотными средствами характеризуется высокой степенью осторожности и ориентацией на безопасность и ликвидность. Он подходит для компаний, работающих в условиях высокой неопределенности, с низкой рентабельностью или с ограниченным доступом к внешнему финансированию;

2. умеренный подход к управлению оборотными средствами подходит для большинства компаний, которые стремятся к стабильному росту и поддержанию финансовой устойчивости. Он позволяет найти разумный баланс между прибыльностью и ликвидностью, адаптируясь к изменениям в экономической ситуации и потребностям компании. Компания стремится к золотой середине, избегая крайностей консерватизма и агрессивности;

3. агрессивный подход к управлению оборотными средствами подходит для компаний, работающих в условиях быстрого роста, с высокой рентабельностью и хорошим доступом к внешнему финансированию. Он позволяет максимизировать прибыль, но также сопряжен с повышенным

риском и требует от руководства высокой квалификации и опыта в управлении финансовыми рисками. Важно понимать, что такой подход требует очень точного и оперативного анализа, так как даже небольшие ошибки могут привести к серьезным финансовым проблемам.

Использованные источники:

1. Оборотный капитал и что это такое: блог InSales [Электронный ресурс]. URL: <https://www.insales.ru/blogs/university/oborotnyj-kapital-chto-ehto-struktura-i-formuly-raschyota> (дата обращения 03.03.2025).

2. Управление оборотным капиталом: сайт компании «Первый Бит» [Электронный ресурс]. — URL: https://www.1cbit.ru/blog/upravlenie-oborotnym-kapitalom/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения 03.03.2025).

3. Как осуществляется финансирования оборотного капитала [Электронный ресурс]: ежедн. интернет-изд. URL: <https://www.profiz.ru> (дата обращения: 03.04.2025).

4. Нормирование оборотных средств [Электронный ресурс]: ежедн. интернет-изд. URL: <https://www.profiz.ru> (дата обращения: 03.04.2025).

5. Бланк И.А. Энциклопедия финансового менеджера. Том 2. Управление активами и капиталом предприятия / И.А. Бланк. – М.: Издательство «ОмегаЛ», 2008. – 448 с.

6. Ковалев В. В. К56 Финансовый менеджмент; теория и практика. — 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 1024 с.

А.Н. Габдуллина

студент, Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

А.Ш. Галимова

кандидат экономических наук, доцент, Уфимский университет науки и

технологий, г. Уфа, Российская Федерация

ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье рассматривается роль лояльности персонала как ключевого фактора, способствующего инновационной активности организаций. Высокая степень приверженности сотрудников влияет на их мотивацию и готовность участвовать в процессе внедрения новых идей и технологий. Также обсуждаются механизмы, посредством которых лояльность может быть усилена, что ведет к созданию более творческой и продуктивной рабочей атмосферы. Статья подчеркивает важность интеграции человеческого фактора в стратегии развития организаций, ориентированных на инновации.

Ключевые слова: лояльность персонала; инновации; инновационная активность; фактор активности.

A.N. Gabdullina

student, Ufa University of Science and Technology

Ufa, Russian Federation

A.Sh. Galimova

*PhD in economics, associate professor, Ufa University of Science and
Technology Ufa, Russian Federation*

STAFF LOYALTY AS A FACTOR OF AN ORGANIZATION'S INNOVATION ACTIVITY

***Annotation.** The article examines the role of staff loyalty as a key factor contributing to the innovation activity of organizations. The high degree of commitment of employees affects their motivation and willingness to participate in the process of introducing new ideas and technologies. It also discusses mechanisms by which loyalty can be enhanced, which in turn leads to a more creative and productive work environment. The article highlights the importance of integrating the human factor into the development strategies of innovation-oriented organizations*

***Keywords:** staff loyalty; innovation; innovation activity; activity factor.*

Особенности приверженности персонала в организациях вызывают дискуссии среди научных авторитетов, отличаясь разнообразием толкований. Понятие «лояльность сотрудников» включает эмоциональный аспект, выражающийся в преданности и доверии к организации, заинтересованности в ее благополучии и поддержке коллег. Розабет Кантер определяет лояльность как готовность членов организации инвестировать свои усилия и быть преданными ее целям [4].

Сплоченный и преданный коллектив – залог успеха любого предприятия. Лояльные сотрудники демонстрируют высокую мотивацию, производительность, относятся с уважением к начальству и своим коллегам. Несколько ключевых элементов воздействуют на лояльность персонала и способствуют ее укреплению:

1. Менеджмент организации.
2. Условия труда, включая современное оборудование и безопасность на рабочем месте.
3. Высокий и справедливый уровень заработной платы.
4. Дополнительные стимулы, в виде бонусов и льгот.

HR-специалисты располагают различными способами для укрепления лояльности сотрудников:

- обеспечение возможностей для профессионального и личностного роста, что значительно повышает уровень самооценки и мотивацию;
- развитие принципов производственной демократии и участие сотрудников в принятии решений, что ведет к оптимизации деятельности организации;
- активное внутреннее взаимодействие и обмен идеями, способствующие прочности командного духа;
- управление карьерой и развитие талантов сотрудников, направленное на усиление профессионализма и заинтересованности;
- признание достижений и празднование успехов каждого сотрудника, влияющее на повышение удовлетворенности их работой [1].

Важна гармоничная интеграция вышеперечисленных элементов в организационную структуру, чтобы создать благоприятную атмосферу для достижения общих целей. Культивирование лояльности среди сотрудников является многоаспектным и непростым процессом, захватывающим различные сферы взаимодействия с кадрами. Программы повышения приверженности сотрудников отражают основу кадровой стратегии компании. За каждым работником стоит уникальный набор потребностей и мотивационных факторов. Индивидуальный подход, учитывающий интересы и характер каждого человека, возможности их развития как профессионалов и личностей, способствует созданию персональной мотивации, улучшению преданности компании и повышению

эффективности их труда. Отметим, что лояльность работников ведет к росту производительности, повышению качества товаров и услуг, что положительно сказывается на прибыли и способствует привлечению новых клиентов.

Что касается инновационной активности, она определяется как процесс, направленный на применение и коммерциализацию результатов исследований и разработок. Цель этого процесса - обновление ассортимента, улучшение качества продукции, совершенствование технологий, их внедрение и успешное представление на рынках. Международные стандарты подробно описывают эту деятельность как комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих инициатив, способствующих реализации инноваций [2].

Инновации являются ключевым результатом этих усилий и трактуются в инновационном менеджменте по-разному: как часть креативного процесса, внедряемая в производство; как сам процесс опробования нововведений или как их итоговый результат. Инновации могут также интерпретироваться как целенаправленные изменения в различных сферах экономической деятельности. Согласно Руководству Осло, инновация определяется как внедрение в эксплуатацию нового или значительно улучшенного продукта, процесса, маркетинговой стратегии, организационного подхода в управлении делами, структуре рабочих мест или во внешних отношениях.

Инновационный процесс описывается как последовательность этапов, в которых новшество проходит путь от идеи (исследования) до практического использования (потребления). Этот процесс можно рассматривать как центральный элемент инновационной деятельности организации, который она инициирует, организует и направляет.

Инновационная активность организации в широком смысле характеризуется уровнем интенсивности, с которой организация занимается разработкой и применением новых технологий, улучшением продукции, и их

внедрением в экономическую практику. С другой стороны, инновационная активность отражает способность организации использовать набор компетенций и возможностей, которые позволяют фирме осуществлять инновации в условиях современной технологической эры. Н.А. Далисова подчеркивает, что под инновационным потенциалом понимается совокупность знаний, навыков и возможностей, которыми владеют собственники и менеджмент, чтобы успешно вести инновационную деятельность [3].

Таким образом, инновационная активность является ключевым показателем эффективности инновационного процесса. Этот показатель позволяет оценивать результативность деятельности организации в инновационной сфере относительно вложенных в нее ресурсов и затрат.

В рамках инновационной деятельности, сотрудники организации выступают одним из основных двигателей прогресса. Обладая инициативностью и ответственностью, работники, внося свой вклад в нововведения, напрямую влияют на повышение качества предоставляемых услуг и продукции. Благодаря этому, инновационный процесс не только набирает обороты, но и способствует удовлетворению потребности сотрудников в самовыражении и креативности [4].

Активность персонала в инновациях имеет значительное влияние на эффективность инновационных усилий организации. Лояльность сотрудников, их готовность к переменам и предложение собственных идей для улучшения производственного процесса, развития продуктов или услуг является жизненно необходимым элементом адаптивности компании. В духе приверженности своей заведению, принимая активное участие в инновационном процессе, работники способствуют созданию открытой среды, где каждое новаторское решение находит поддержку и признание.

Такое отношение персонала, комбинирующее в себе преданность компании и стремление к новаторству, способствует энтузиазму среди

работников к экспериментам и инновациям. В конечном итоге, это позволяет создавать и реализовывать новые идеи, что является ключевым компонентом успешного завершения цикла инновационного процесса. Мотивированные и лояльные сотрудники являются не только опытными участниками обсуждений и рабочих групп, но и активными реализаторами инновационного цикла от начальной идеи до её воплощения на практике.

Построение долгосрочной лояльности работников требует системного подхода и включает такие составляющие, как обучение, карьерный рост и признание заслуг сотрудников. Подход к построению лояльности должен учитывать уникальные особенности и культурную среду организации. Внедрение практики вовлечения сотрудников в процесс принятия решений может увеличить их заинтересованность в результатах работы, что, в конечном счёте, стимулирует активное предложение и исполнение инновационных решений.

Представим полученные данные в таблицу 1.

Таблица 1. Лояльность персонала как фактор инновационной активности организации

Фактор	Описание	Влияние на инновационную активность
Уровень вовлеченности работников	Степень участия сотрудников в жизни компании и их заинтересованность в достижении общих целей.	Высокая вовлеченность способствует генерированию новых идей и инициатив.
Открытая культура общения	Создание атмосферы, в которой сотрудники могут свободно выражать свои мысли и предложения.	Фостерирует обмен идеями и сотрудничество, что ведет к более частым инновациям.

Поддержка со стороны руководства	Доступность ресурсов и готовность инвестировать в реализацию идей сотрудников.	Увеличивает вероятность успеха инновационных проектов благодаря необходимой поддержке и финансированию.
Возможности для профессионального роста	Обучение и развитие сотрудников, создание карьерных перспектив.	Стимулирует инновационное мышление, поскольку сотрудники становятся более компетентными в своей области.
Признание и поощрение идей	Реакция руководства на предложения и идеи сотрудников.	Увеличивает мотивацию к участию в инновационных процессах и созданию новых решений.
Устойчивое доверие между коллегами	Наличие партнерских отношений и доверия в коллективе.	Способствует более смелым экспериментам и принятию новых идей, что ведет к более высоким инновациям.

Создание приверженности среди коллектива организации опирается не только на финансовые стимулы, но и на культивирование взаимного доверия и уважения. В условиях, когда работодатели заботятся о комфортных условиях работы и налаживают открытую коммуникацию с персоналом, заметно возрастает уровень преданности компании. Это, в свою очередь, положительно сказывается на инновационном потенциале организации. Обратная связь оказывается ключевым фактором, стимулирующим улучшение рабочих процессов и укрепляющим корпоративную культуру [6].

Фокус на высокую степень лояльности персонала должен стать стратегическим приоритетом организации, так как это сплочает команду и поможет сохранить в штате талантливых специалистов. Инновации зависят от сложного сочетания технических знаний и творческих способностей,

которые наилучшим образом развиваются в благоприятной обстановке, основанной на доверии [5].

Основой для достижения устойчивого развития и поддержания конкурентной позиции компании на рынке может служить взаимосвязь между преданностью сотрудников их работе и готовностью к инновациям. Создание рабочей обстановки, в которой каждый член коллектива ощущает свою значимость и уверен, что его мнения учитываются, лежит в основе непрерывного и успешного изменения организации. Результаты настоящего исследования акцентируют важность включения человеческого фактора в стратегическую повестку дня, потому что именно такие шаги позволяют компании успешно противостоять сложностям, возникающим в динамичной среде современного бизнеса.

Литература

1. Гареева, Л. Р. Лояльность персонала: элементы и факторы формирования / Л. Р. Гареева, А. Э. Галина // Современные наука и образование: достижения и перспективы развития: Сборник материалов XXX международной очно-заочной научно-практической конференции. В 4-х томах, Москва, 07 июня 2023 года. Том 3. – Москва: Научно-издательский центр «Империя», 2023. – С. 45-46.
2. Громова, Н.В. Лояльность персонала как фактор обеспечения конкурентоспособности российских компаний/ Н.В. Громова// Современная конкуренция, 2020. №2 (78). – С. 60–72.
3. Далисова, Н.А. Формирование кадрового потенциала для инновационного развития АПК кластера экспортной ориентации/ Н.А. Далисова, А.В. Рожкова, Э.В. Степанова// Наука и образование: опыт, проблемы, перспективы развития, Красноярск, 2020. С. 364-367.
4. Рожкова, А.В. Лояльность персонала как фактор успешного функционирования организации / А. В. Рожкова // Наука: опыт, проблемы,

перспективы развития : Материалы международной научно-практической конференции, Красноярск, 18–20 апреля 2023 года. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2023. – С. 101-106.

5. Активность персонала как фактор инновационной деятельности предприятия. – Режим доступа: <https://life.kostromka.ru/innovation-17583/>

6. Демушина, О.Н. Лояльность персонала и факторы ее формирования [Электронный ресурс] / О.Н. Демушина // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2020. – № 4. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-i-factory-eyo-formirovaniya>.

УДК 65.014

Ярошенко Дарья Дмитриевна

магистрант

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Россия, г. Санкт-Петербург

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ИНЖИНИРИНГА

Аннотация. В статье исследовались методы организационного инжиниринга, которые помогают предприятиям структурировать работу, повысить эффективность разрабатываемых проектов за счет использования современных методов управления и технологий. Цель данной работы – сформулировать основные методы и инструменты организационного инжиниринга, которые позволят повысить эффективность работы любой организации. Основными методами проведения работы можно выделить системный подход, сравнение и

анализ. В работе рассмотрены преимущества внедрения инжиниринга в деятельность современных компаний, основные группы методов организационного инжиниринга и их значение для хозяйствующих субъектов. В результате исследования сформулирован универсальный алгоритм организационного инжиниринга.

Ключевые слова: *методы организационного инжиниринга, бизнес-процессы, инжиниринговая команда, организационная структура, мониторинг*

Abstract. *The article examines organizational engineering methods that help enterprise's structure their work and increase the efficiency of their projects through the use of modern management methods and technologies. The purpose of this paper is to formulate the main methods and tools of organizational engineering that will improve the efficiency of any organization. The main methods of work can be identified as a systematic approach, comparison and analysis. The paper considers the advantages of introducing engineering into the activities of modern companies, the main groups of organizational engineering methods and their importance for business entities. As a result of the research, a universal algorithm of organizational engineering is formulated.*

Keywords: *organizational engineering methods, business processes, engineering team, organizational structure, monitoring*

Сейчас для современных предприятий главной целью в рамках долгосрочного и успешного функционирования на рынке является не столько ориентация на прибыль, сколько построение эффективной конкурентоспособной стратегии и успешное внедрение системы управления бизнес-процессами в работу предприятия. Таким образом, для современного предприятия эффективность его работы и функционирования на рынке в большой степени зависит от развития методов организационных структур управления. Поэтому актуальной задачей в рамках адаптации к рыночной

экономике для любого хозяйствующего субъекта сейчас является формирование организационных структур управления бизнес-процессами при помощи различных методов инжиниринга.

Инжиниринг является универсальной технологией решения сложных задач создания, организации и оптимизации производственного и иных видов бизнеса, поскольку:

1) инжиниринговые методы и инструменты не ограничены ни производственным аппаратом, ни компетенциями в определенных сферах, то есть в процессе внедрения организационного инжиниринга в работу компании, могут использоваться разнообразные методы и инструменты из различных областей деятельности;

2) методы и инструменты инжиниринга позволяют охватить все стадии жизненного цикла разрабатываемого проекта, то есть позволяют решить практически любые проблемы на всех стадиях жизненного цикла;

3) инжиниринг строится на проектной основе, именно данный способ сейчас является наиболее успешным вариантом решения сложных комплексных производственных, инновационных и инвестиционных задач [2].

Таким образом, внедрение организационного инжиниринга в работу организаций позволяет структурировать их работу, повысить конкурентоспособность, снизить затраты, а также оптимизировать бизнес-процессы.

В условиях постоянно меняющейся и конкурентной бизнес-среды эффективное управление организацией становится ключевым фактором для её успешного развития и долгосрочной устойчивости. Одним из основополагающих факторов, устанавливающих стратегические возможности современного предприятия, является применение автоматизированных систем управления и инноваций. Однако их реализация не может быть значительной без надлежащей организации деятельности,

основная масса инициированных проектов по модернизации деятельности организации не добиваются поставленных целей в связи с неэффективным применением методов диагностики бизнеса, всего спектра разнообразных целевых установок его участников. Поэтому для современного предприятия становится важным внедрение методов организационного инжиниринга [5].

Организационный инжиниринг допускает возможность проанализировать, оптимизировать и по возможности изменять ключевые бизнес-процессы в компании с целью увеличения ее эффективности, производительности и конкурентоспособности. Воздействие организационного инжиниринга на стратегическое планирование может быть значительным и охватывать несколько аспектов (рис. 1):



Рисунок 1. Сферы влияния инжиниринга на деятельность компании

[6]

Влияние на каждую из рассмотренных сфер деятельности предприятия подчеркивает важность и значимость инжиниринга для любого предприятия, а именно для бизнес-процессов предприятия, то есть для стабильного, целенаправленного сочетания взаимозависимых видов деятельности, которое по конкретной технологии трансформирует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Таким образом, сформулируем основные группы методов организационного инжиниринга для предприятия (рис. 2):



Рисунок 2. Методы организационного инжиниринга [4]

Анализ и оптимизация организационной структуры подразумевает пересмотр и оптимизацию процесса управления предприятием путем разделения зоны ответственности и обязанностей между подразделениями, департаментами и отделами, с целью более эффективной работы компании, то есть чтобы каждый этап работы организации был выполнен быстро и

результативно сотрудниками, обладающими максимальными компетенциями в данном вопросе.

Анализ и переработка бизнес-процессов заключается в определении и разграничении бизнес-процессов в компании, их стандартизации и закреплении за определенными отделами и департаментами таким образом, чтобы каждый бизнес-процесс был отточен и осуществлялся с наименьшими сбоями. А также выбор способов и технологий, посредством которых тот или иной бизнес-процесс будет происходить в компании.

Улучшение качества и эффективности рабочих мест связано с работой персонала, то есть необходимо произвести объективную оценку работы персонала, соответствие должностей и численности персонала требуемой работы компании и стандартизировать их работу. Внедрение стандартов и инструкций в работу персонала позволит автоматизировать их деятельность и избежать ошибок и неточностей в их работе, а также оптимизировать их деятельность, исключив ненужные и неверные действия. Грамотная система мотивации и достойные условия труда позволят сделать работу персонала более эффективной и качественной [3].

