

ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

ISSN 2587-5981



**Периодическое издание
Выпуск № 3
Казань, 2025**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ
РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ ЖУРНАЛ**

**"ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА
НОВОГО ВРЕМЕНИ"**

**Выпущено под редакцией
Научного объединения
«Вертикаль Знаний»**



РОССИЯ, КАЗАНЬ

2025 год

Основное заглавие: Экономика и парадигма нового времени

Параллельное заглавие: Economics and the paradigm of the new time

Языки издания: русский (основной), английский (дополнительный)

Учредитель периодического издания и издатель: Научное объединение
«Вертикаль Знаний»

Место издания: г. Казань

Формат издания: электронный журнал в формате pdf

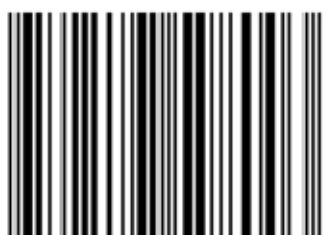
Периодичность выхода: 1 раз в месяц

ISSN: 2587-5981

Редколлегия выпуска:

1. Королук Елена Владиславовна – д-р экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, г. Тихорецк.
2. Мезенцева Екатерина Викторовна – канд. экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, г. Тихорецк.
3. Самигуллин Эльдар Валиевич – д-р экон. наук, профессор, Кыргызский экономический университет, г. Бишкек, Кыргызстан.
4. Гасило Елена Александровна – канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк.
5. Асизбаев Рустам Эмилжанович – д-р экон. наук, профессор; зам. председателя, Национальная аттестационная комиссия Кыргызстана, г. Бишкек, Кыргызстан.

ISSN 2587-5981



9 772587 598003 >

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ВЫПУСКА:

Экономика и парадигма нового времени. – 2025. – № 3 (36).

Оглавление выпуска

МЕЖДУНАРОДНОГО РЕЦЕНЗИРУЕМОГО НАУЧНОГО ЖУРНАЛА «ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ»

Выпуск № 3 / 2025

Стр. 5 Марцулевич Д.В.

К вопросу о развитии электронной торговли и трансформации потребительской ценности платформенных моделей

Стр. 13 Андросюк В.П.

Особенности управления персоналом в торговых организациях

Стр. 19 Рыбкин А.Г.

Практика применения технологии VR & AR за рубежом и в Российской Федерации

Стр. 26 Блащук О.Д

Анализ развития мировой и российской бьюти-индустрии: исторические аспекты и современные тенденции

Стр. 31 Зассеев Ч.С.

Цифровые валюты центральных банков: перспективы и риски

Стр. 36 Климина Ю.М.

Внедрение VI-систем отечественной разработки: от импортозамещения к технологической независимости

Стр. 41 Мустафин Д.Ш.

Управление цепочками поставок в международном бизнесе: вызовы и решения в производстве и экспорте автомобильных дисков

Стр. 46 Малек Т.И.

Инструменты устойчивости предприятий цветной металлургии

Стр. 52 Саркисов С.Е.

Антикризисное проектное управление корпоративными структурами: когнитивное моделирование механизмов адаптации и стабилизации

Стр. 57 Яковленкова А.О.

Перспективы автоматизации экспертно-оценочной деятельности

Стр. 62 Лизовская В.В.

Основные показатели количественной оценки работ по брендингу работодателя

Стр. 67 Лизовская В.В.

Роль маркетинга в HR-процессах современной компании

УДК 658.8

К ВОПРОСУ О РАЗВИТИИ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ И ТРАНСФОРМАЦИИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ ПЛАТФОРМЕННЫХ МОДЕЛЕЙ

Марицулевич Дмитрий Валерьевич,
Санкт-Петербургский государственный экономический
университет, г. Санкт-Петербург

E-mail: dmartsul@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена анализу эволюции электронной торговли и трансформации потребительской ценности в условиях платформенной экономики. В исследовании рассматриваются ключевые изменения в структуре цифровых торговых платформ, включая переход от традиционных интернет-магазинов к маркетплейсам и экосистемам электронной коммерции. Рассмотрено влияние платформенных решений на немонетарные издержки потребителей, такие как когнитивные, временные и издержки устранения неопределенности.