Внедрение современных информационных технологий и систем связано с современными тенденциями постиндустриального общества, которые позволяют путем внедрения технологических программ, информационных технологий и инноваций автоматизировать работу компании, путем сокращения ручного труда, упрощения и улучшения коммуникаций и взаимодействия сотрудников и контрагентов.

Данные методы позволят структурировать работу предприятия и выявить текущие проблемы.

Для внедрения методов организационного инжиниринга в организацию не существует универсальной основы, поскольку каждая природа организации уникальна и имеет свои проблемы и подходы, однако подводя итог всему вышесказанному сформулируем универсальный

алгоритм организационного инжиниринга для современных компаний (рис. 3):

1. Определение причин и потребностей организации – компания должна четко понимать, что они планируют изменить, оптимизировать и каким способом, благодаря анализу потребностей бизнеса компания понимает, в каком направлении она планирует развиваться дальше.

2. Организация инжиниринговой команды – это должны быть квалифицированные специалисты в требуемых областях, которые смогут организовать процесс инжиниринга.

3. Определение бизнес-процессов компании - изучение текущих проблем, потребностей, целей, преимуществ и недостатков, определение направлений организационного инжиниринга.

4. Осуществление процесса организационного инжиниринга – разработка основных принципов, внедрение идей и инноваций и т. д.

5. Мониторинг работы организационного инжиниринга – без оценки проделанной работы, анализов деятельности невозможно гарантировать повышение эффективности работы компании [1].

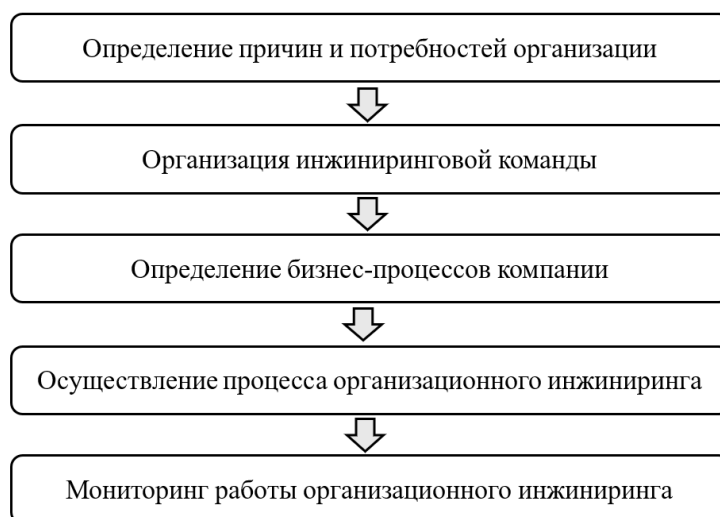


Рисунок 3. Универсальный алгоритм организационного инжиниринга

Организационный инжиниринг теснейшим образом сопряжён управлением бизнес-процессами, ввиду того что является планированием бизнес-процессов с целью повышения качества продукции и результативности производства, оптимизации затрат. Методы организационного инжиниринга особо актуальны и востребованы для современных предприятий, поскольку эффективная работа предприятий зависит от качества и грамотной работы трудовых ресурсов, организации и внедрения информационных систем и инноваций.

Литература

1. Буга, А. В. Инжиниринг и бизнес: проблемы взаимодействия в управлении организационным развитием субъекта хозяйствования : монография / А. В. Буга, Т. В. Данилова, А. А. Куприн и др. ; под ред. В. Н. Старинский. – Санкт-Петербург : Изд-во Центр научно-производственных технологий «Астерион», 2020. – 282 с.

2. Иванова А. М., Инжиниринг процессов управления в строительных организациях/ А. М. Иванова // сборник научных трудов по итогам IV международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург / под науч. Ред. Г.Л. Багиева, А.Г. Бездудная. – Изд-во СПбГЭУ, 2021. – С. 488–494.

3. Киргизова Н. П., Повышение эффективности системы управления компанией: организационный инжиниринг/ Н. П. Киргизова, С. М. Островерхий // Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» 2022. – №1 – С. 72–86.

4. Леготкина С. М., Универсальные подходы инжиниринга к бизнес-процессам/ С. С. Бекирова // сборник статей международной научной конференции. Санкт-Петербург/ под науч. Ред. Ю.Ф. Эльзессер. – Изд-во ГНИИ «НАЦРАЗВИТИЕ», 2023. – С. 32–33.

5. Содаткадамова. Н. Г., Понятие организационной структуры и ее виды / Н. Г. Содаткадамова // E-Scio. – 2021. – №24 – С. 134–142.

6. Фонова А. В., Повышение эффективности системы управления компанией: организационный инжиниринг/ А. В. Фонова, А. А. Трубникова // Материалы Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Том Часть 1. / под науч. Ред. В.Я. Мауль. – Изд-во ТИУ, 2021. – С. 366–369

УДК 330.145

Мусин А.П.
студент, 2 курс
факультет «Экономический факультет»
Томский государственный университет систем
управления и радиоэлектроники, Россия, г. Томск

ОБОРОТНЫЕ ЗАПАСЫ: АНАЛИЗ, УПРАВЛЕНИЕ И ОПТИМИЗАЦИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

***Аннотация:** В статье рассматривается роль оборотных запасов в деятельности предприятия, их классификация, а также факторы, влияющие на уровень и структуру. Проанализированы методы управления оборотными запасами, включая модели EОQ, ABC-анализ, JIT, и их применимость в различных условиях. Представлены практические рекомендации по оптимизации уровня запасов, снижению затрат на хранение и логистику, а также повышению эффективности управления оборотными запасами.*

Ключевые слова: оборотные запасы, управление запасами, модели управления запасами, EOQ, ABC-анализ, JIT.

Musin A.P.

**student 2nd year, Faculty of Economics Tomsk State University of
Control Systems and Radio Electronics Russia, Tomsk**

CURRENT STOCKS: ANALYSIS, MANAGEMENT AND OPTIMIZATION IN MODERN CONDITIONS

Annotation: *The article examines the role of working capital in the company's activities, their classification, as well as factors affecting the level and structure. The methods of working capital management, including EOQ, ABC analysis, and JIT models, and their applicability in various conditions are analyzed. Practical recommendations on optimizing inventory levels, reducing storage and logistics costs, and improving the efficiency of working capital management are presented.*

Key words: *working stocks, inventory management, inventory management models, EOQ, ABC analysis, JIT.*

Оборотные запасы являются неотъемлемой частью функционирования любого предприятия. Оборотными запасами являются активы краткосрочного использования, то есть предметы, используемые в деятельности предприятия в течение периода, не превышающего 12 месяцев [1]. Для того, чтобы эффективно управлять оборотными запасами необходимо проанализировать их структуру и классификацию. Подразделяются оборотные запасы по различным признакам:

1) по стадии производственного цикла: запасы сырья и материалов, запасы незавершенного производства, запасы готовой продукции [2];

2) по назначению: текущие запасы, страховые запасы [3].

В состав оборотных запасов входят следующие элементы, схематично изображенные на рисунке 1.



Рисунок 1. Элементы оборотных запасов

Так же для эффективного управления необходимо контролировать источники формирования оборотных запасов, они подразделяются на собственные и заёмные. Собственные оборотные запасы формируются за счёт собственного капитала организации, а заёмные оборотные запасы за счёт кредитов и займов [2].

Роль же оборотных запасов состоит в обеспечении бесперебойной работы предприятия. Таким образом с помощью эффективного управления оборотными запасами предприятие сможет обеспечивать бесперебойную работу, полностью удовлетворять спрос клиентов, быстро и безболезненно реагировать на изменение структуры рынка, оптимизировать затраты.

Существуют несколько методов управления оборотными запасами, выбор которых зависит от конкретной специфики каждого предприятия, характера спроса и условий поставок:

1) модель EOQ. Определяет оптимальный размер заказа, который минимизирует общие затраты на заказ и хранение запасов. Предполагает стабильный спрос и фиксированные затраты [4];

2) ABC-анализ. Классифицирует запасы по степени их важности, основываясь на стоимости, объеме потребления и других факторах. Это позволяет сосредоточить усилия по управлению запасами на наиболее важных позициях [5];

3) JIT (Just-in-Time - точно в срок). Метод управления запасами, направленный на минимизацию уровня запасов путем поставки сырья и материалов непосредственно к моменту их использования в производственном процессе. Требует надежных поставщиков и эффективной логистики [6];

4) MRP. Система планирования потребностей в материалах, основанная на прогнозе спроса на готовую продукцию. MRP определяет потребности в сырье, материалах и полуфабрикатах, а также сроки их поставки [7];

5) DRP. Система планирования, используемая для управления запасами на различных этапах цепи поставок, от поставщиков до конечных потребителей [8];

6) системы пополнения запасов с фиксированным интервалом времени (Fixed-Interval System). Заказы размещаются через фиксированные промежутки времени, а размер заказа варьируется в зависимости от текущего уровня запасов и прогнозируемого спроса [9];

7) системы пополнения запасов с фиксированным размером заказа (Fixed-Order-Quantity System). Заказы размещаются, когда уровень запасов достигает определенной точки перезаказа, а размер заказа фиксирован [10].

Все выше перечисленные методы имеют высокую эффективность в управление оборотными запасами, тем не менее в условиях неопределённости, вызванной нестабильностью внешней среды,

традиционные методы управления запасами могут оказаться неэффективными. Для оптимизации управления оборотными запасами в условиях неопределенности рекомендуется:

- использование гибких моделей управления запасами: Применение различных моделей управления запасами в зависимости от характера спроса и условий поставок;
- внедрение методов прогнозирования спроса с учетом неопределенности: Использование статистических методов, методов экспертных оценок и имитационного моделирования для повышения точности прогнозирования спроса. Учет различных сценариев развития событий;
- создание страховых (буферных) запасов: Определение оптимального размера страховых запасов на основе анализа вероятности отклонений от прогнозируемого спроса и сроков поставки;
- диверсификация поставщиков: Привлечение нескольких поставщиков для снижения риска перебоев в поставках;
- развитие сотрудничества с поставщиками: Установление долгосрочных партнерских отношений с поставщиками для повышения надежности поставок и снижения издержек;
- оптимизация логистических процессов: Использование современных технологий и методов для повышения эффективности логистики, снижения затрат на транспортировку и хранение запасов;
- внедрение информационных систем: Использование ERP-систем, систем управления складом (WMS) и других информационных технологий для автоматизации процессов управления запасами, повышения точности данных и улучшения координации деятельности;

- регулярный мониторинг и анализ данных: Постоянный контроль за уровнем запасов, спросом, сроками поставки и другими параметрами, а также анализ отклонений от планов;
- управление рисками: Анализ рисков, связанных с управлением запасами, и разработка планов действий на случай возникновения непредвиденных ситуаций;
- оптимизация ассортимента: Управление ассортиментом продукции, позволяющее максимизировать прибыль и минимизировать уровень запасов;
- обучение персонала: Обучение персонала, ответственного за управление запасами, современным методам и технологиям.

Таким образом, эффективное управление оборотными запасами является критически важным фактором в поддержание благосостояния предприятия. Реализация вышеописанных рекомендаций позволит предприятиям адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды и повысить свою конкурентоспособность.

Использованные источники:

1. Внеоборотные материальные запасы: что к ним относится [Электронный ресурс]. URL: <https://glavkniga.ru/situations/k509433> (дата обращения: 07.04.2025).
2. Классификация оборотных средств [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/4060-vidy-oborotnyh-sredstv> (дата обращения: 07.04.2025).

3. Запасы оборотных средств [Электронный ресурс]. URL: https://spravochnick.ru/ekonomika/formy_oborotnyh_sredstv/zapasy_oborotnyh_sredstv/ (дата обращения: 07.04.2025).

4. Модель экономического размера заказа [Электронный ресурс]. URL: <https://1-fin.ru/?id=281&t=3132> (дата обращения: 07.04.2025).

5. ABC анализ: основы, принцип метода, формула расчета. OKOCRM блог [Электронный ресурс]. URL: <https://okocrm.com/blog/abc-analiz-harakteristika-osobennosti-i-primeneniye/> (дата обращения: 07.04.2025).

6. Метод точно в срок. Большая российская энциклопедия [Электронный ресурс]. URL: <https://bigenc.ru/c/metod-tochno-v-srok-6f72c4> (дата обращения: 07.04.2025).

7. MRP – планирование потребности в материалах. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:MRP_\(Material_Requirements_Planning\)_-_Планирование_потребности_в_материалах](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:MRP_(Material_Requirements_Planning)_-_Планирование_потребности_в_материалах) (дата обращения: 05.10.2008).

8. Логическая система DRP [Электронный ресурс]. URL: https://spravochnick.ru/logistika/logisticheskaya_sistema_drp/ (дата обращения: 07.04.2025).

9. Модель системы управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами [Электронный ресурс]. URL: https://spravochnick.ru/logistika/logistika_zapasov/model_sistemy_upravleniya_zapasami_s_fiksirovannym_intervalom_vremeni_mezhdu_zakazami/ (дата обращения: 07.04.2025).

10. Модель системы управления запасами с фиксированным размером заказа [Электронный ресурс]. URL: https://spravochnick.ru/logistika/logistika_zapasov/model_sistemy_upravleniya_zapasami_s_fiksirovannym_razmerom_zakaza/ (дата обращения: 07.04.2025).

*Маркунас Артур Владиславович
бакалавриат, Уральский Федеральный Университет имени первого
президента России Б. Н. Ельцина, студент магистратуры*

**ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ
РЕШЕНИЙ НА СОВРЕМЕННЫХ ФОНДОВЫХ РЫНКАХ:
МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ АНАЛИЗ**

Аннотация. В данной статье исследуются ключевые поведенческие факторы, влияющие на принятие инвестиционных решений на фондовых рынках в условиях возрастающей волатильности и информационной асимметрии. На основе междисциплинарного подхода, объединяющего финансовую теорию, поведенческую экономику и когнитивную психологию, проанализированы иррациональные компоненты инвестиционного поведения и их влияние на рыночную эффективность. Результаты исследования демонстрируют значительное воздействие когнитивных искажений на формирование ценовых аномалий и позволяют сформулировать практические рекомендации для минимизации негативных последствий иррациональных решений в инвестиционном процессе.

Ключевые слова: инвестиционные решения, фондовый рынок, анализ, междисциплинарный анализ, инвесторы, информация, инвестиции.

*Artur Vladislavovich Markunas,
Bachelor's degree, Ural Federal University named after the first President of
Russia B. N. Yeltsin, Master's degree student*

**BEHAVIORAL ASPECTS OF INVESTMENT DECISION-MAKING IN
MODERN STOCK MARKETS: AN INTERDISCIPLINARY ANALYSIS**

***Abstract.** This article examines the key behavioral factors influencing investment decision-making in stock markets in conditions of increasing volatility and information asymmetry. Based on an interdisciplinary approach combining financial theory, behavioral economics and cognitive psychology, the irrational components of investment behavior and their impact on market efficiency are analyzed. The results of the study demonstrate the significant impact of cognitive distortions on the formation of price anomalies and allow us to formulate practical recommendations to minimize the negative consequences of irrational decisions in the investment process.*

***Keywords:** investment decisions, stock markets, analysis, interdisciplinary analysis, investors, information, investments.*

Современные финансовые рынки функционируют в условиях беспрецедентной сложности, характеризующейся высокой степенью взаимосвязанности глобальных финансовых систем, ускорением информационных потоков и трансформацией технологической инфраструктуры. Традиционная парадигма эффективного рынка [1], предполагающая рациональность участников и мгновенное отражение всей доступной информации в ценах активов, сталкивается с эмпирическими противоречиями, которые не могут быть объяснены исключительно в рамках неоклассической финансовой теории.

Поведенческие финансы, возникшие на стыке экономической теории и психологии, предлагают альтернативный взгляд на механизмы функционирования фондовых рынков, учитывающий систематические отклонения от рациональности в поведении инвесторов. В условиях перенасыщения информацией, неопределенности и растущей сложности финансовых инструментов понимание психологических аспектов принятия инвестиционных решений приобретает критическую важность как для

теоретического осмысления рыночных процессов, так и для практической деятельности инвесторов и регуляторов.

Целью настоящего исследования является анализ ключевых поведенческих факторов, оказывающих влияние на процесс принятия инвестиционных решений [2], и их последствий для функционирования фондовых рынков в современных условиях. Особое внимание уделяется исследованию когнитивных искажений, эвристик и социальных влияний, которые систематически проявляются в поведении индивидуальных и институциональных инвесторов.

Теоретические основы исследования

Эволюция финансовой теории: от гипотезы эффективного рынка к поведенческим финансам

Гипотеза эффективного рынка (ГЭР), сформулированная Юджином Фамой в 1970 году [1], долгое время доминировала в финансовой науке, предполагая, что цены финансовых активов отражают всю доступную информацию, а участники рынка действуют рационально, максимизируя свою ожидаемую полезность. Согласно этой концепции, рынки являются информационно эффективными, что делает невозможным систематическое получение сверхприбыли без принятия дополнительных рисков.

Однако эмпирические исследования последних десятилетий выявили многочисленные аномалии, не согласующиеся с предсказаниями ГЭР [1]. Среди них: эффект января, эффект размера компании, эффект момента, избыточная волатильность, долгосрочное возвращение к среднему и другие закономерности, которые не могут быть объяснены в рамках традиционной теории.

Поведенческие финансы, развитие которых связано с работами Даниэля Канемана, Амоса Тверски, Ричарда Талера и других исследователей, предлагают альтернативный подход, основанный на признании ограниченной рациональности участников рынка. Данное направление

интегрирует психологические и социологические аспекты в финансовую теорию [3], объясняя наблюдаемые рыночные аномалии через призму когнитивных искажений и эвристик, влияющих на процесс принятия решений.

Методология исследования

Настоящее исследование основано на комплексном методологическом подходе, объединяющем качественный анализ существующей научной литературы, эмпирическое исследование поведения инвесторов и количественный анализ рыночных данных.

Для сбора первичной информации был проведен опрос 320 индивидуальных инвесторов с различным уровнем опыта и объемом инвестиционного портфеля, а также структурированные интервью с 15 профессиональными управляющими активами.

Эмпирические данные о динамике фондовых рынков были получены из открытых баз данных Bloomberg и Reuters за период 2010-2023 гг. Для выявления поведенческих закономерностей использовались статистические методы, включая регрессионный анализ, тесты на наличие избыточной волатильности и исследование автокорреляций в доходностях активов.

Основные результаты исследования

Когнитивные искажения в процессе принятия инвестиционных решений

Проведенный анализ позволил выявить ряд когнитивных искажений [2], оказывающих существенное влияние на поведение инвесторов:

Эффект предрасположенности (Disposition Effect) проявляется в тенденции инвесторов слишком быстро фиксировать прибыль и слишком долго удерживать убыточные позиции [4]. Наше исследование показало, что 78% индивидуальных инвесторов демонстрируют данное поведение, что приводит к субоптимальной структуре портфеля и снижению общей доходности. Интересно, что среди профессиональных управляющих этот

эффект также присутствует, но выражен значительно слабее (32% респондентов).

Чрезмерная самоуверенность (Overconfidence) выражается в переоценке инвесторами своих способностей прогнозировать рыночные движения и выбирать недооцененные активы [2]. Данное искажение особенно характерно для периодов растущего рынка, когда позитивная обратная связь от предыдущих успешных сделок усиливает уверенность инвестора в собственных аналитических способностях. Результаты опроса показали, что 65% респондентов оценивают свои инвестиционные навыки выше среднего, что статистически невозможно.

Эвристика доступности (Availability Heuristic) приводит к тому, что инвесторы переоценивают вероятность событий, которые легко приходят на ум, например, недавние рыночные кризисы или громкие корпоративные скандалы. Это искажение часто приводит к избыточной реакции на новостной фон и эмоциональным решениям, не основанным на фундаментальном анализе.

Социальные факторы и групповая динамика на фондовых рынках

Помимо индивидуальных когнитивных искажений, значительное влияние на динамику рынков оказывают социальные механизмы и групповые эффекты [3]:

Стадное поведение (Herding Behavior) характеризуется тенденцией инвесторов следовать действиям других участников рынка, игнорируя собственную информацию и анализ. Наше исследование выявило усиление данного эффекта в периоды высокой неопределенности и на рынках с преобладанием розничных инвесторов. Количественный анализ показал значимую корреляцию между объемами торгов в определенных секторах и активностью в социальных медиа, посвященных инвестициям.

Информационные каскады возникают, когда инвесторы наблюдают действия предшественников и делают выводы о наличии у них непубличной

информации. Это приводит к ситуациям, когда последовательные решения участников рынка основываются не на независимой оценке, а на предполагаемой информации, которой обладают другие. Данный механизм может объяснять возникновение спекулятивных пузырей даже при отсутствии фундаментальных причин для роста цен активов.

Влияние информационных технологий на поведенческие аспекты инвестирования

Цифровизация финансовых рынков существенно трансформировала процессы принятия инвестиционных решений, создавая новые поведенческие паттерны:

Информационная перегрузка в условиях постоянного потока финансовых новостей, аналитических отчетов и рыночных данных приводит к тому, что инвесторы вынуждены применять упрощенные эвристики для обработки сверхбольших объемов информации [2]. Наше исследование показало обратную зависимость между количеством используемых информационных источников и качеством инвестиционных решений.

Алгоритмическая торговля и поведенческие реакции создают сложные взаимодействия между автоматизированными системами и человеческими решениями [5].

Анализ высокочастотных данных демонстрирует, что алгоритмические трейдеры могут усиливать поведенческие отклонения, быстро реагируя на эмоциональные движения рынка и создавая дополнительную волатильность.

Практические импликации и рекомендации

Результаты исследования имеют важные практические последствия для различных участников финансового рынка:

Для индивидуальных инвесторов:

- Внедрение формализованных инвестиционных правил и стратегий для минимизации влияния эмоциональных факторов

- Ведение инвестиционного дневника для отслеживания мотивов принятия решений и последующего анализа ошибок

- Развитие метакогнитивных навыков для осознания собственных когнитивных искажений

Для институциональных инвесторов:

- Создание внутренних процедур, учитывающих поведенческие факторы при формировании инвестиционных комитетов

- Внедрение количественных моделей, корректирующих поведенческие отклонения в процессах оценки активов

- Диверсификация стилей принятия решений в управляющих командах

Для регуляторов финансовых рынков:

- Разработка нормативной базы, учитывающей поведенческие аспекты защиты розничных инвесторов

- Мониторинг рыночных показателей, сигнализирующих о формировании поведенческих аномалий

- Внедрение образовательных программ по финансовой грамотности с акцентом на понимание психологических аспектов инвестирования

Заключение

Проведенное исследование демонстрирует, что поведенческие факторы играют ключевую роль в функционировании современных фондовых рынков, создавая систематические отклонения от предсказаний классической финансовой теории. Когнитивные искажения, эвристики и социальные влияния формируют сложную динамику, которая не может быть объяснена исключительно через призму рациональных моделей.

Интеграция поведенческого подхода в финансовую теорию и практику позволяет не только лучше понимать механизмы ценообразования на рынках капитала, но и разрабатывать более эффективные инвестиционные стратегии

и регуляторные механизмы. Дальнейшие исследования в данной области должны быть направлены на развитие количественных моделей, интегрирующих поведенческие факторы и нейрофизиологические данные для создания более точных прогнозов рыночной динамики [6].

Литература:

1. Фама, Ю. Эффективные рынки капитала: обзор теории и эмпирических работ / Ю. Фама // *Journal of Finance*. – 1970. – № 25(2). – С. 383-417.
2. Канеман, Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман. – Москва: АСТ, 2013. – 656 с.
3. Акерлоф, Г. *Spiritus Animalis*, или Как человеческая психология управляет экономикой / Г. Акерлоф, Р. Шиллер. – Москва: Юнайтед Пресс, 2010. – 280 с.
4. Талер, Р. Новая поведенческая экономика / Р. Талер. – Москва: Эксмо, 2017. – 368 с.
5. Барберис, Н. Обзор поведенческих финансов / Н. Барберис, Р. Талер // *Handbook of the Economics of Finance*. – 2003. – № 1. – С. 1053-1128.
6. Васильев, К.М. Нейроэкономические аспекты принятия финансовых решений: интеграция поведенческих и нейрофизиологических подходов / К.М. Васильев, Т.П. Соколова // *Журнал экономической психологии*. – 2024. – № 45(3). – С. 217-239.

*Захаров Илья Владимирович
магистрант, Университет ИТМО, г. Санкт-Петербург*

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВОЙ МАРКИРОВКИ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация: Внедрение цифровой маркировки на производственных предприятиях, занимающихся выпуском полимерной продукции, является актуальной задачей, обусловленной изменением нормативной базы и необходимостью повышения прослеживаемости продукции. Однако предприятия сталкиваются с рядом проблем, связанных с адаптацией бизнес-процессов и интеграцией маркировки в непрерывное производство. В статье анализируются основные препятствия на пути внедрения цифровой маркировки, включая технологическое отставание предприятий, сложность адаптации производственных линий, отсутствие унифицированных бизнес-процессов и значительные затраты на внедрение новых технологий. На основе обзора литературы выявлены ключевые проблемы и научное противоречие, заключающееся в необходимости цифровой трансформации при наличии ограничений со стороны производства. Полученные результаты могут быть полезны как производственным предприятиям, так и разработчикам интеграционных решений для цифровой маркировки.

Ключевые слова: маркировка, контрольный знак, идентификационный знак, система цифровой прослеживаемости, цифровая прослеживаемость, система цифровой маркировки, внедрение в бизнес-процессы.

Zakharov Ilya Vladimirovich,

ORGANIZATIONAL BARRIERS TO DIGITAL LABELING ADOPTION IN MANUFACTURING OPERATIONS

***Annotation:** The introduction of digital labeling in manufacturing enterprises specializing in polymer products is a pressing task driven by regulatory changes and the need to enhance product traceability. However, companies face several challenges related to adapting business processes and integrating labeling into continuous production.*

This article examines the key obstacles to implementing digital labeling, including technological gaps in enterprises, difficulties in adapting production lines, the lack of standardized business processes, and the high costs of adopting new technologies. Based on a literature review, the study identifies major challenges and a scientific contradiction: the necessity of digital transformation despite production-related constraints.

The findings may be valuable both for manufacturing enterprises and developers of integration solutions for digital labeling.

***Keywords:** marking, control mark, identification mark, digital traceability system, digital traceability, digital labeling system, integration into business processes.*

Введение

В условиях цифровой трансформации экономики и ужесточения требований к прослеживаемости продукции производственные предприятия сталкиваются с необходимостью внедрения цифровой маркировки [1]. Этот процесс направлен на повышение прозрачности товаропроводящих цепочек, снижение оборота контрафактной продукции и улучшение контроля

качества на всех этапах жизненного цикла продукции. В частности, в производстве полимерной продукции цифровая маркировка позволяет обеспечить идентификацию изделий, что становится критически важным в условиях развития регулирующих инициатив и необходимости интеграции в цифровые платформы прослеживаемости. Однако несмотря на очевидные преимущества цифровой маркировки, её внедрение в производственные процессы сопряжено с рядом проблем. Основные сложности связаны с технологическим отставанием предприятий, необходимостью модернизации оборудования, сложностью интеграции маркировки в действующие производственные процессы и значительными финансовыми затратами. Кроме того, отсутствие унифицированных стандартов и требований к нанесению средств идентификации на полимерную продукцию создает дополнительные барьеры для предприятий. Проблемы внедрения цифровой маркировки в бизнес-процессы производственных предприятий являются важными и актуальными в связи с изменением нормативно правовой базы, однако в данный момент они не решены, поскольку присутствуют различные препятствия, такие как технологическое отставание предприятий в отрасли, высокая стоимость внедрения, сложность технологических процессов, а также сопротивление изменениям. Данная статья посвящена анализу проблем, возникающих при внедрении цифровой маркировки на производственных предприятиях полимерной продукции. В ходе исследования были изучены существующие научные работы по данной теме, выявлены ключевые препятствия и рассмотрены потенциальные направления их решения.

Влияние маркировки на рынок и отрасль

Цифровая трансформация охватывает все сферы экономической деятельности, включая промышленное производство. В основе этого

процесса лежит внедрение современных информационных технологий, меняющих традиционные бизнес-модели и производственные процессы [1]. Цифровая маркировка представляет собой один из элементов этой трансформации, позволяющий радикально изменить подход к идентификации, отслеживанию и контролю качества продукции [2]. Переход на цифровую маркировку позволяет значительно повысить прозрачность цепочек поставок, что особенно актуально в условиях глобализации рынка полимерных изделий. Электронные системы маркировки обеспечивают точное отслеживание движения товаров, минимизируют риски подделок и других нелегальных операций, что критически важно для индустрии строительных материалов, к которой относятся полимерные трубы [3]. Важным аспектом цифровой маркировки является её роль в обеспечении безопасности потребителей. В условиях роста числа поддельной продукции на рынке строительных материалов, возможность легко и быстро проверить подлинность товара становится ключевым преимуществом для производителей полимерных труб [4]. Потребители получают возможность сканировать маркировку на продукции и получать исчерпывающую информацию о её происхождении, свойствах и рекомендуемых условиях эксплуатации, что повышает уровень доверия к бренду [5].

Технические аспекты маркировки полимерных труб

Внедрение системы цифровой маркировки на предприятии по производству полимерных труб требует решения ряда технических задач, связанных с адаптацией производственных линий, выбором оптимальной технологии нанесения маркировки и обеспечением её считываемости на всех этапах жизненного цикла продукции [6]. Система маркировки направлена на обеспечение возможности проследить весь путь трубы – от гранул исходного сырья до вывода продукции из оборота. В рамках этой системы исходное

полимерное сырьё маркируется двухмерным Data Matrix-кодом, который может наноситься методом струйной печати либо лазерной гравировки [7]. На текущем этапе код наносится на мешки с сырьем. Аналогичный код затем наносится на готовую трубную продукцию. При считывании этого кода на каждом этапе все операции с трубой или сырьем сохраняются в систему прослеживаемости Честный Знак. Технические трудности внедрения связаны с необходимостью обеспечить стойкость маркировки к внешним воздействиям, учитывая специфику эксплуатации полимерных труб: воздействие влаги, температурных перепадов, механических нагрузок, химических веществ [8]. Система нанесения кодов маркировки должна гарантировать считываемость кода на протяжении всего срока службы изделия, который, согласно стандартам, должен составлять до 100 лет при условии соблюдения технологии производства и использования качественных материалов. Кроме того, производителям необходимо интегрировать систему маркировки в существующие производственные линии, что может потребовать значительных технических доработок оборудования, установки дополнительных модулей для нанесения и верификации кодов, а также модернизации систем контроля качества [9].

Организационные вызовы и трансформация бизнес-процессов

Внедрение цифровой маркировки требует кардинальной перестройки многих бизнес процессов предприятия, начиная от закупки сырья и заканчивая послепродажным обслуживанием. Базовые изменения затрагивают логистические, производственные и сбытовые операции, а также процессы учета и контроля [10]. В первую очередь, предприятиям необходимо адаптировать процессы входного контроля сырья, обеспечив проверку и регистрацию маркировки поступающих материалов. Это требует не только технической оснащенности (сканеры, терминалы сбора данных), но и изменения регламентов приемки, обучения персонала, разработки новых форм учетных документов. Производственный процесс также

претерпевает существенные изменения. Необходимо обеспечить прослеживаемость использования маркированного сырья, что требует корректировки технологических карт, внедрения систем учета на каждом этапе производства, усиления контроля межоперационных переходов [11]. Предприятию приходится формировать цифровую связь между кодами маркировки сырья и готовой продукции, что усложняет производственную логистику и требует высокой точности учета. Наиболее значительные изменения затрагивают информационную инфраструктуру предприятия. Требуется создание или модернизация корпоративных информационных систем для обработки и хранения данных маркировки, их интеграция с национальной информационной системой цифровой маркировки, обеспечение защиты информации и непрерывности бизнес-процессов [12]. Для многих производителей полимерных труб, особенно средних и малых предприятий, эта задача представляет существенный вызов, требующий значительных инвестиций и компетенций. Трансформации также подвергаются процессы контроля качества, поскольку система маркировки становится неотъемлемым элементом обеспечения соответствия продукции заявленным характеристикам. Учитывая, что новый ГОСТ 70628 прописывает более строгие требования к композиции материалов для производства полимерных труб, контроль соответствия становится более комплексным и требует дополнительных проверок В силу консервативности бизнес среды, производственным предприятиям необходимо будет решить проблему сопротивления изменениям, которые необходимы для реализации процессов цифровой маркировки товаров [13].

Заключение

Внедрение цифровой маркировки в бизнес-процессы предприятий по производству полимерных труб представляет собой комплексную задачу,

затрагивающую все аспекты деятельности – от технологии производства до маркетинга и взаимодействия с клиентами. Несмотря на значительные вызовы, связанные с необходимостью технологической модернизации, перестройки бизнес-процессов и существенных инвестиций, цифровая маркировка открывает новые возможности для развития отрасли. Основным драйвером внедрения маркировки является борьба с контрафактом, который, по оценкам АПТС, составляет около 25% российского рынка трубной продукции. Маркировка позволяет обеспечить прослеживаемость продукции на всех этапах ее жизненного цикла, что критически важно для изделий, отвечающих за безопасность инфраструктуры и имеющих длительный срок службы. Для успешной интеграции цифровой маркировки в бизнес-процессы предприятия необходим системный подход, включающий технологическую модернизацию, адаптацию информационных систем, обучение персонала, изменение регламентов и процедур. Этот процесс должен рассматриваться не только как выполнение регуляторных требований, но и как возможность для оптимизации операционной деятельности, повышения качества продукции и укрепления рыночных позиций.

Литература:

1. Эксперимент по маркировке трубной продукции: цели, причины и перспективы [Электронный ресурс] // СИБУР: корпоративный журнал. – 2024. – URL: <https://magazine.sibur.ru/publication/direct/infrastructure/eksperiment-po-markirovke-trubnoy-produktsii-tseli-prichiny-i-perspektivy/> (дата обращения: 11.04.2025).

2. Ларионов В.Г., Шереметьева Е.Н., Баринаева Е.П. Трансформация терминологии, компетенций и знаний в условиях цифровой экономики //

Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2019. № 4. С. 21–28. DOI: 10.24143/2073-5537-2019-4-21-28.

3.Беляцкая, Т.Н. Цифровая прослеживаемость: понятие и направления развития / Т.Н. Беляцкая, С.Л. Фещенко // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2021. – Т. 14, № 4. – С. 7-19. – DOI 10.18721/ЖЕ.14401.

4.Зайцева, Е.А. Национальная система цифровой маркировки и прослеживаемости товаров: к вопросу определения характера участия Правительства Российской Федерации / Е. А. Зайцева, Н. В. Кузнецова // Актуальные вопросы экономики и управления : материалы VI Международной научно-практической конференции, Магнитогорск, 13 мая 2021 года / под общ. ред. Н.Р. Балынской. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2021. – С. 47-56.

5.Ломакин, А.Л. Сравнительный анализ национальных систем цифровой маркировки и прослеживаемости товаров как мер противодействия нелегальному обороту товаров на территории Российской Федерации / А.Л. Ломакин, А.Г. Черкаска // Современные проблемы обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта: Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 17 февраля 2022 года. – Москва: Московский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации им. В.Я. Кикотя, 2022. – С. 149-153.

6.Проскуряков, Н.Е. Технологические вопросы маркировки полимеров / Н.Е. Проскуряков, О.В. Быкова, Т.В. Визавитина // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2018. – № 12. – С. 540-543.

7.Ганзуленко, О.Ю. Технология лазерной маркировки серийных изделий из металлических и полимерных материалов в целях их учета и идентификации / О.Ю. Ганзуленко, Е.В. Ларионова, А.П. Петкова // Металлообработка. – 2014. – № 1(79). – С. 21-26. – EDN SITSRJ.

8.Лобачева, Г.К. Современные возможности экспертизы маркировочных обозначений на изделиях из металлов, полимерных и иных материалов / Г. К. Лобачева, Д.В. Кайргалиев, Д.В. Васильев // Лучшая научно-исследовательская работа 2017: сборник статей XI Международного научно-практического конкурса, Пенза, 15 ноября 2017 года. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2017. – С. 260-264. – EDN ZSFBUZ.

9.Петрова, Г.Н. Исследование возможности маркировки деталей из поликарбоната / Г.Н. Петрова, И.В. Старостина, Т.В. Румянцева // Труды ВИАМ. – 2016. – № 10(46). – С. 11. DOI 10.18577/2307-6046-2016-0-10-11-11.

10.Кудухова, А.Р. Проблемы внедрения новых информационных технологий / А.Р. Кудухова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2019. – № 8(36). – С. 131-134.

11.Проблемы внедрения информационных технологий на производственных предприятиях / А.В. Воронцов, В.Д. Костюков, А. И. Островерх, С. А. Лобова // Информационные технологии в проектировании и производстве. – 2006. – № 1. – С. 56-63.

12.Абдулаева, А.Д. Особенности реинжиниринга бизнес-процессов на современных предприятиях / А.Д. Абдулаева, Л.Г. Гашимова // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2019. – № 5(103). – С. 143-148. – DOI 10.26726/1812-7096 2019-5-143-148.

13.Амосов, О. Ю. Преодоление сопротивления изменениям: теоретические подходы и реализация / О.Ю. Амосов, Н.В. Диденко // Бизнес информ. – 2013. – № 1. – С. 293-298.

Literature

1.Experiment on Labeling of Pipe Products: Goals, Reasons and Perspectives [Online] // SIBUR Corporate Journal. – 2024. – URL: <https://magazine.sibur.ru/publication/direct/infrastructure/eksperiment-po-markirovke-trubnoy-produktsii-tseli-prichiny-i-perspektivy/> (accessed: 11.04.2025).