В работе использованы методы анализа и синтеза научной литературы, структурирование вторичной информации и наблюдение за экономическими процессами в электронной коммерции. Рассматриваются проблемы персонализации, динамического ценообразования и рейтинговых систем как факторов, формирующих новые аспекты дополнительной потребительской ценности.

Отдельное внимание уделено транзакционным издержкам, включающим затраты на поиск информации, проверку надежности поставщика, оплату, доставку и послепродажное обслуживание. Исследование показывает, что цифровые платформы снижают временные и когнитивные издержки, но также могут увеличивать зависимость потребителей от алгоритмически управляемых решений, влияя на их автономность и предпочтения. В заключении статьи обоснована необходимость дальнейших исследований, направленных на оценку баланса между удобством цифровых платформ и изменением рыночной конкуренции.

Abstract. This article analyzes the evolution of e-commerce and the transformation of consumer value within the platform economy. The study examines key changes in the structure of digital trading platforms, including the transition from traditional online stores to marketplaces and e-commerce ecosystems. The impact of platform-based solutions on non-monetary consumer costs, such as cognitive, temporal, and uncertainty-related costs, is explored.

The research employs methods of literature analysis and synthesis, structuring of secondary information, and observation of economic processes in e-commerce. Issues of personalization, dynamic pricing, and rating systems are considered as factors shaping new dimensions of consumer value.

Special attention is given to transactional costs, including expenses related to information search, supplier reliability verification, payment processing, delivery, and post-purchase services. The study demonstrates that while digital platforms reduce temporal and cognitive costs, they may also increase consumer dependence on algorithmically managed decisions, influencing their autonomy and preferences.

The conclusion emphasizes the need for further research aimed at assessing the balance between the convenience of digital platforms and changes in market competition.

Ключевые слова: электронная торговля, потребительская ценность, платформенная экономика, транзакционные издержки

Key words: e-commerce, consumer value, platform economy, transactional costs.

Введение. Концепция потребительской ценности является одним из фундаментальных элементов маркетинговой науки, определяя соотношение между качеством, удовлетворенностью и полезностью товара или услуги [5, с. 5-7]. Потребительская ценность – один из центральных конструктов теории маркетинга, выражающий разнообразные зависимости между сложно концептуализируемыми понятиями «качество», «удовлетворенность», «полезность» [16, с.206-207].

Проблему определения потребительской ценности усложняет то, что в её формировании на рынках (и сегментах потребителей) разной степени развитости играют главную роль разные факторы – цена, качество, престижность, социальная приемлемость и т.д. Кроме того, ценность формируется не только в конкретном товаре, но и в процессе обслуживания (до, после и во время продажи) [15, с.48].

Именно процесс обслуживания требует рассмотрения электронной торговли как особого вида оказания услуг. В цифровой среде эта категория трансформируется, интегрируя не только свойства продукта, но и когнитивные, временные и транзакционные издержки, возникающие в процессе взаимодействия с торговой платформой [9, с. 1705-1710].

В данной работе рассматривается эволюция электронной торговли и её влияние на восприятие потребительской ценности в контексте платформенной экономики.

Цель исследования

Настоящее исследование направлено на анализ эволюции электронной торговли и изменений в структуре потребительской ценности под воздействием платформенных моделей. Основная цель заключается в выявлении ключевых факторов, влияющих на потребительское поведение в условиях маркетплейсов, с акцентом на немонетарные издержки, такие как временные, когнитивные затраты и транзакционные издержки. Исследование также стремится определить, как платформенная экономика перераспределяет контроль над процессом выбора, и какие механизмы требуют дополнительных исследований, сосредоточенных на дополнительной потребительской ценности и издержках экосистем электронной торговли.