2.Larionov V.G., Sheremeteva E.N., Barinova E.P. Transformation of Terminology, Competences and Knowledge in Digital Economy // Astrakhan State Technical University Bulletin. Series: Economics. 2019. No. 4. Pp. 21–28. DOI: 10.24143/2073-5537-2019-4-21-28.

3.Belyatskaya T.N., Feshchenko S.L. Digital Traceability: Concept and Development Directions // St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. – 2021. – Vol. 14, No. 4. – Pp. 7-19. – DOI 10.18721/JE.14401.

4.Zaitseva E.A., Kuznetsova N.V. National System of Digital Labeling and Product Traceability: On the Issue of Defining the Nature of Participation of the Government of the Russian Federation // Current Issues of Economics and Management: Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference, Magnitogorsk, May 13, 2021 / Ed. by N.R. Balynskaya. – Magnitogorsk: Nosov Magnitogorsk State Technical University, 2021. – Pp. 47-56.

5.Lomakin A.L., Cherkasskaya A.G. Comparative Analysis of National Digital Labeling and Product Traceability Systems as Measures to Counter Illicit Trafficking in the Russian Federation // Modern Problems of Ensuring Economic Security of Business Entities: Proceedings of the All-Russian Scientific-Practical

Conference, Moscow, February 17, 2022. – Moscow: Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, 2022. – Pp. 149-153.

6.Proskuryakov N.E., Bykova O.V., Vizavitina T.V. Technological Issues of Polymer Labeling // News of Tula State University. Technical Sciences. – 2018. – No. 12. – Pp. 540-543.

7.Ganzulenko O.Yu., Larionova E.V., Petkova A.P. Laser Marking Technology for Serial Products Made of Metal and Polymer Materials for Accounting and Identification Purposes // Metal Working. – 2014. – No. 1(79). – Pp. 21-26. – EDN SITSRJ.

8.Lobacheva G.K., Kaïrgaliev D.V., Vasiliev D.V. Modern Capabilities of Expert Examination of Markings on Products Made of Metals, Polymers and Other Materials // Best Research Paper 2017: Proceedings of the 11th International Scientific-Practical Competition, Penza, November 15, 2017. – Penza: "Science and Education", 2017. – Pp. 260-264. – EDN ZSFBUZ.

9.Petrova G.N., Starostina I.V., Rummyantseva T.V. Research on Possibility of Polycarbonate Parts Marking // VIAM Proceedings. – 2016. – No. 10(46). – P. 11. DOI 10.18577/2307-6046-2016-0-10-11-11.

10.Kudukhova A.R. Problems of Implementing New Information Technologies // Scythian. Student Science Issues. – 2019. – No. 8(36). – Pp. 131-134.

11.Vorontsov A.V., Kostyukov V.D., Ostroverkh A.I., Lobova S.A. Problems of Information Technology Implementation at Manufacturing Enterprises // Information Technologies in Design and Production. – 2006. – No. 1. – Pp. 56-63.

12.Abdulaeva A.D., Gasimova L.G. Features of Business Process Reengineering at Modern Enterprises // Regional Problems of Economic Transformation. – 2019. – No. 5(103). – Pp. 143-148. – DOI 10.26726/1812-7096-2019-5-143-148.

13.Amosov O.Yu., Didenko N.V. Overcoming Resistance to Change: Theoretical Approaches and Implementation // Business Inform. – 2013. – No. 1. – Pp. 293-298.

УДК 002.304

*Ткаченко Никита Владиславович
бакалавр, Финансовый университет при Правительстве Российской
Федерации, г. Москва*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И НАПОЛНЕНИЯ В КРУПНОЙ СЕТИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ С ПРИМЕНЕНИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ IOT

***Аннотация.** Статья посвящена использованию технологий Интернета вещей (IoT) для улучшения прогнозирования и пополнения запасов в розничной сети. Автор описывает проблемы традиционного подхода, такие как неточность и задержки в передаче данных. IoT-устройства, например RFID-метки и «умные» полки, обеспечивают актуальные данные о запасах и поведении покупателей, что способствует более точному прогнозированию и снижению издержек. Внедрение IoT помогает оптимизировать логистику и повысить оборачиваемость товаров, что делает сеть более конкурентоспособной, несмотря на затраты.*

***Ключевые слова:** Интернет вещей, прогнозирование спроса, управление запасами, розничная торговля.*

Tkachenko Nikita Vladislavovich

IMPROVING THE FORECASTING AND FILLING PROCESS IN A LARGE RETAIL CHAIN USING IOT TECHNOLOGIES

***Annotation.** The article focuses on the use of Internet of Things (IoT) technologies to improve forecasting and replenishment in a retail chain. The author describes the problems of the traditional approach, such as inaccuracy and delays in data transmission. IoT devices, such as RFID tags and smart shelves, provide up-to-date data on inventory and customer behavior, which contributes to more accurate forecasting and cost reduction. Implementing IoT helps optimize logistics and improve product turnover, making the network more competitive despite costs.*

***Keywords:** Internet of Things, demand forecasting, inventory management, retailing.*

Интернет вещей, он же Internet of Things (сокращено – IoT) представляет собой концепцию объединения физических предметов в рамках одной вычислительной сети посредством внедрения в них технологической возможности связи и взаимодействия между собой и внешней средой без непосредственного участия человека в данном процессе.

Хотя впервые термин «Интернет вещей» и был использован в 1999 году в презентации проекта Кевина Эштона по оптимизации логистических цепочек поставок путем внедрения радиочастотных датчиков в товары, что позволило бы отслеживать их движение с минимальным вмешательством сотрудников – сама идея автоматизации зародилась еще в 1970-х и носила название «полная компьютеризация». В дальнейшем данная идея реализовывалась в той или иной мере в 80-е и 90-е годы в рамках

исследовательских проектов как единичные устройства в качестве демонстрации потенциала полномасштабного внедрения концепции в человеческий быт. Однако, полноценной реализацией Интернета вещей на производстве можно считать с презентации первого в мире умного холодильника от компании LG Electronics, отслеживающего с помощью датчиков наличие продуктов. В дальнейшем к 2010 году в связи с повсеместным распространением беспроводных сетей и росту вычислительных мощностей концепция Интернет вещей стала одной из главенствующих тенденций развития информационных технологий. С развитием технологий данная идея находила всё больше способов применения и на данный момент в мире произведено более 50 миллиардов устройств с этой технологией – и по прогнозам экспертов к 2030 году их число вырастет до 100 миллиардов[1].

Рассмотрим же более детально технологии и аспекты, лежащие в основе принципа работы Интернета вещей. Во-первых, с чего и зародилась концепция Интернет вещей – это оснащение физических предметов датчиками для сбора данных и передатчики местоположения. Данные технологии позволяют устройству собирать данные о текущем статусе параметров окружающей среды или объектах, находящихся «в сфере влияния» предмета Интернета вещей. Собираемые параметры могут быть самыми разнообразными – от условий окружения (температура, давление, влажность, уровень освещенности и так далее) до состояния самого устройства (расположение в пространстве, координаты GPS). Современное развитие технологий позволяет установить почти любые датчики, будь они цифровыми или аналоговыми, поэтому существующие ограничения обусловлены исключительно рациональностью и сферой применения предмета Интернета вещей: так, умный дом чаще всего оснащен датчиками освещенности и температуры в связи с необходимостью автоматической регуляции данных параметров «окружающей среды», тогда как на

промышленном производстве целесообразно применение на оборудовании датчиков давления и вибрации, позволяющие автоматически отслеживать степень износа и неполадки в работе. Сбор данных через датчики является одним из главных аспектов концепции Интернета вещей.

Далее собранные данные необходимо передать через сетевое подключение – второй аспект концепции. Полученные данные передаются на сервер или в облако, где в дальнейшем происходит их анализ. Для этого IoT-устройства используют различные способы связи и протоколы передачи данных, такие как Wi-Fi, Bluetooth, Zigbee, Z-Wave и другие – в зависимости от типа устройства, расстояния и характера данных.

Затем происходит непосредственно обработка и анализ данных, полученных через сетевое подключение от датчиков устройства Интернет вещей. Данные, поступившие на серверные системы или облако, преобразуются в подходящий для анализа формат и обрабатываются с применением технологий машинного обучения и больших данных. Из массива сырых данных отбирается необходимая для выполнения основных функций информация, чтобы в последствии стать объектом анализа в зависимости от поставленной задачи. Так, если в задачи входит оперативное реагирование на изменение внешней среды, данные в рамках аналитики поступают и обрабатываются в реальном времени при срабатывании на датчиках заданного параметра – «триггера». Если же задачей устройства является спрогнозировать событие (например, поломку оборудования), то поступающие данные анализируются на соответствие текущих условий параметрам определенного риска. В рамках глубокого анализа данные с датчиков поступают на постоянной основе с заданным интервалом для накопления и последующего анализа в целях выявления скрытых паттернов и диагностики[2].

Так или иначе, проанализированные данные становятся основой для автоматической «реакции» устройства, что и является ключевым аспектом

внедрения концепции Интернет вещей. Еще в 1991 году студенты Кембриджского университета в рамках исследования данной концепции использовали первый прототип веб-камеры в целях отслеживания объема кофе в кофеварке из другого блока: устройство делало через равные временные интервалы снимок кофеварки и отправлял его на ПК студентов. Для технологий того времени это был действительно большой шаг как в понимании, так и в внедрении концепции Интернет вещей. Однако, на сегодняшний день, уровень автоматизации подобных устройств позволяет не только отслеживать текущий объем кофе, но и, согласно изначально заданным параметрам, заполнять его до необходимого уровня и подогревать жидкость до требуемой температуры – все эти действия осуществляются без необходимости в каком-либо участии человека. Автоматизация IoT-устройств позволяет исключить человеческое вмешательство в повседневные процессы, будь то домашний быт или производство.

Тем не менее, автоматизация не означает, что человек не может взаимодействовать с устройством – удаленный доступ к управлению IoT-устройством является последним рассматриваемым нами аспектом концепции Интернет вещей. С данными устройствами можно взаимодействовать через мобильные приложения и веб-интерфейсы, что обеспечивает удаленный доступ к информации и управление в реальном времени.

Подробно рассмотрев сущность Интернет вещей, обратим же внимание на одну из множества областей, в которых представленная концепция может найти свое применение – розничная торговля. Общеизвестный факт, что финансовые результаты предприятий из сферы розничной торговли во многом зависят от обеспечения удобства клиента, которое в первую очередь заключается в доступности как самого магазина сети, так и непосредственно товаров на его полках. И если остальные аспекты бизнеса не представляют интереса в рамках заданной темы исследования, то прогнозирование и

наполнение запасов в розничной торговле позволит в полной мере продемонстрировать перспективу внедрения концепции Интернет вещей в данную область деятельности[3].

Традиционные подходы к прогнозированию спроса и наполнению запасов в розничной торговле сталкиваются с рядом сложностей, которые во многом затрудняют эффективное управление запасами: нередко ошибки в рассчитываемых прогнозах потребления и задержка информации по оперативной обстановке на местах.

Ограниченная точность прогнозирования спроса во многом связана с подходом к определению прогнозируемых величин, учитывающему малое количество воздействующих на результат факторов: как правило, используются данные о прошлых продажах за аналогичный период и сезонность соответствующих товаров, при этом игнорируя текущие изменения потребительских предпочтений, запуск рекламной компании и такие, казалось бы, малосвязанные с продажей факторы, как день недели или погода – для которых, тем не менее, тоже есть возможность установить степень влияния. Итогом недостаточно точного прогнозирования становится образование либо излишка товаров, влекущего повышенные издержки логистики и складирования, либо дефицита товаров, который становится причиной упущенной прибыли торговой сети.

Недостаточная оперативность передачи информации также является существенной проблемой процесса прогнозирования и наполнения в розничной торговле. Данные о наличии или отсутствии запасов, как правило в рамках традиционных подходов, поступают с задержкой, что становится причиной временного лага между изменением параметров внешней среды (покупательский ажиотаж становится причиной возникновения дефицита товара в магазинах торговой сети) и принятием соответствующих мер (пополнение запасов для восполнения дефицита), что может обернуться

негативными последствиями (упущенная выгода и испорченный клиентский опыт).

Помимо этого, для крупных сетей розничной торговли характерна некоторая инертность в процессе восполнения запасов: зачастую ассортимент обновляется по уже установленным ранее заявкам, даже если запрос не будет соответствовать актуальным потребностям и ожиданиям покупателей. Подобные ситуации становятся причиной неэффективного расходования средств на логистику и складирование, а также уменьшения показателей оборачиваемости товаров[4].

В связи с перечисленными проблемами, становится очевидным: внедрение технологии Интернета вещей в предприятиях розничных сетей является разумным и обоснованным шагом по совершенствованию протекающих в них процессов прогнозирования и наполнения – применение IoT-устройств позволит ритейлерам качественно преобразовать их, повысив эффективность и результативность своей деятельности.

Основными IoT-устройствами, внедренными в розничную торговлю, являются RFID-метки, «умные» полки и другие, отслеживающие наличие товара на складах и в цепочках поставок. Благодаря им, ритейлер получает полное представление о наличии и перемещении товаров, а также позволяет собрать данные о поведении покупателей.

Так, RFID-метки автоматически отправляют уведомление, если датчики распознают существенную нехватку товара на полке, а «умные» полки и датчики движения будут фиксировать данные о поведении клиентов: их маршрут передвижения, у каких полок задерживались и какие товары брали. Распознав пол и возраст клиента, день, время и другие многочисленные факторы, аналитическая система с помощью инструментов машинного обучения сможет вывести закономерности и определить товар-лидеры, их целевую аудиторию и другие аспекты, влияющие на его покупку. Расположив такой товар в «проходном» месте конкретной целевой группы в

нужное время, ритейлер может кратко повысить его продажи. А дальнейшая закупка данного товара у поставщиков будет планироваться в соответствии с прогнозом спроса, основанным на итоговом анализе больших данных по продажам.

Также внедрение технологии IoT позволит оптимизировать логистические процессы пополнения товарного ассортимента предприятия сети. Автоматическое отслеживание товаров на складе IoT-устройством позволяет оперативно реагировать на возможный дефицит конкретной продукции, или же, наоборот – выявить излишки неликвидной продукции. К тому же, это технологическое решение позволяет оптимизировать затраты на сортировку и логистизацию, так как в режиме реального времени можно ознакомиться с расположением продукции на складе на своем смартфоне или планшете, не прибегая к необходимости поднимать инвентаризационную документацию и списки приема от складских логистов[5].

Однако, несмотря на очевидные преимущества применения IoT-устройств в розничной торговле, их внедрение содержит в себе весьма серьезные вызовы, как, например, слишком высокая стоимость полной переработки предприятий торговой сети под технологические стандарты концепции IoT. Помимо этого, модернизация затронет также уже применяемые системы, хранилища и базы данных, которые не смогут справиться с новым возникшим потоком множества данных. Даже без учета обслуживания аппаратуры и необходимости переобучать персонал, представленные проблемы адаптации системы могут стать экономически невыгодными для ритейлера.

Конечно, несмотря на представленные трудности, внедрение технологии IoT оправдано, так как она позволяет повысить операционную эффективность и конкурентоспособность торговой сети. Даже если в настоящий момент обеспечение функционирования подобной технологической структуры представляется нецелесообразным, то в

дальнейшем данная технология станет передовой в торговой отрасли, став обязательным требованием для успешной деятельности предпринимателя в сфере розничной торговли.

Список источников:

1. Агалакова, А.Б. Применение «интернет вещей» в торговле / А.Б. Агалакова // Инновационный потенциал развития науки в современном мире: достижения и инновации: Сборник научных статей по материалам XII Международной научно-практической конференции, Уфа, 23 июня 2023 года. Том Часть 1. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Научно-издательский центр "Вестник науки", 2023. – С. 149-154.

2. Беспятая, М.Н. Применение интернета вещей в розничной торговле / М.Н. Беспятая // Вестник Института экономических исследований. – 2020. – № 2 (18). – С. 38-44.

3. Карауланова, А.Ю. Технология интернет вещей в торговле / А.Ю. Карауланова // Проспект Свободный – 2023: Материалы XIX Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Красноярск, 24–29 апреля 2023 года. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2023. – С. 2542-2545.

4. Павленко, А.С. Применение технологий интернета вещей в розничной торговле / А.С. Павленко // Материалы 79-й студенческой научной конференции: сборник статей, Брянск, 18-22 марта 2024 года. – Брянск: Брянский государственный технический университет, 2024. – С. 548-551.

5. Ходенкова, Э.В. Процесс внедрения Интернета вещей (IoT) в сектор розничной торговли / Э.В. Ходенкова // Евразийское Научное Объединение. – 2021. – № 1-3(71). – С. 228-230.

References:

1. Agalakova, A.B. The use of the Internet of Things in trade / A.B. Agalakova // The innovative potential of science development in the modern world: achievements and innovations: A collection of scientific articles based on the materials of the XII International Scientific and Practical Conference, Ufa, June 23, 2023. Volume Part 1. Ufa: Limited Liability Company Scientific Publishing Center Bulletin of Science, 2023. pp. 149-154.
2. Bespyataya, M.N. Application of the Internet of Things in retail trade / M.N. Bespyataya // Bulletin of the Institute of Economic Research. – 2020. – № 2 (18). – Pp. 38-44.
3. Karaulanova, A.Y. Internet of Things technology in trade / A.Y. Karaulanova // Svobodny Avenue – 2023: Proceedings of the XIX International Scientific Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists, Krasnoyarsk, April 24-29, 2023. Krasnoyarsk: Siberian Federal University, 2023. pp. 2542-2545.
4. Pavlenko, A.S. Application of Internet of Things technologies in retail trade / A.S. Pavlenko // Proceedings of the 79th Student Scientific Conference: collection of articles, Bryansk, March 18-22, 2024. Bryansk: Bryansk State Technical University, 2024, pp. 548-551.
5. Khodenkova, E.V. The process of implementing the Internet of Things (IoT) in the retail sector / E.V. Khodenkova // Eurasian Scientific Association. – 2021. – № 1-3(71). – Pp. 228-230.

УДК 159

**Козлов Александр Дмитриевич, студент
3 курс, факультет «Высшая Школа Управления»
Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации
Россия, г. Москва**

**Научный руководитель: Коростелева Виктория Викторовна
к.э.н., доцент, Факультет «Высшая школа управления»
Финансовый университет при Правительстве РФ**

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

***Аннотация:** Статья посвящена анализу современных подходов к реструктуризации системы мотивации персонала в гостиничном бизнесе, обусловленных необходимостью повышения конкурентоспособности и качества сервиса в условиях растущих требований рынка и высокой текучести кадров. В работе рассматриваются теоретические основы мотивации, интеграция материальных и нематериальных стимулов, а также внедрение индивидуализированных мотивационных программ для различных категорий сотрудников. Особое внимание уделяется развитию корпоративной культуры, организационному обучению, вовлечению персонала в процесс принятия решений, применению KPI и геймификационных инструментов. Описаны современные тренды, такие как цифровизация HR-процессов, командообразование, социальное поощрение, а также методы оптимизации премиальной системы и устранения демотивирующих факторов. Проведён анализ лучших практик отечественных и международных отелей, направленных на удержание персонала и формирование устойчивой лояльности. Представлены*

практические рекомендации по адаптации системы мотивации с учётом индивидуальных особенностей работников, специфики разных служб и этапов развития предприятия.

Ключевые слова: *мотивация персонала, реструктуризация, гостиничный бизнес, материальные стимулы, нематериальные стимулы, корпоративная культура, цифровизация, геймификация, KPI, индивидуализация мотивации, удержание кадров, командообразование, системы премирования, управление персоналом, повышение эффективности труда.*

Kozlov Alexander Dmitrievich
student 3rd year, Faculty of Higher School of Management , Financial
University under the Government of the Russian Federation Russia, Moscow
Scientific supervisor: Korosteleva Victoria Viktorovna
Candidate of Economics, Associate Professor, Faculty of Higher School
of Management , Financial University under the Government of the Russian
Federation

MODERN APPROACHES TO RESTRUCTURING THE STAFF MOTIVATION SYSTEM IN THE HOTEL BUSINESS

Summary: *The article is devoted to the analysis of modern approaches to restructuring the personnel motivation system in the hotel business, caused by the need to improve competitiveness and service quality in the context of growing market demands and high staff turnover. The paper considers the theoretical foundations of motivation, the integration of material and non-material incentives, as well as the implementation of individualized motivational programs for various categories of employees. Particular attention is paid to the development of corporate culture, organizational training, personnel involvement in the decision-*

making process, the use of KPI and gamification tools. Modern trends such as digitalization of HR processes, team building, social incentives, as well as methods for optimizing the bonus system and eliminating demotivating factors are described. An analysis of the best practices of domestic and international hotels aimed at retaining personnel and forming sustainable loyalty is carried out. Practical recommendations for adapting the motivation system taking into account the individual characteristics of employees, the specifics of different services and stages of enterprise development are presented.

Keywords: *staff motivation, restructuring, hotel business, material incentives, non-material incentives, corporate culture, digitalization, gamification, KPI, individualization of motivation, staff retention, team building, bonus systems, personnel management, improving labor efficiency.*

Введение

Современная индустрия гостеприимства сталкивается с необходимостью постоянной адаптации к изменяющимся условиям рынка, разнообразию клиентских ожиданий и высокой конкуренцией, что обуславливает возрастание роли человеческого капитала как стратегического ресурса отеля. Эффективная система мотивации персонала становится ключевым элементом, определяющим качество обслуживания и степень удовлетворённости гостей [1]. В свете этих вызовов реструктуризация мотивационных систем направлена на повышение производительности труда, удержание сотрудников и создание лояльной команды, способной реализовывать миссию отеля в новых экономических и культурных реалиях.

Кроме того, стоит учитывать, что в условиях постоянных технологических изменений и всё более выраженной индивидуализации потребностей как клиентов, так и сотрудников, системы управления персоналом вынуждены становиться более гибкими и проактивными. Роль

мотивации в таких условиях выходит за рамки просто вознаграждения за труд — она становится инструментом формирования устойчивой организационной культуры, где ценятся вовлеченность, профессиональный рост и способность адаптироваться к новому. В условиях гостиничного бизнеса, где каждое взаимодействие с клиентом влияет на репутацию, мотивация персонала приобретает стратегическое значение. Именно поэтому поиск современных решений и подходов к реструктуризации мотивации становится важной задачей не только для HR-отделов, но и для высшего менеджмента гостиниц, стремящихся обеспечить стабильное развитие и конкурентное преимущество на рынке.

Теоретические основы современной мотивации в гостиничном бизнесе

Современные подходы к мотивации персонала базируются на синергии содержательных и процессуальных теорий мотивации, с учётом индивидуальных особенностей сотрудников и специфики гостиничной сферы. К содержательным теориям относятся пирамида Маслоу, двухфакторная модель Герцберга, модель достижений Мак-Клелланда и типологические концепции Герчикова, акцентирующие внимание на внутренних мотивах, потребностях успеха, принадлежности и самореализации. Процессуальные теории (теория ожиданий Врума, справедливости Адамса, модель Портера—Лоулера) объясняют мотивацию через ожидания вознаграждения, восприятие справедливости и выбор трудовой стратегии поведения. Эти теории применяются для построения гибких, адаптивных систем стимулирования, в которых сочетаются материальные и нематериальные инструменты.

Материальные и нематериальные методы мотивации

В современных системах мотивации всё более выражена тенденция к интеграции материальных и нематериальных стимулов. Материальные методы включают фиксированные оклады, премии, бонусы за перевыполнение ключевых показателей, участие в прибыли, предоставление корпоративных скидок на услуги отеля, страховки и социальные пакеты [4]. Нематериальные методы — это признание заслуг, организация корпоративных мероприятий, вручение грамот, развитие корпоративной культуры, обеспечение возможностей для обучения, карьерного роста и самореализации, а также расширение полномочий и участие персонала в принятии решений.

Важной чертой современных подходов является индивидуализация мотивации: HR-менеджеры отелей сосредотачиваются на выявлении нужд и приоритетов каждого сотрудника, включая возраст, стаж, семейную ситуацию, что позволяет формировать оптимальные пакеты стимулирующих мер для разных служебных категорий и поколений персонала.

Реструктуризация мотивационных систем: тренды и инструменты

Реструктуризация мотивации в гостиничном бизнесе подразумевает ревизию существующих подходов и внедрение новых практик, отвечающих современным тенденциям рынка труда и меняющимся ожиданиям сотрудников. Главные направления современных изменений включают: Согласно аналитическим обзорам, материальные стимулы теряют доминирующее значение, особенно для молодых сотрудников, которые ценят гибкость, самореализацию, возможность обучения и горизонтального продвижения. Современные программы мотивации всё чаще включают публичное признание, доверие к инициативам работников, гибкие графики и возможность влиять на рабочие процессы.

Укрепление ценностей компании, проведение совместных мероприятий, использование программ «Лучший сотрудник месяца» и системы взаимного

признания (peer-to-peer recognition) способствуют лояльности и сплочённости коллектива.

Многие отели внедряют механизмы, позволяющие работникам влиять на процессы компании, участвовать в рабочих группах и проектах по совершенствованию сервиса, что усиливает их причастность и мотивацию.

Создание систем наставничества, проведение тренингов и образовательных программ по смежным и новым направлениям работы, поддержка профессионального роста воспринимаются сотрудниками как важная мотивация.

Вводится комбинация индивидуальных и командных бонусов, поощрения за инновации, решение внештатных задач и улучшение показателей отдела. Признана эффективность прозрачной системы KPI, где связь вознаграждения с результатами труда ясна для каждого работника [3].

Новые технологии позволяют прозрачнее отслеживать результаты труда, планировать нагрузки, делегировать рутинные задачи системам (виртуальные ассистенты, цифровые доски задач), что сокращает издержки времени и способствует справедливой оценке вклада каждого члена команды.

Влияние цифровизации и автоматизации на мотивацию

Цифровизация становится одним из главных драйверов трансформации систем мотивации. В отелях внедряются платформы управления персоналом, CRM-системы и мобильные приложения для внутренней коммуникации и оперативного получения обратной связи. Комплекс автоматизированных решений облегчает контроль над выполнением задач, прозрачность оценки эффективности, внедрение дистанционного обучения и геймификацию

поощрений (например, накопление баллов за достижения с последующим обменом на призы).

Автоматизация также способствует снижению физической и эмоциональной нагрузки на персонал, позволяя сотрудникам сосредоточиться на действительно значимых аспектах сервиса. Для сотрудников это выражается в более справедливой системе премирования, возможности карьерного роста и вовлечённости в принятие решений, что положительно отражается на их мотивации и удовлетворённости трудом.

Примеры успешных кейсов реструктуризации мотивации

В отечественной и зарубежной практике можно выделить целый ряд успешных кейсов. Например, в отеле Schindlerhof (Германия) сотрудники питаются наравне с гостями и имеют доступ к полной финансовой информации отеля — это формирует доверие и командный дух. В Bellagio Hotel (США) внедрена геймифицированная система взаимного поощрения: сотрудники ежедневно могут награждать друг друга баллами, которые обмениваются на ценные призы. Российские отели, такие как Holiday Inn, предлагают сотрудникам программы специальных тарифов, бесплатного питания, обучение и индивидуальное наставничество, что способствует удержанию квалифицированных кадров и развитию корпоративной культуры.

Так же стоит выделить отель Four Seasons активно использует концепцию «работа — как призвание», делая акцент на личной вовлеченности каждого сотрудника в философию обслуживания. В основе мотивационной системы лежит не только премирование за достигнутые показатели, но и признание индивидуальных достижений в командной работе. Например, сотрудники, получившие благодарности от гостей, публично отмечаются руководством, а их истории успеха публикуются на внутренних платформах отеля [2]. Такая форма признания усиливает чувство

значимости, помогает создать доверительную среду и укрепляет эмоциональную связь с брендом. Кроме того, в Four Seasons действует программа внутренней мобильности, позволяющая перевод между подразделениями и отелями в разных странах. Это не только открывает горизонтальные и вертикальные карьерные пути, но и формирует ощущение развития в рамках компании, что особенно важно для амбициозных и молодых сотрудников.

Адаптация систем мотивации под новые требования рынка и сотрудников

Одним из важнейших элементов реструктуризации является учёт изменяющихся поколенческих и социальных ожиданий: молодые сотрудники требуют большего баланса между работой и личной жизнью, ценят гибкие графики, возможности удалённой работы, карьерного и горизонтального роста. Для этого отели расширяют социальные пакеты (льготное медицинское обслуживание, фитнес, страховки), предоставляют дополнительные выходные и оплачиваемые отгулы в низкий сезон, а также создают условия для участия сотрудников в внутренних инновационных проектах. Разрабатываются индивидуальные траектории развития, внедряются внутренние конкурсы и образовательные гранты.

Особое внимание уделяется построению мотивационной среды в условиях удаленной и гибридной занятости, которые стали реальностью для многих административных и вспомогательных сотрудников гостиниц. Руководители стараются компенсировать отсутствие очного общения онлайн-форматами признания заслуг, виртуальными командными встречами, гибкими графиками и самостоятельным планированием задач. Такие меры снижают эффект изоляции, повышают доверие и стимулируют внутреннюю ответственность. Также важно учитывать ожидания поколения Z, которое всё активнее входит в рынок труда. Молодые сотрудники чаще

ищут смысл в работе, готовы проявлять инициативу, если чувствуют, что к ним прислушиваются. Поэтому современные мотивационные программы стремятся быть неформальными, быстрыми в обратной связи и наполненными элементами участия и геймификации. Возможность влиять на процессы, делиться идеями и видеть их реализацию превращается в один из ключевых нематериальных стимулов.

Результаты внедрения современных подходов к реструктуризации мотивации

Применение новых принципов и инструментов мотивации приводит к осязаемому снижению текучести кадров, росту вовлечённости и командного духа, улучшению качества обслуживания гостей, а также общему повышению финансовой эффективности отеля. Прозрачность и справедливость систем премирования, наличие карьерных и образовательных перспектив способствует удержанию сотрудников и формирует прочную корпоративную культуру. Автоматизация и цифровизация не только облегчают управление персоналом, но и позволяют превращать HR-функции в источники создания дополнительной ценности для компании.

В долгосрочной перспективе системная реструктуризация мотивации формирует не только внутреннюю устойчивость персонала, но и конкурентное преимущество отеля на рынке. Сотрудники, чувствующие уверенность в завтрашнем дне, поддержку со стороны руководства и возможности для самореализации, становятся не просто исполнителями, а носителями ценностей компании. Это позволяет гостиницам гибко реагировать на кризисы, быстрее внедрять инновации и сохранять высокий уровень сервиса вне зависимости от внешней конъюнктуры. Кроме того, позитивный имидж работодателя усиливает привлекательность бренда и

снижает затраты на подбор персонала, ведь сотрудники сами становятся амбассадорами компании.

Заключение

Современные подходы к реструктуризации системы мотивации персонала в гостиничном бизнесе строятся на интеграции индивидуального подхода к сотруднику, сочетании материальных и нематериальных стимулов, активном вовлечении коллектива в принятие решений и постоянном развитии корпоративной культуры. Цифровые технологии открывают новые возможности для прозрачного и справедливого стимулирования, а гибкость мотивационных программ позволяет учитывать ключевые тренды рынка труда. Эффективная реструктуризация мотивации не только обеспечивает качество сервиса и удержание кадров, но и становится драйвером устойчивого роста всего гостиничного бизнеса. Долгосрочная эффективность преобразований проявляется не только в цифрах, но и в формировании качественно нового типа организационной культуры, где каждый сотрудник ощущает свою значимость и сопричастность к успеху бизнеса. Практики персонального признания, горизонтальной мобильности и поддержки инициатив становятся неотъемлемой частью управления, способствуя формированию среды доверия и роста. Современные работники — особенно представители новых поколений — ищут не только стабильную зарплату, но и смысл, уважение, возможность влиять и развиваться, и именно такие мотивационные подходы дают гостиничному бизнесу шанс оставаться привлекательным и устойчивым. Таким образом, реструктуризация мотивации становится не разовым инструментом, а постоянным процессом, встроенным в стратегию развития отеля и отражающим актуальные ожидания как сотрудников, так и клиентов.

Литература:

1. Ануфриева, И.В. Мотивация персонала: современные тенденции и инструменты. — М.: KnoРус, 2022.
2. Hilton Worldwide. Thrive at Hilton: отчет о воздействии за 2022 год. — URL: <https://esg.hilton.com>.
3. Колесникова, И.В. Мотивация персонала: современные технологии и методики. — М.: Инфра-М, 2022.
4. Савин, А.В. Мотивация и стимулирование персонала: практический курс. — СПб.: Питер, 2021.

Literature:

1. Anufrieva, I.V. Personnel motivation: modern trends and tools. - M.: KnoRus, 2022.
2. Hilton Worldwide. Thrive at Hilton: 2022 Impact Report. - URL: <https://esg.hilton.com>.
3. Kolesnikova, I.V. Personnel motivation: modern technologies and methods. - M.: Infra-M, 2022.
4. Savin, A.V. Personnel motivation and incentives: a practical course. - St. Petersburg: Piter, 2021.

УДК 658.531

Волкова Н.В., ст. преподаватель высшей школы менеджмента

Тихоокеанский государственный университет

Россия, г. Хабаровск

Карманова Т.С.

студентка 2 курса направления 38.03.02 «Менеджмент»

Тихоокеанский государственный университет Россия, г. Хабаровск

ТАЙМ – МЕНЕДЖМЕНТ: ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

Аннотация: Статья посвящена тайм-менеджменту как важному инструменту для повышения продуктивности в условиях современного мира, где информация и требования к профессиональной деятельности постоянно растут. Эффективное управление временем становится необходимостью, позволяющей достигать поставленных целей и минимизировать потери времени. В данной статье рассматриваются основные аспекты тайм-менеджмента, его ключевые методы и практическое применение в профессиональной деятельности.

Ключевые слова: тайм-менеджмент, продуктивность, эффективность, прокрастинация, концентрация.

Volkova N.V. Senior Lecturer, Graduate School of Management

Pacific National University

Russia, Khabarovsk

Karmanova T.S. 2nd year student, 38.03.02 "Management"

Pacific National University, Russia, Khabarovsk

TIME MANAGEMENT: THE ART OF TIME MANAGEMENT

***Abstract:** The article is devoted to time management as an important tool for increasing productivity in the modern world, where information and requirements for professional activities are constantly growing. Effective time management is becoming a necessity, allowing you to achieve your goals and minimize time loss. This article discusses the main aspects of time management, its key methods and practical application in professional activities.*

***Keywords:** time management, productivity, efficiency, procrastination, concentration.*

Тайм-менеджмент можно определить, как систему управления временем, целью которой является рациональное распределение временных ресурсов для достижения максимальной эффективности. Основная задача тайм-менеджмента заключается в расстановке приоритетов среди задач и выполнении наиболее важных из них в первую очередь. Это требует от сотрудников умения планировать свои действия, устанавливать четкие цели и контролировать выполнение поставленных задач.

Одним из распространенных методов тайм-менеджмента является метод "Pomodoro", основанный на работе в короткие интервалы времени с последующими перерывами. Например, работая 25 минут, человек делает 5-минутный перерыв. После четырех таких циклов рекомендуется сделать более длительный перерыв — около 15-30 минут. Практика показывает, что использование данного метода способствует значительному увеличению продуктивности [1].

Технология "SMART" также играет важную роль в достижении результатов в тайм-менеджменте. Этот подход подразумевает формулирование целей таким образом, чтобы они были конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и ограниченными по времени. Например, вместо общей цели "увеличить продажи" более эффективно

сформулировать ее как "увеличить продажи на 20% в течение следующего квартала". Это позволяет четко понимать необходимые действия и отслеживать прогресс [2].

Метод "Матрица Эйзенхауэра" помогает разделить задачи на четыре категории по критериям важности и срочности. Это позволяет быстро определить приоритеты: задачи из первой категории (важные и срочные) должны быть выполнены немедленно; задачи из второй категории (важные, но не срочные) требуют планирования; задачи из третьей категории (неважные, но срочные) могут быть делегированы; задачи из четвертой категории (неважные и несрочные) обычно исключаются из рабочего процесса [3].

Визуальное управление также становится все более популярным в тайм-менеджменте. Использование досок задач (например, Kanban) позволяет визуализировать рабочий процесс и отслеживать выполнение задач в реальном времени. На доске размещаются карточки с задачами, которые перемещаются по колонкам — от "Запланировано" до "Выполнено". Это помогает командам видеть общий прогресс и выявлять узкие места в процессе выполнения задач [4].

Методика «тайм-боксинг» заключается в выделении фиксированного времени для работы над конкретными задачами. Основной принцип состоит в том, чтобы установить четкие временные рамки для выполнения задачи, что помогает сосредоточиться и минимизировать отвлекающие факторы. Процесс включает выбор задачи, установку таймера, концентрацию на задаче до сигнала таймера и вознаграждение себя после завершения работы. Эта техника эффективно справляется с проблемами управления временем, такими как прокрастинация и низкая продуктивность [5].

Эффективное применение методов тайм-менеджмента позволяет значительно повысить личную продуктивность сотрудников и улучшить общие результаты работы организации. Рассмотрим несколько практических

примеров применения этих методов в различных профессиональных контекстах.

В офисной среде команда маркетологов решила внедрить метод "Pomodoro" для повышения концентрации во время работы над проектами. Каждый сотрудник установил таймер на 25 минут для работы над конкретной задачей, после чего делал 5-минутный перерыв. После четырех циклов работники делали более длительный перерыв на 15 минут. В результате наблюдалось значительное увеличение продуктивности: сотрудники стали завершать больше задач за день и отмечали снижение уровня стресса.