Материал и методы исследования

В качестве материалов исследования использовались труды отечественных и зарубежных авторов по теме исследования. Методами исследования послужили анализ, синтез, поиск и структурирование вторичной информации, а также наблюдение за экономическими явлениями в области электронной коммерции.

Результаты исследования и их обсуждение

Изначально ценность интернет-магазина заключается в предоставлении торговой услуги – «особой формы продукта, представляющей собой организацию и выполнение торговых функций предприятием розничной торговли. Специфичность торговой услуги – симбиоз товара и оказываемой услуги по его продаже (неотделимость от товара) – является характерной особенностью рынка розничных торговых услуг» [6, с. 18-23].

Потребительская ценность цифровых торговых платформ является многомерной категорией, включающей утилитарные, эмоциональные и социальные аспекты [5, 10, 11]. В отличие от информационных и развлекательных веб-сайтов, которые обладают внутренней ценностью, маркетплейсы и платформы электронной торговли формируют свою значимость за счёт совокупности торговых, сервисных и инфраструктурных функций. Они не только обеспечивают доступ к товарам, но и предоставляют пользователям дополнительные механизмы взаимодействия, включая персонализированные рекомендации, интегрированные финансовые инструменты и логистические решения.

При этом восприятие полезности электронной торговой платформы носит субъективный характер и не сводится исключительно к непосредственному пользовательскому опыту. Исследования в области UX-дизайна и поведенческой экономики [1, с. 19-22] демонстрируют, что ожидания пользователей формируются под влиянием когнитивных искажений, например, как эффект первого впечатления или эвристика доступности (*availability heuristic*). Это означает, что визуальное оформление платформы, её брендовый имидж и отзывы других пользователей могут значительно повлиять на предварительную оценку её ценности.

Важной составляющей электронных торговых платформ является их сервисная природа. Согласно современным концепциям сервитизации [2, 7], торговая услуга представляет собой комплексное предложение, включающее не только сам товар, но и процессы его поиска, оформления заказа, оплаты, доставки и возможного возврата. В этом контексте маркетплейсы формируют ценность не только через ассортимент и ценообразование, но и через управление рисками, обеспечением гарантий и созданием удобных пользовательских сценариев.

Таким образом, электронные торговые платформы нельзя рассматривать исключительно как посредников между продавцом и покупателем. Их ценность определяется совокупностью факторов, включающих уровень персонализации, степень доверия пользователей к платформе, а также качество интегрированных сервисов.

Однако в современных условиях цифровой экономики товар и услуга всё чаще могут рассматриваться отдельно. Так, некоторые платформы предоставляют исключительно информационные и аналитические услуги без непосредственного участия в торговле (например, агрегаторы цен или поисковые системы для сравнения товаров). Кроме того, маркетплейсы, интегрирующие сторонних поставщиков, могут предлагать широкий спектр дополнительных услуг, таких как логистическая поддержка, страхование покупок и финансовые инструменты, которые выходят за рамки традиционного понимания торговой услуги как неотделимой от товара.

Трансформация электронной торговли: от витрин к платформам

Ценность площадок электронной торговли менялась в процессе эволюции электронной коммерции может быть структурирована в рамках нескольких этапов:

1. Электронные каталоги и витрины (1990-е – начало 2000-х). Первая волна электронной торговли базировалась на концепции интернет-витрин, предоставляя пользователям доступ к прайс-листам и ограниченным интерактивным возможностям.

2. Развитие интернет-магазинов (2000-е – 2010-е). С распространением безопасных онлайн-платежей интернет-магазины стали не просто торговыми площадками, но и инструментами повышения лояльности потребителей через систему отзывов, персонализации контента и улучшенного пользовательского опыта через повышения юзабилити (удобства использования) [12, с. 80-87].