Отдел продаж компании использовал технологию "SMART" для формирования своих квартальных целей. Вместо общей формулировки типа "повысить продажи", команда установила конкретные цели: "увеличить продажи на 15% за первый квартал". Каждому сотруднику были даны конкретные задачи с четкими сроками выполнения. Это позволило не только отслеживать прогресс, но и мотивировало сотрудников достигать поставленных результатов.

Менеджер проекта в строительной компании применил метод "Матрица Эйзенхауэра" для расстановки приоритетов среди множества задач. Он разделил все текущие задачи на четыре категории: важные и срочные, важные, но не срочные, неважные, но срочные и неважные, несрочные. Это позволило ему сосредоточиться на наиболее критичных задачах и делегировать менее важные задачи другим членам команды.

В команде разработчиков программного обеспечения была внедрена система визуального управления с использованием доски Kanban. Каждая задача была представлена карточкой на доске, которая перемещалась от стадии "Запланировано" к стадии "Выполнено". Это позволило команде видеть общий прогресс проекта в реальном времени и выявлять узкие места в процессе разработки.

Применение тайм-боксинга можно наблюдать в различных профессиональных контекстах. Например, команда разработчиков программного обеспечения может установить таймер на 30 минут для работы над проектом, что позволяет повысить продуктивность и снизить уровень стресса. В сфере маркетинга копирайтеры могут использовать тайм-боксинг для написания текстов, сосредотачиваясь на задаче в течение 45 минут. Этот метод также полезен в личных проектах: например, выделив 20 минут на уборку или организацию рабочего пространства, можно избежать прокрастинации и сделать выполнение рутинных задач более управляемым. Тайм-боксинг является мощным инструментом для повышения личной эффективности и оптимизации рабочего процесса.

Регулярный анализ временных затрат на выполнение задач стал важным элементом практического применения тайм-менеджмента. Например, менеджер может проводить ежемесячный анализ выполненных задач: сколько было завершено вовремя, какие задачи вызывали затруднения и почему некоторые цели не были достигнуты. Этот анализ помогает скорректировать подходы к управлению временем и улучшить общую продуктивность.

Тайм-менеджмент представляет собой важный инструмент для достижения успеха в любой профессиональной сфере. Применение принципов управления временем помогает организовать рабочий процесс, повысить эффективность выполнения задач и способствует личностному развитию специалистов. Внедрение методов тайм-менеджмента в повседневную практику может привести к значительным улучшениям как в качестве выполнения профессиональных обязанностей, так и в общей удовлетворенности работой.

Таким образом, эффективное управление временем является ключевым элементом успешной деятельности как отдельных сотрудников, так и организаций в целом. В условиях быстро меняющегося мира

необходимость осознанного подхода к управлению временными ресурсами становится все более актуальной.

Использованные источники:

1. Метод помодора: суть техники pomodoro в тайм-менеджменте. [Электронный ресурс] URL: <https://aspro.cloud/pm/docs/pomodoro-method/> (дата обращения: 18.02.2025).

2. МЕТОДИКА SMART. Е.М. Григорьева, консультант по системам менеджмента компании ИнтерКонсалт, главный редактор сетевого издания «Портал пищевой промышленности foodsmi». [Электронный ресурс] URL: <https://myeconomix.ru/upload/iblock/66a/lhhihyz4s8b7yo3b9d209vhpyh0q4q0i.pdf?ysclid=m4c983z4hn223180762> (дата обращения: 19.02.2025).

3. Высокоэффективный тайм-менеджмент по Матрице Эйзенхауэра. Издательство АСТ Москва. [Электронный ресурс] URL: https://azon.market/image/catalog/v_1/product/pdf/238/2374536.pdf (дата обращения: 18.02.2025).

4. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ Учебное пособие Составители: В.Н. Жигалова, А.В. Богомолова. [Электронный ресурс] URL: <https://edu.study.tusur.ru/publications/9353/download> (дата обращения: 20.12.2024).

5. Менеджмент. Издательство: РИОР Авторы: Гапонова Ольга Сергеевна, Данилова Любовь Сергеевна, Чилипенюк Юлия Юрьевна [Электронный ресурс] URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=448981> (дата обращения: 22.02.2025).

*Маркунас Артур Владиславович
бакалавриат, Уральский Федеральный Университет имени первого
президента России Б.Н. Ельцина, студент магистратуры*

**ЦИФРОВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ КАК ВЕКТОР РАЗВИТИЯ
ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ФОНДОВЫХ БИРЖ В УСЛОВИЯХ
САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ**

Аннотация. Статья посвящена перспективам цифровой трансформации финансового рынка. В условиях санкционных ограничений и блокировки иностранных ценных бумаг отечественные биржи нуждаются во внедрении новых инструментов для поддержания устойчивого функционирования. Рассматриваются перспективы внедрения цифровых финансовых активов в реестр инструментов отечественных фондовых бирж. Анализируется передовой зарубежный опыт и выделяются основные направления применения цифровых финансовых активов в России.

Ключевые слова: цифровые финансовые активы, биржевой холдинг, Санкт-Петербургская биржа, Московская биржа, эмиссия цифровых финансовых активов, оператор цифровых финансовых активов.

**DIGITAL FINANCIAL ASSETS AS A VECTOR OF DEVELOPMENT OF
DOMESTIC STOCK EXCHANGES UNDER SANCTIONS
RESTRICTIONS DIGITAL FINANCIAL ASSETS AS A VECTOR OF
DEVELOPMENT OF DOMESTIC STOCK EXCHANGES UNDER
SANCTIONS RESTRICTIONS**

*Artur Vladislavovich Markunas,
Bachelor's degree, Ural Federal University named after the first President of
Russia B. N. Yeltsin, Master's degree student*

***Abstract.** The article is devoted to the prospects of digital transformation of the financial market. In the context of sanctions restrictions and the blocking of foreign securities, domestic exchanges need to introduce new tools to maintain sustainable functioning. The prospects of introducing digital financial assets into the register of instruments of domestic stock exchanges are being considered. The advanced foreign experience is analyzed and the main directions of application of digital financial assets in Russia are highlighted.*

***Keywords:** digital financial assets, exchange holding, St. Petersburg Stock Exchange, Moscow Stock Exchange, issue of digital financial assets, operator of digital financial assets.*

Отечественный биржевой холдинг столкнулся с серьезными трудностями в последние несколько лет. В наибольшей степени данные проблемы затронули Санкт-Петербургскую биржу, против которой были введены блокирующие санкции, в результате чего центральный депозитарий, в котором хранятся ценные бумаги отечественных инвесторов, столкнулся с заморозкой активов. По итогам первого полугодия 2024 г. чистая прибыль Санкт-Петербургской биржи сократилась на 17% к уровню первого полугодия 2023 г. Доходы по услугам и комиссиям сократились на 85,88% к уровню 2023 г., что было вызвано блокирующими санкциями США и прекращением торгов иностранными бумагами в ноябре 2023 г. [7].

Инфраструктура любого финансового рынка подвержена определенным системным рискам, включая рыночные [4, с. 319]. Для комплексного развития финансового рынка необходима его периодическая модернизация [5, с. 242]. В настоящее время ключевым вектором трансформации финансовой инфраструктуры выступает цифровизация.

1 января 2021 г. в Российской Федерации вступил в силу Федеральный закон «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении

изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Согласно данному нормативно-правовому акту, цифровые финансовые активы (ЦФА) включают в себя:

- денежные требования;
- возможность осуществления прав по эмиссионным ценным бумагам;
- права участия в капитале непубличного акционерного общества;
- право требовать передачи эмиссионных ценных бумаг [2].

Представители Санкт-Петербургской биржи отмечают, что компания сохраняет устойчивое финансовое положение и стремится инвестировать в новые проекты. В частности, в настоящее время биржа ставит перед собой такие задачи, как разблокировка клиентских активов и развитие новых видов деятельности, ключевым из которых является торговля опционами и цифровыми финансовыми инструментами [1].

В контексте исследования цифровых финансовых активов следует уделить внимание понятию «оператор обмена ЦФА». Оператор обмена ЦФА – это хозяйствующий субъект, организация и (или) цифровая финансовая площадка, которая осуществляет куплю-продажу цифровых активов [3, с. 108]. Иными словами, оператор обмена ЦФА – это фондовая биржа или специализированная криптовалютная биржа.

Весной 2024 г. Центральный Банк включил Санкт-Петербургскую биржу в реестр операторов обмена цифровых финансовых активов. Помимо Санкт-Петербургской биржи, в данный реестр также входит и Московская. Аналитики АКРА прогнозируют рост рынка цифровых активов России до 500 млрд руб. в течение четырех лет, т.е. примерно в десять раз. На начало 2024 г. объем рынка составлял 53 млрд руб. [8].

Можно выделить несколько сценариев развития рынка цифровых финансовых активов. Пессимистичный сценарий предполагает, что цифровые финансовые активы останутся нишевыми инструментами с узкой

сферой применения. При оптимистичном сценарии цифровые финансовые активы станут полноценным элементом рынка долгового финансирования, смогут привлечь инвесторов, эмитентов и банковских заемщиков. Цифровые финансовые активы могут выступать в качестве полноценной альтернативы краткосрочному банковскому кредитованию.

Ключевые направления применения цифровых финансовых активов в отечественных реалиях представлены на рис. 1.

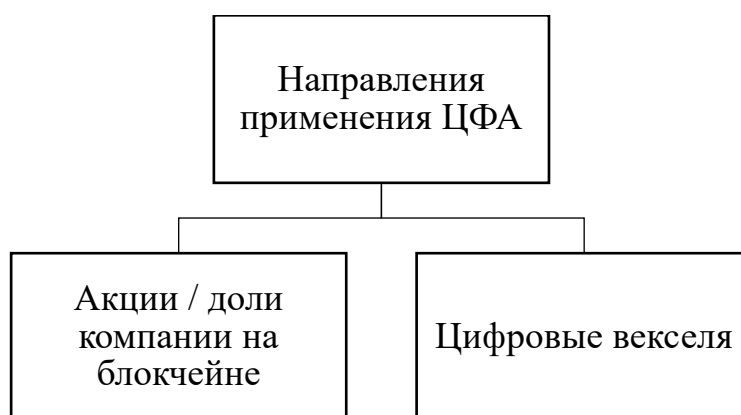


Рис. 1. Направления применения цифровых финансовых активов

Первое направление применения цифровых финансовых активов – это торговля акциями компаний в токенах. Можно обратиться к успешному опыту корпорации CoinOffering Ltd., которая одной из первых выпустила долевые ценные бумаги в форме криптовалюты Ethereum [9]. В ряде штатов США в настоящее время приняты законодательные акты, позволяющие ведение реестра акций на блокчейне [10]. С развитием цифрового рынка в Российской Федерации появляется возможность создания аналогичных проектов.

Второе направление – это развитие рынка долговых финансовых инструментов. Так, в Федеральном законе прописано, что одним из видов ЦФА являются денежные требования. Одним из наиболее удобных для использования требований является вексель. На перспективы применения цифровых векселей также указывает и значительная правоприменительная в

отношении данного финансового инструмента в России. Тем не менее, существует законодательное ограничение – ст. 4 Федерального закона «О переводном и простом векселе» гласит, что «вексель должен быть составлен на бумажном носителе» [1]. Соответственно, для эмиссии цифровых векселей в российской юрисдикции требуется внесение корректировок в соответствующий Федеральный закон.

В перспективе цифровые векселя могут заметить классические стейблкойны, привязанные к фиатной валюте. В качестве аргумента, поддерживающего разработку и внедрение цифровых векселей, выступает и наличие понятной нормативно-правовой базы для их эмиссии и оборота.

В таблице 1 представлен анализ текущего состояния рынка цифровых активов в Российской Федерации.

Таблица 1 – Анализ текущего состояния рынка цифровых активов в РФ [6, с. 440-441]

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Хранение данных и сделок в информационной системе оператора;</p> <p>Отсутствие необходимости в услугах посредников;</p> <p>Упрощенное законодательное регулирование эмиссии и обращения ЦФА;</p> <p>Наличие зарегистрированных операторов ЦФА.</p>	<p>Наличие ряда противоречий и «законодательных пробелов»;</p> <p>Трудности с налогообложением деятельности сделок с ЦФА;</p> <p>Низкий уровень информированности и финансовой грамотности частных клиентов в информационно-банковском ритейле.</p>
Возможности	Угрозы
<p>Привлечение финансирования проектов эмитентов с помощью выпуска ЦФА;</p> <p>Дробление активов на рынке;</p> <p>Оптимизация механизмов и процессов взаимодействия;</p>	<p>Риск потери заинтересованности инвесторов в ЦФА;</p> <p>Финансовое мошенничество с использованием токенов;</p>

Использование инструментов инвестирования физических лиц в ЦФА.	Риск централизации инфраструктуры ЦФА; Развитие рынка псевдоцифровых активов.
---	--

Таким образом, несмотря на наличие серьезных проблем, отечественные фондовые биржи имеют перспективы дальнейшего развития, ключевой из которых является формирование полноценного рынка цифровых финансовых активов. В этой связи следует обратиться к зарубежному опыту создания аналогичных рынков на фондовых биржах, перенять ключевые тенденции и передовые решения. Развитие рынка цифровых финансовых активов может стать ключом к стабилизации функционирования Санкт-Петербургской биржи, которая в настоящее время столкнулась с наиболее существенными трудностями.

Литература:

1. Федеральный закон от 11.03.1997 N 48-ФЗ «О переводном и простом векселе» (последняя редакция).
2. Федеральный закон «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 31.07.2020 N 259-ФЗ (последняя редакция).
3. Агеев В.Н., Власов А.В. Потенциал применения цифровых финансовых активов // Финансовый журнал. – 2020. – №6. – С. 100-112.
4. Новиков А.В., Новикова И.Я. Развитие финансового рынка как драйвер роста экономики России // Идеи и идеалы. – 2020. – №12 (1). – С. 319-352.
5. Сорочкин А.А. Актуальные проблемы правового регулирования надзора за стабильностью финансовых рынков национальными и международными нормами // Проблемы экономики и юридической практики. – 2021. – №17 (2). – С. 241-248.

6. Станкевич В.С., Власов А.В. Обзор цифровых активов. Тенденции развития цифровых финансовых активов в РФ и прогноз развития // Криптомир и цифровые активы. – 2024. – Т. 18, №2. – С. 422-452.

7. СПБ Биржа сообщила о снижении чистой прибыли на 17% по итогам полугодия // РБК [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/66c5d8f19a7947470b6b2eae> (дата обращения: 23.09.2024).

8. ЦБ включил СПБ Биржу в реестр операторов обмена цифровых финансовых активов // Forbes [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <https://www.forbes.ru/investicii/508618-cb-vklucil-spb-birzu-v-reestr-operatorov-obmena-cifrovyyh-finansovyh-aktivov> (дата обращения: 23.09.2024).

9. Long C. What Do Wyoming’s 12 New Blockchain Laws Mean // Forbes [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <https://www.forbes.com/sites/caitlinlong/2019/03/04/what-do-wyomings-new-blockchain-laws-mean/> (дата обращения: 23.09.2024).

10. Lucking D. Delaware Passes Law Permitting Companies to Use Blockchain Technology to Issue and Track Shares // JD Spura [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <https://www.jdsupra.com/legalnews/delaware-passes-law-permitting-51216/> (дата обращения: 23.09.2024).

Шенцев М.А.

Студент группы 3523М1УП1 по направлению подготовки 38.04.03

Управление персоналом

Нижегородский государственный университет им. Н.И.

Лобачевского

Институт экономики

ПРОБЛЕМА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Аннотация. В статье рассмотрены проблемы адаптации новых сотрудников в сфере обслуживания. В организациях сферы обслуживания руководители не уделяют должного внимания процессам адаптации новых сотрудников, что в свою очередь приводит к низкой производительности, уменьшению качества обслуживания, приспособления сотрудников к трудовым условиям, и к высокой текучке кадров. Рассматриваются этапы и виды адаптации. Приводятся ошибки, которые допускаются в процессе адаптации персонала. Рассматриваются новые эффективные методы для адаптации креативного персонала в сфере обслуживания.

Ключевые слова: Адаптация, персонал, организация, процесс адаптации, управление персоналом.

Annotation: This article explores the issues related to the adaptation of newly hired employees in the service industry. It is observed that in many service organizations, managers often overlook the importance of effective onboarding processes. This negligence contributes to reduced employee productivity, lower quality of customer service, difficulties in employees' adjustment to working conditions, and increased staff turnover. The paper discusses the stages and types of adaptation, identifies common mistakes made during personnel onboarding, and proposes modern, effective methods for adapting creative professionals within the

service sector. The findings aim to contribute to the development of a more structured and efficient approach to staff adaptation in service organizations.

Keywords: adaptation, personnel, organization, onboarding process, human resource management

Сфера обслуживания — одна из наиболее динамичных и конкурентных отраслей, где качественная работа сотрудников напрямую влияет на успех компании. Многие руководители организаций не понимают важность процесса адаптации, путают его с испытательным сроком, не уделяют должного внимания новым работникам, тем самым снижают их производительность, с одной стороны, с другой - снижаются показатели эффективности деятельности предприятия.

Исследование TalentTech, Нетологии и FL.ru, в котором участвовало 1020 человек, показало, что при устройстве на работу в российские компании, 52 % участников опроса отметили, что не знали о своих целях на испытательный период, у 18 % опрошенных цели были непонятны, а 20 % в начале работы не понимали, зачем их наняли. Также среди опрошенных, 30 % имели на работе план адаптации, и только в 27 % случаев компания организовала процесс адаптации сотрудника к новым условиям ещё до его выхода на работу [4].

Основной целью адаптации нового сотрудника является снижение издержек организации. Также можно выделить следующие цели: повышение уровня сплоченности коллектива, сокращение вероятности увольнения работников, формирование у работника высокого уровня мотивации, ускорение процесса вхождения нового сотрудника в коллектив и т.д.

Адаптация является сложным и многоаспектным процессом, что затрудняет создание единой классификации её видов. В результате, в разных источниках адаптацию систематизируют по-разному, опираясь на различные критерии.

Существует два направления адаптации: [2]

Первичная адаптация – приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности

Вторичная адаптация – приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности

Этапы адаптации персонала, представленные на рис 1. [1]

Этап 1	Начальный (подготовительный). Нового работника руководитель представляет членам коллектива, знакомит с миссией организации, структурой, корпоративной этикой, с рабочим местом, назначает наставника, оформляют все необходимые документы
Этап 2	Теоретический (обучение). На этом этапе работника знакомят с теоретической частью его основной работы, функциональными обязанностями и требованиями к дальнейшему выполнению работы
Этап 3	Практический (применение знаний). Непосредственно выполнение практических заданий: сначала под наблюдением наставника, потом самостоятельно
Этап 4	Заключительный (прохождение испытательного срока). Оценивается, насколько успешно он освоился в новом коллективе, сумел освоить новые для него навыки, влился в коллектив. Руководство принимает решение о его дальнейшей судьбе, прошел ли он испытание и продолжит работать или нет

Рисунок 1. Этапы адаптации персонала

Каждый из этих этапов играет важную роль в создании комфортных условий для новых сотрудников и в снижении вероятности их увольнения.

Обычно адаптация длится около трех месяцев, возможно быстрее, если же были проведены все мероприятия по процессу адаптации. Также время адаптационного периода зависит от психологических характеристик личности.

В процессе адаптации новые работники сталкиваются с проблемами, это связано с недостатком информации о порядке работы, распорядке дня, особенностями коллег и так далее. Вообще адаптация является процессом, который не имеет законченного состояния, то есть является непрерывным и всегда активизируется в меняющихся условиях среды. Однако любое предприятие должно осознавать проблемные аспекты, которые будут сопровождать процесс адаптации персонала:

-Отсутствие четкого плана адаптации. Нередко новые сотрудники сталкиваются с ситуацией, когда их вводят в должность "на ходу", без

структурированного обучения и пояснений. Это создает ощущение хаоса и неопределенности.

-Отсутствие или недостаток обратной связи. Руководители часто упускают необходимость обсуждать успехи и ошибки новичка. Без обратной связи сотрудник не понимает, в чем его сильные стороны и над чем нужно работать.

-Социальная изоляция. Не всегда нового работника предварительно знакомят с корпоративной культурой предприятия, нормами поведения и так далее [5].

-Отсутствие наставничества. Новички часто остаются без поддержки более опытных коллег, что увеличивает количество ошибок в первые недели работы.

Адаптация персонала призвана облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь предприятия. Статистика показывает, что большинство увольнений приходится на первые три месяца работы. Это говорит о том, что в компании не развита система адаптации, или её нужно совершенствовать [6].

Для того, чтобы процесс адаптации прошел успешно, автором статьи предлагается внедрить современные методы, увеличивающие эффективность адаптации креативного персонала, который обладает высоким уровнем самостоятельности и нестандартным мышлением.

1. Внедрить геймификацию процесса адаптации. Внедрение игровых элементов, таких как интерактивные тренинги, викторины и задачи в формате квестов, помогает сделать процесс обучения более интересным и вовлекающим благодаря соревновательному духу и небольшим наградам за прохождения модулей.

2. Внедрение цифровых инструментов. Использование онлайн платформ для обучения, чатов для общения с коллегами и баз знаний делает процесс адаптации более гибким и понятным. Также это поможет

сотрудникам внедрится в новую корпоративную культуру, это могут быть виртуальные экскурсии по офису, знакомства с командой через видеозвонки, или общение в чате.

3. Ввести «Адаптационную тетрадь», в которой будут прописаны основные вопросы, связанные с трудовой деятельностью работника; различные контакты, которые могут понадобиться сотруднику; план территории и т.д. В адаптационной тетради может быть несколько блоков для изучения. После окончания адаптационных мероприятий специалист наставник оценивает усвоенные материалы.

4. Создать систему наставничества. Это система в которых опытные сотрудники сопровождают новичков, обеспечивают их поддержку, делятся знаниями и способствуют их интеграции в коллектив.

Таким образом, адаптация сотрудников является важным элементом системы управления персоналом. Этот процесс направлен на то, чтобы помочь новому работнику освоиться в корпоративной культуре компании, адаптироваться к распорядку, ожиданиям и требованиям, а также к своему рабочему месту. Основная цель адаптации заключается в снижении временных и финансовых затрат. Руководителям важно серьезно подойти к процессу адаптации нового сотрудника, поскольку это напрямую влияет на производительность и эффективность работы. В ходе адаптации организация может столкнуться с определенными трудностями, которые необходимо решать, чтобы избежать негативных последствий.

Особое внимание в процессе адаптации необходимо уделять психологическому состоянию новых сотрудников. Неуверенность, стресс и тревожность, возникающие в первые недели работы, могут существенно снизить мотивацию и производительность. Поэтому важно использовать методы психологической поддержки, такие как регулярные беседы с руководителем, тренинги на развитие коммуникативных навыков, элементы корпоративной культуры, направленные на снижение тревожности.

Компании могут внедрять программы психологического сопровождения, например, включать в процесс адаптации встречи с корпоративными психологами или ментальными коучами, что особенно актуально в стрессовой сфере обслуживания.

Корпоративная культура оказывает значительное влияние на успешность адаптации. Новому сотруднику важно не только освоить функциональные обязанности, но и понять и принять ценности компании, её миссию и стиль общения. В этой связи на этапе адаптации целесообразно проводить вводные семинары по корпоративной культуре, разъяснять внутренние нормы и ожидания. Особенно эффективным будет участие новых сотрудников в корпоративных мероприятиях, что способствует быстрой интеграции в коллектив.

Для того чтобы адаптационные мероприятия приносили результаты, важно регулярно оценивать их эффективность. Это можно делать с помощью опросов новых сотрудников, анализа показателей текучести кадров, а также через интервью с наставниками. На основе этих данных руководство может корректировать программу адаптации, делая её более гибкой и ориентированной на потребности персонала. Таким образом, адаптация становится не разовым мероприятием, а постоянным и динамичным процессом управления человеческими ресурсами.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Управление персоналом: продвинутый курс: учебно-методическое пособие / Н. Ю. Кауфман, О. А. Трухина, А. А. Гардт, Е. А. Адаменко. — Сургут: СурГУ, 2022. — 29 с.

2. Сафонова, Л. А. HR-менеджмент: учебное пособие / Л. А. Сафонова, Г. Н. Смолвик; RU. — Новосибирск: СибГУТИ, 2021. — 69 с.

3. Козырев А.А., Прокопчук Л.О. Стратегическое управление. СПб.: Нестор, 2000. 72 с.

4. Адаптация сотрудников в российских компаниях: исследование TalentTech, Нетологии и FL.ru. — URL: <https://netology.ru/blog/12-2020issledovanie-adaptacii-sotrudnikov>.

5. Прокофьева С.В. Специфика управления адаптацией молодых специалистов предприятий // Цифровое общество в контексте развития личности / сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. Стерлитамак, 2018. – С. 151-153.

6. Попович Д. А. Молодёжь на предприятии: поиск, отбор, приём и адаптация // Промышленная политика в Российской Федерации. – 2009. – №3–6. – С. 37–42.

УДК 331.7

Нуриева Динара Айдаровна, студент ФГБОУ ВО «Уфимский институт науки и технологий»

Уфа, Россия

Галина Альбина Эдуардовна, кандидат социологических наук

доцент кафедры проектного менеджмента и бизнес-

администрирования

ФГБОУ ВО «Уфимский институт науки и технологий»

Уфа, Россия

РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В РАЗВИТИИ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация. В этой статье рассматривается ключевая роль управления человеческими ресурсами в современных организациях. Рассматривается эволюция управления человеческими ресурсами, ключевые функции и современные тенденции. Реальные примеры иллюстрируют

положительное влияние эффективного управления человеческими ресурсами на успех организации. Сосредоточившись на управлении талантами, развитии сотрудников, производительности, отношениях, компенсации, вовлеченности, организации смогут процветать в условиях современной конкуренции.

Ключевые слова: *развитие, управление, организации.*

Nurieva Dinara Aidarovna

student of the Ufa Institute of Science and Technology Ufa, Russia

Galina Albina Eduardovna

***Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the
Department of Project Management and Business Administration. Ufa
Institute of Science and Technology Ufa, Russia***

THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF MODERN ORGANIZATIONS

Annotation: *This article examines the key role of human resource management in modern organizations. It discusses the evolution of human resource management, key functions, and current trends. Real-life examples illustrate the positive impact of effective human resource management on organizational success. By focusing on talent management, employee development, productivity, relationships, compensation, and engagement, organizations can thrive in today's competitive environment.*

Keywords: *development, management, organizations.*

Управление человеческими ресурсами играет ключевую роль в формировании успеха и устойчивости современных организаций в современной динамичной бизнес-среде. По мере того как компании

преодолевают стремительный технологический прогресс, глобализацию и меняющиеся демографические характеристики рабочей силы, значение эффективной практики управления человеческими ресурсами становится все более очевидным. В этой статье рассматривается многогранная роль управления человеческими ресурсами в обеспечении организационного роста, вовлечении сотрудников и обеспечении долгосрочной конкурентоспособности.

В современных условиях управление человеческими ресурсами выходит за рамки традиционных административных функций по подбору персонала и управлению заработной платой. Оно включает в себя стратегические инициативы, направленные на привлечение, удержание и развитие талантов для достижения целей организации. В последние годы управление человеческими ресурсами претерпело значительную эволюцию, превратившись из традиционного подхода к управлению персоналом в стратегическую функцию, глубоко интегрированную в организационные цели.

Управление человеческими ресурсами включает в себя важнейшие функции, необходимые для успеха организации [2, с. 36] такие как:

1. Привлечение талантов: разрабатывает стратегии найма и отбирает лучших специалистов.
2. Обучение и развитие: способствует непрерывному обучению и повышению квалификации
3. Управление эффективностью: оценивает и улучшает работу сотрудников
4. Отношения с сотрудниками: поддерживает позитивные отношения на рабочем месте и рассматривает жалобы.

Кроме того, роль управления человеческими ресурсами в управлении отношениями с сотрудниками и формировании благоприятной рабочей среды может привести к повышению вовлеченности и удержанию

сотрудников, что в конечном итоге будет способствовать повышению эффективности работы организации [3, с. 14].

Последние тенденции в управлении человеческими ресурсами отражают необходимость адаптации к меняющейся динамике рабочей силы и условиям ведения бизнеса [4, с. 14]. Ключевые тенденции включают:

1. График работы: Организации принимают на удаленную работу и гибкий график, что приводит к улучшению баланса между работой и личной жизнью, что приводит к повышению производительности.

2. Благополучие сотрудников: уделяет приоритетное внимание психическому здоровью и благополучию сотрудников, реализуя программы и политики, направленные на поддержку благополучия на рабочем месте.

3. Многообразие, равноправие и инклюзивность: Организации уделяют особое внимание поощрению многообразия и созданию инклюзивных рабочих мест.

Данные тенденции указывают на растущую роль управления человеческими ресурсами в создании благоприятной, инклюзивной и основанной на данных рабочей среды.

На примере компании Google, которая является одной из ведущих технологических компаний, которая известна инновационными методами управления персоналом, во многом инициативами по улучшению благосостояния сотрудников.

Один из значимых примеров в управлении персоналом является то, что все сотрудники имеют право потратить 20% из своего рабочего времени на личные занятия, например личный блог или просто поиграть в игры. Всё же большинство сотрудников предпочитают посвятить всё время рабочим проектам. Google помогает своим сотрудникам в поддержании правильного баланса работы и личной жизни. Именно поэтому Google предлагает своим сотрудникам гибкий график и частичную занятость. Офис компании работает

круглосуточно, благодаря чему персонал имеет возможность самостоятельно выбирать время для работы.

Также интересный факт об организации рабочего времени в том, у сотрудников компании Google есть возможность «делиться» отпуском. Коллеги могут отдавать часть своего отпуска в пользу другого, если в этом есть необходимость.

Google ежегодно проводит опросы среди своих сотрудников по большому спектру вопросов. Анализ исследования удовлетворения от работы и оценка эффективности по каждому из отделов и ряду других оценок, все опросы проводятся в анонимной форме. Затем все собранные данные анализируются и обрабатываются для улучшения действующих и создания новых эффективных программ.

По данной методике управления персоналом в компании Google высказала своё мнение Ласло Бок - американский бизнесмен румынского происхождения, консультант по вопросам управления, генеральный директор стартапа HUMU и автор деловой литературы. Она написала книгу «Один из лучших: чем Google отличается от других компаний». Лэсло Бок сделал вывод, что Google отличается от других компаний благодаря своему инновационному и гибкому подходу к управлению персоналом. Google предоставляет условия для работы в комфортной атмосфере, в которой ценится работа в команде, открытость и взаимодействие между сотрудниками. Компания стремится к постоянному совершенствованию и развитию, что позволяет ей оставаться одной из лучших в своей отрасли.

Эффект от инициатив Google очевиден:

1. Сотрудники чувствуют, что их ценят и поддерживают, что способствует созданию позитивной рабочей атмосферы и повышению лояльности.

2. Физически и психически здоровые сотрудники работают лучше, что способствует повышению производительности и творческого потенциала.

3. Снижение текучести кадров и затрат на подбор персонала объясняется долгосрочной приверженностью сотрудников.

Следует отметить, что внимание Google к благополучию сотрудников служит убедительным примером эффективного управления человеческими ресурсами, способствующего успеху организации.

Таким образом, роль управления человеческими ресурсами в современных организациях незаменима. Эффективные практики управления человеческими ресурсами, включая привлечение талантов, обучение и развитие, управление эффективностью, отношения с сотрудниками, компенсации и льготы, вовлечение сотрудников и стратегическое планирование, играют ключевую роль в обеспечении успеха организации. Уделяя приоритетное внимание благополучию и развитию своих сотрудников, организации могут способствовать формированию культуры инноваций, производительности и устойчивости, обеспечивая долгосрочную конкурентоспособность и рост в современной динамичной бизнес-среде.

Список использованных источников:

1. Баранов, А.И. Трансформация функций управления человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики [Текст] / А.И. Баранов // Управление персоналом. – 2021. – № 2. – С. 45–52.

2. Лебедева, Е.М. Стратегическое управление человеческими ресурсами в современной организации [Текст] / Е.М. Лебедева // Управление персоналом. – 2022. – № 1. – С. 34–42.

3. Иванов, А.П. Влияние управления человеческими ресурсами на организационный успех [Текст] / А.П. Иванов // Управление персоналом. – 2020. – № 3. – С. 12–18.

4. Попов, В.Г. Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами [Текст] / В.Г. Попов // Управление персоналом. – 2023. – № 2. – С. 24–30.

5. Смирнов, Е.К. Эффективные практики управления персоналом в современных компаниях [Текст] / Е.К. Смирнов // Журнал "Управление персоналом". – 2021. – № 2. – С. 45–51.

6. Зинатуллина, Э.Р. Роль наставничества в адаптации новых сотрудников / Э.Р. Зинатуллина, А.Э. Галина // Современные проблемы экономики и управления: Сборник научных статей Международной научно-практической конференции: Российский государственный социальный университет, 2023. – С. 76-82.

© Нуриева Д.А., 2024

Сироткина Ю.В.,

магистрант

Санкт-Петербургский государственный экономический

университет

Россия, г. Санкт-Петербург

БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГИИ В АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ МЕХАНИЧЕСКОЙ ОБРАБОТКИ

Аннотация: В статье рассматриваются перспективы внедрения блокчейн-технологий в процессы автоматизации механической обработки в рамках концепции Индустрии 4.0. Проведен анализ экономических эффектов, включая снижение транзакционных издержек, повышение прозрачности цепочек поставок и оптимизацию управления производственными данными. На основе case-study представлены практические примеры применения блокчейна в машиностроении. Результаты исследования демонстрируют потенциал технологии для повышения конкурентоспособности предприятий.

Ключевые слова: блокчейн, автоматизация, Индустрия 4.0, механическая обработка, экономическая эффективность.

Sirotkina Yu.V.

Master's student St. Petersburg State University of Economics

Russia,

St. Petersburg

BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN THE AUTOMATION OF MECHANICAL PROCESSING PROCESSES

***Annotation:** The article explores the prospects of implementing blockchain technologies in the automation of mechanical processing within the Industry 4.0 framework. The analysis covers economic effects such as reduced transaction costs, enhanced supply chain transparency, and optimized production data management. Case-study examples of blockchain applications in mechanical engineering are presented. The findings highlight the technology's potential to improve enterprise competitiveness.*

***Keywords:** blockchain, automation, Industry 4.0, mechanical processing, economic efficiency.*

Современный этап развития промышленного производства характеризуется активным внедрением цифровых технологий, которые кардинально трансформируют традиционные подходы к управлению и организации производственных процессов [1]. В условиях глобальной конкуренции и возрастающих требований к качеству продукции предприятия машиностроительного комплекса сталкиваются с необходимостью поиска инновационных решений, способных обеспечить устойчивое развитие. Одним из наиболее перспективных направлений является интеграция концепции Индустрии 4.0 [4], предполагающей использование таких технологий, как интернет вещей (IoT), искусственный интеллект (ИИ), большие данные (Big Data) и блокчейн.

Особый интерес представляет применение блокчейн-технологий в автоматизации процессов механической обработки. Блокчейн, изначально разработанный для криптовалютных транзакций, сегодня находит применение в различных сферах экономики, включая

производство. Его ключевые преимущества — децентрализация, прозрачность, неизменяемость данных и высокий уровень безопасности — делают его идеальным инструментом для управления цепочками поставок, контроля качества продукции и оптимизации производственных операций. Однако, несмотря на очевидные преимущества, внедрение блокчейна в промышленности сопряжено с рядом экономических, технических и организационных вызовов, требующих детального изучения.

Целью данной статьи является комплексный анализ экономической целесообразности внедрения блокчейн-технологий в процессы автоматизации механической обработки в рамках Индустрии 4.0. В работе рассматриваются потенциальные выгоды, оцениваются возможные риски и барьеры, а также предлагаются практические рекомендации для предприятий, планирующих цифровую трансформацию.

Для достижения поставленной цели в исследовании использован комплекс методов, включающий анализ научной литературы, case-study предприятий машиностроительной отрасли, а также экономико-математическое моделирование. На первом этапе проведен систематический обзор современных публикаций, посвященных применению блокчейна в промышленности, что позволило выявить ключевые тенденции и определить наиболее актуальные направления исследований [3].

На втором этапе выполнено детальное изучение опыта внедрения блокчейн-технологий на предприятиях, специализирующихся на механической обработке. В рамках case-study проанализированы такие аспекты, как влияние блокчейна на снижение транзакционных издержек, повышение прозрачности цепочек поставок и оптимизацию управления производственными данными [3]. Особое внимание уделено

практическим кейсам, демонстрирующим реальные результаты применения технологии.

Третий этап исследования включал разработку экономико-математической модели, позволяющей оценить эффективность внедрения блокчейна в производственные процессы. В модели учтены такие параметры, как срок окупаемости инвестиций, снижение операционных затрат и повышение производительности труда. Для верификации модели использованы данные, полученные в ходе анкетирования экспертов отрасли.

Проведенный анализ позволил выявить ряд значимых экономических эффектов, связанных с внедрением блокчейн-технологий в процессы механической обработки. Одним из ключевых преимуществ является снижение транзакционных издержек, которое достигается за счет исключения посредников и автоматизации процессов верификации данных. По результатам исследования, предприятия, внедрившие блокчейн, смогли сократить затраты на обработку заказов в среднем на 15–20%, что существенно повысило их конкурентоспособность на рынке.

Важным аспектом является также повышение прозрачности цепочек поставок. Блокчейн позволяет фиксировать каждую операцию в неизменяемом реестре, что исключает возможность манипуляций с данными и обеспечивает высокий уровень доверия между участниками производственного процесса. Например, на предприятии «ТехноМаш» внедрение блокчейна сократило сроки согласования технической документации с 5 до 2 дней, а также минимизировало количество ошибок, связанных с человеческим фактором.

Еще одним значимым результатом является оптимизация управления производственными данными. Блокчейн-платформы обеспечивают безопасное хранение и быстрый доступ к информации,

что особенно актуально для предприятий с распределенной структурой. Использование смарт-контрактов позволяет автоматизировать такие процессы, как контроль качества, учет ресурсов и планирование производственных мощностей [5]. По данным исследования, точность учета материальных ресурсов после внедрения блокчейна увеличилась на 30%, что положительно сказалось на общей эффективности производства.

Несмотря на перечисленные преимущества, внедрение блокчейн-технологий сопряжено с определенными трудностями [2]. К основным барьерам относятся высокая стоимость разработки и внедрения решений, необходимость модернизации ИТ-инфраструктуры, а также дефицит квалифицированных кадров. Кроме того, отсутствие единых стандартов и нормативной базы затрудняет масштабирование технологии.

Результаты исследования демонстрируют, что блокчейн-технологии обладают значительным потенциалом для трансформации процессов механической обработки в рамках Индустрии 4.0. Однако их успешное внедрение требует комплексного подхода, учитывающего как технические, так и экономические аспекты [4].

С экономической точки зрения ключевым фактором является обоснование инвестиций в блокчейн-проекты. Проведенные расчеты показывают, что срок окупаемости таких проектов варьируется от 2 до 5 лет в зависимости от масштаба предприятия и сложности внедряемых решений. Для малых и средних предприятий особенно актуальны облачные блокчейн-платформы, которые позволяют минимизировать первоначальные затраты.

С технической стороны критически важным является обеспечение совместимости блокчейн-решений с существующими системами управления производством. Интеграция блокчейна с IoT-устройствами

и системами ERP открывает новые возможности для создания цифровых двойников и предиктивной аналитики [5].

Организационные аспекты включают обучение персонала и адаптацию бизнес-процессов. Как показала практика, успешные кейсы внедрения блокчейна сопровождались разработкой подробных дорожных карт и активным вовлечением сотрудников в процесс цифровой трансформации.

Проведенное исследование подтвердило, что блокчейн-технологии способны стать катализатором цифровой трансформации процессов механической обработки, обеспечивая значительные экономические выгоды. Снижение транзакционных издержек, повышение прозрачности цепочек поставок и оптимизация управления данными являются ключевыми факторами, способствующими повышению конкурентоспособности предприятий.

Вместе с тем, для широкого распространения блокчейна в промышленности необходимо решение ряда проблем, включая высокие затраты на внедрение, нехватку квалифицированных специалистов и отсутствие унифицированных стандартов [2]. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку адаптивных моделей внедрения, учитывающих специфику малых и средних предприятий, а также на создание нормативной базы, регулирующей использование блокчейна в производственной сфере.

Таким образом, блокчейн-технологии представляют собой перспективный инструмент для автоматизации механической обработки в условиях Индустрии 4.0, а их грамотное применение может стать важным конкурентным преимуществом для предприятий машиностроительного комплекса.

Использованные источники:

1. Иванов А.А. Цифровая трансформация промышленности: вызовы и решения // Экономика и управление. – 2023. – № 5. - С. 45–52.
2. Сидоров В.П. Блокчейн в промышленном производстве: перспективы внедрения // Автоматизация и современные технологии. – 2022. – № 8. - С. 34–40.
3. Smith J. Blockchain in Manufacturing: Trends and Prospects // Journal of Industrial Technology. – 2022. Vol. 12. P. 78–91.
4. Петрова В.М. Индустрия 4.0: экономика и управление. М.: Издательский дом «Инфра-М», 2021. – 210 с.
5. Johnson M. Smart Contracts in Industry 4.0 // International Journal of Advanced Manufacturing. – 2023. Vol. 15. P. 112–125.

Габдуллина А.Н., студент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

Галимова А.Ш., кандидат экономических наук, доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

ЦЕННОСТИ И УСТАНОВКИ РАБОТНИКОВ

Аннотация: В статье рассматривается понятие жизненного мира личности, определяется понятие и взаимосвязь ценностей и установок личности, рассматривается влияние определенных факторов (таких как категория работника, поколение) на формирование его системы ценностей. Также подчеркивается необходимость исследования и принятия во внимание ценностных ориентаций работников для обеспечения эффективной работы предприятий.

Ключевые слова: жизненный мир; ценности; установки; персонал; работник; поколение; влияние.

VALUES AND ATTITUDES OF EMPLOYEES

Abstract: The article examines the concept of the life world of the individual, defines the concept and relationship of values and attitudes of the individual, examines the influence of certain factors (such as the category of employee, generation) on the formation of his value system. It also emphasizes the need to research and take into account the value orientations of employees to ensure the effective operation of enterprises.

Keywords: *life world, values, attitudes, personnel, employee, generation, influence.*

Люди выступают главным ресурсом современных предприятий. При этом люди – это психологически сложные существа. Игнорирование их психологических особенностей приводит к снижению их трудового потенциала, и, в конечном счете, к снижению эффективности работы предприятия.

Жизненный мир каждой личности можно охарактеризовать как набор привычных, наделяемых определенными смыслами переживаний. Отличающиеся субъективизмом, эти переживания и смыслы складываются в ходе индивидуального развития организма и являются собой субъективный опыт человека. Живя в обществе и наработывая свой личный опыт, каждый человек также воспринимает опыт других и осваивает знания, которые становятся достоянием его жизненного мира. Как показано на рисунке 1, схема функционирования жизненного мира личности предполагает наличие внешней реальности (события), которая порождает у человека определенные переживания. Эти переживания интерпретируются (наделяются неким смыслом) и оцениваются человеком с учетом присущих ему ценностей, а после обуславливают у него намерение совершить определенные действия.

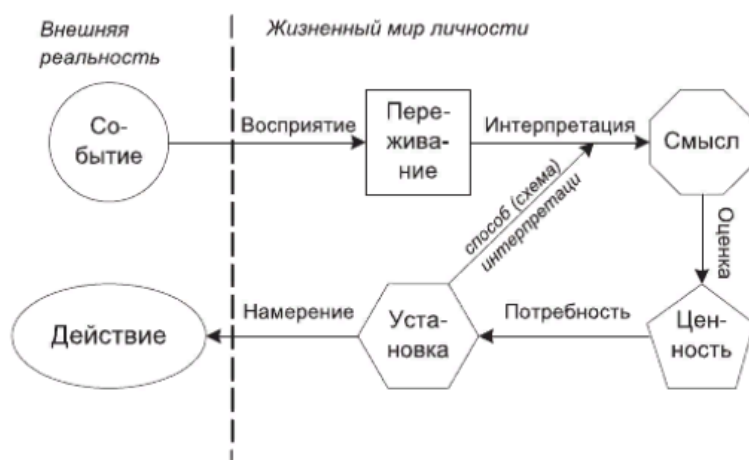


Рисунок 1. Схема функционирования жизненного мира [2]

Под ценностью понимается устойчивое убеждение человека в том, что некий способ действия либо некие жизненные цели являются более предпочтительными в сравнении с другими. Т.е. под ценностями понимается набор стандартов и критериев, согласно которым человек следует в процессе своей жизни. «Ценности являют собой определенную точку отсчета при оценивании тех или иных событий и явлений» [6]. Все имеющиеся ценности формируют определенную систему ценностей, в которой ценности располагаются в иерархическом порядке с учетом их значимости. Применительно к рабочей среде можно отметить, что когда представления о ценностях между менеджментом и подчиненными совпадают, тогда подчиненные более удовлетворены своей работой, конфликты либо отсутствуют либо являются незначительными.

Под установкой понимается долговременная организация ряда убеждений, которые касаются какого-то объекта либо ситуации и предрасполагают человека как субъекта действовать определенным, предпочтительным для него способом. Установки дают возможность человеку целесообразно выполнять деятельность, адаптироваться к окружающему миру и трансформировать его с учетом имеющихся нужд. На личностные установки можно оказывать влияние. Применительно к рабочей среде можно выделить такие способы влияния как предоставление свежих сведений, устрашение, использование авторитета коллег, привлечение к сотрудничеству, предложение определенной компенсации.

Как отмечает Н.В. Латова, «для большинства российских работников присущи такие ценности как семья, финансовое благополучие, работа и самореализация. Эти ценности связываются с таким понятием как «жизненный успех» [3]. Такие выводы были получены в ходе проведенного Институтом социологии РАН

выборочного опроса россиян. Было замечено, что у разных профессиональных групп работников количество ведущих ценностей различается. В частности, у предпринимателей, специалистов и менеджмента выявлено до четырех-пяти ведущих ценностей (семья, работа, финансовое благополучие, самореализация, образование). У работников торговли и рабочих – три ценности (семья, работа и финансовое благополучие), у работников рутинного нефизического труда – только две (работа и семья). Такая ценность как «образование» является высоко значимой лишь для специалистов и служащих. Для категории персонала «рабочие» ценность образования ниже, хотя считается важнее, чем общение, карьера, уважение со стороны коллег, доступ к сведениям. У категории «предприниматели» и «менеджмент» лидирующее место в системе ценностей занимает «финансовое благополучие».

Большой интерес представляет изучение трудовых ценностей работников с учетом такого критерия как «поколение». Как показано на рисунке 2, всех современных работников с учетом года их рождения можно разделить по таким поколениям как: традиционалисты, бэби-бумеры, поколение X, поколение Y и поколение Z.

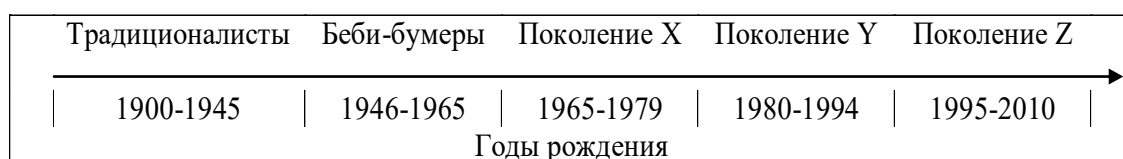


Рисунок 2. Поколения работников [1]

В состав присущих для работников-традиционалистов трудовых ценностей входят дисциплина на предприятии, желание качественно выполнять работу, авторитет, соблюдение правил и инструкций, продвижение по карьерной лестнице. Эти работники обычно ведут

скромный образ жизни, расходуют мало средств и испытывают потребность в постоянстве.

Работники из поколения «бэби-бумеры» отличаются развитым индивидуализмом и осмотрительностью. Их трудовые ценности – это самоопределение, самосовершенствование, продвижение по карьерной лестнице, высокий статус, положительный имидж.

Работники поколения X отличаются самостоятельностью, верностью и приверженностью к традициям, восприимчивостью к новым технологиям, умением мыслить масштабно. Их трудовые ценности – это творческое выражение, саморазвитие, чувство безопасности и справедливости, возможность проявить инициативу, профессионализм, построение личных связей.

Работник поколения Y отличаются уважительным отношением к другим, осознанием значимости духовных ценностей. Их трудовые ценности – это возможность постоянного обучения и развития, пребывание в технологической среде, выполнение разнообразной работы, быстрое получение поощрения.

Работники поколения Z как цифровое поколение являются свободолюбивыми индивидуалистами, уверенные в себе и имеющие масштабную точку зрения. Их трудовые ценности – это творческое самовыражение, инновационная цифровая среда, постоянное обучение, индивидуализм, гибкость, размышления в поисках смыслов.

Не принимать в расчет представленные особенности и ценности поколений будет грубой ошибкой в работе любого руководителя любого предприятия. Если работники-традиционалисты испытывают реальную готовность много и упорно трудиться, то для работников поколения X не менее важной ценностью является и семья. Работник поколения Y являются высокомотивированными, при этом частная смена места

работы для них – это норма. А для работников поколения Z – работа и вовсе не на первом месте.

«Предприятиям следует использовать индивидуальные ценности как стимулы, которые побуждают работников вести себя в соответствии с целями фирмы» [4]. Имеющиеся у людей ценностные ориентации можно разделить на определенные группы. В том числе, можно выделить ценности индивидуальные (здоровье, коммуникации, карьерное развитие, семейные отношения) и групповые (ценности предприятия, отдела, сослуживцев). Учет этих ценностей важен для работодателей для повышения эффективности труда каждого работника в составе трудового коллектива.

Для исследования ценностных ориентаций персонал можно использовать разные методики. Например, Л.Б. Плотников предлагает использовать методику М. Рокича. «Методика предполагает: разработку и предложение своим работникам перечня ценностей; присвоение ранга каждому пункту списка; получение результатов теста при помощи ключа» [5]. Также можно провести интервью по компетенциям. При беседе с работниками предпочтительно задавать открытые вопросы для получения развернутых многосложных ответов. Эти вопросы позволят сформировать картину предпочтений сотрудников. Также понимание трудовых ценностей сотрудников является важным для построения эффективной системы мотивации. Например, когда предприятие нуждается в стабильном работнике, но со своей стороны не может предложить ему в перспективе карьерного роста, руководство может рассмотреть кандидатов, в чьи лидирующие ценности входят семья, здоровье, хорошие отношения с коллегами. И т.д.

Таким образом, под ценностью понимается устойчивое убеждение человека в том, что некий способ действия либо некие жизненные цели являются более предпочтительными в сравнении с другими. Под

установкой понимается «долговременная организация ряда убеждений, которые касаются какого-то объекта либо ситуации и предрасполагают человека как субъекта действовать определенным, предпочтительным для него способом. Для большинства российских работников присущи такие ценности как семья, финансовое благополучие, работа и самореализация. При этом набор и иерархия ценностей зависит от разных факторов: его категории, поколения и т.д. Учет ценностей и установок персонала позволяют предприятию повышать свою конкурентоспособность компании.

Литература

1. Аранжин В.В. Влияние трудовых ценностей различных поколений работников на выбор форм и видов занятости: результаты теоретического анализа / В.В. Аранжин, Е.В. Нехода // Экономика труда. – 2022. – Том 9. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-trudovyh-tsennostey-razlichnyh-pokoleniy-rabotnikov-na-vybor-form-i-vidov-zanyatosti-rezultaty-teoreticheskogo-analiza> (дата обращения: 27.03.2023).

2. Дивисенко К.С. Ценности и установки в структуре жизненного мира / К.С. Дивисенко // Петербургская социология сегодня. – 2018. – № 9. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsennosti-i-ustanovki-v-strukture-zhiznennogo-mira> (режим доступа: 27.03.2023).

3. Латова Н.В. Человеческий потенциал российских рабочих: ценности и установки / Н.В. Латова // Journal of institutional studies (Журнал институциональных исследований). – 2018. – № 2. – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-potentsial-rossiyskih-rabochih-tsennosti-i-ustanovki> (дата обращения: 27.03.2023).

4. Нефедова, Е.Е. Факторы, влияющие на поведение персонала в организации / Е.Е. Нефедова, А.А. Гужикова // Молодой ученый. – 2021. – № 32 (374). – URL: <https://moluch.ru/archive/374/83499/> (дата обращения: 27.03.2023).

5. Плотникова Л.Б. Ценностные ориентации работников: как совместить их с целями компании / Л.Б. Плотникова // Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами. – 2018. – № 7. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/67220-tsennostnye-orientatsii-rabotnikov-18-m7> (дата обращения: 27.03.2023).

6. Студеникин А.А. Ценности и социальные установки персонала в системе характеристик организационной культуры / А.А. Студеникин // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 2020. – № 5 (3). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsennosti-i-sotsialnye-ustanovki-personala-v-sisteme-harakteristik-organizatsionnoy-kultury> (дата обращения: 27.03.2023).

ОГЛАВЛЕНИЕ	
Экономические науки	
Акатова Полина Павловна КЛАССИФИКАЦИЯ ИНЦИДЕНТОВ, ПРИВОДЯЩИХ К УТЕЧКЕ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ В БАНКАХ, И СТРАТЕГИИ ЗАЩИТЫ ИНФОРМАЦИИ	3
Хамидуллина Адиля Маратовна МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КЛАССИФИКАЦИИ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ: ОТ ТЕОРИИ К АВТОРСКОМУ ПОДХОДУ	10
Диденко София Дмитриевна МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ	16
Леонтьева Елизавета Сергеевна, Максимова Милена Андреевна НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ ОСОБЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН: АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ОЭЗ ППТ «АЛАБУГА»)	27
Комарова Ирина Ивановна, Лопухова Анна Алексеевна РОЛЬ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЭКОНОМИКЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	38
Диденко София Дмитриевна СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ БРОКЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКОМ СТРАХОВОМ РЫНКЕ	44
Коновалова А.Е. СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ИСТОЧНИКОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СРЕДСТВ КЛИЕНТОВ В БАНКОВСКИЙ СЕКТОР РОССИИ	50

Организация и управление	
Комарова Ирина Ивановна, Лопухова Анна Алексеевна АКТУАЛЬНОСТЬ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ	61
Шишкин Егор Максимович ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ: ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ В УСЛОВИЯХ ДИНАМИЧНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ	69
Мацуткевич Игорь Геннадьевич ИЗУЧЕНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ШВЕЙНОМ ПРЕДПРИЯТИИ	79
Зубов Н.С. ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ЛОГИСТИКЕ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА: АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ И СНИЖЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК	87
Мусин А.П. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ОБОРОТНЫМИ СРЕДСТВАМИ	97
А.Н. Габдуллина, А.Ш. Галимова ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	104
Ярошенко Дарья Дмитриевна МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ИНЖИНИРИНГА	112

Мусин А.П. ОБОРОТНЫЕ ЗАПАСЫ: АНАЛИЗ, УПРАВЛЕНИЕ И ОПТИМИЗАЦИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	120
Маркунас Артур Владиславович ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ НА СОВРЕМЕННЫХ ФОНДОВЫХ РЫНКАХ: МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ АНАЛИЗ	127
Захаров Илья Владимирович ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВОЙ МАРКИРОВКИ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	135
Ткаченко Никита Владиславович СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И НАПОЛНЕНИЯ В КРУПНОЙ СЕТИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ С ПРИМЕНЕНИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ IOT	146
Козлов Александр Дмитриевич СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ	156
Волкова Н.В., Карманова Т.С. ТАЙМ – МЕНЕДЖМЕНТ: ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ	167
Маркунас Артур Владиславович ЦИФРОВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ КАК ВЕКТОР РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ФОНДОВЫХ БИРЖ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ	173

Шенцев М.А. ПРОБЛЕМА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ	180
Нуриева Динара Айдаровна, Галина Альбина Эдуардовна РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В РАЗВИТИИ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	186
Сироткина Ю.В. БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГИИ В АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ МЕХАНИЧЕСКОЙ ОБРАБОТКИ	193
Габдуллина А.Н., Галимова А.Ш. ЦЕННОСТИ И УСТАНОВКИ РАБОТНИКОВ	200