3. Специализированные интернет-магазины и онлайн-гипермаркеты (2010-е – настоящее время). В этот период сформировались два типа интернет-магазинов: узкоспециализированные платформы (например, магазины электроники, косметики или детских товаров) и крупные онлайн-гипермаркеты с широким ассортиментом (например, Ozon), предлагающие множество SKU в различных категориях и обеспечивающие удобные логистические решения.

4. Платформенная экономика и маркетплейсы (2010-е – настоящее время). Современные маркетплейсы (Wildberries, Aliexpress, Яндекс.Маркет) представляют собой сложные цифровые экосистемы, интегрирующие элементы персонализированных рекомендаций, логистических сервисов и финтех-решений, что принципиально изменяет структуру потребительского выбора [13, с. 90-98].

Таким образом, каждый этап развития электронной коммерции был направлен на снижение временных и когнитивных издержек потребителя, улучшение логистики и расширение ассортимента. Специализированные магазины обеспечивали удобство выбора в узких нишах, гипермаркеты – широкий ассортимент и централизованную логистику, маркетплейсы – удобный поиск и персонализированные рекомендации, а доставка из офлайн-гипермаркетов – скорость и доступность товаров повседневного спроса. В совокупности эти модели формируют многоуровневую экосистему электронной торговли, адаптированную к различным сценариям потребительского поведения.

Таким образом, мы можем рассмотреть на примере электронной торговли модель пяти уровней товара Котлера и Келлера и аналогичные

мультитрибутивные модели товара Ж.Ж. Ламбена (основной и периферийные сервисы или Т. Левитта.

Таблица 1

Атрибуты платформы электронной торговли как товара

Уровни товара по Ф.Котлеру	Атрибуты товара по Т.Левитту	Атрибуты платформы электронной торговли как товара
основная выгода	сущность товара	приобретение товаров с минимальными затратами (и монетарные, и немонетарные затраты)
основной товар	фактическая польза товара	предоставление ассортимента товаров с возможностью дистанционного заказа
ожидаемый товар	ожидаемая польза товара	широкий ассортимент, низкая цена, наличие различных способов оплаты, удобных способов доставки, безопасность совершения покупки
дополненный товар	дополнительная польза товара	разнообразные конкурентные преимущества в зависимости от сектора электронной торговли, например, возможности кастомизации товаров, сверхсрочная доставка, наличие гарантий, онлайн-поддержка, специальные сервисы для помощи в выборе товара и т.д.
потенциальный товар	будущая польза товара	экосистемность и синергетические эффекты обобщенного пользовательского опыта; дополнительные бонусы за покупку, скидки постоянным покупателям, специальные предложения и т.д.

Из таблицы 1 можно сделать вывод, что в более высоких уровнях товара – дополненном и потенциальном товаре – проявляются главные преимущества платформенной экономики и элементы формирования дополнительной потребительской ценности.

Формирование стандартов потребления и потребительская ценность на виртуальном рынке

Формирование стандартов потребления на виртуальном рынке представляет собой динамичный и непрерывный процесс, охватывающий изменения в технологиях, модели взаимодействия потребителей с платформами и развитие механизмов ценообразования. Однако считать, что ключевой целью потребления в цифровой среде является исключительно минимизация затрат, представляется чрезмерно упрощенным. Исследования в области потребительского поведения [4, 8, 11, 14] подтверждают, что ценность цифровых платформ формируется под влиянием множества факторов, включая функциональную (утилитарную), эмоциональную, социальную ценность.

С точки зрения технологии потребления, маркетплейсы обеспечивают сложную экосистему взаимодействий, объединяющую ассортиментное

предложение, персонализированные инструменты выбора и дополнительные финансовые и логистические решения. При этом платформа выполняет не только сбытовую функцию, но и коммуникативную, способствуя вовлечению потребителей и созданию уникального опыта покупки. Современные исследования цифровых торговых сред [9, 11] показывают, что роль маркетплейсов выходит за рамки простого посредничества и охватывает такие элементы, как управление рисками, обеспечение гарантий, логистическая оптимизация и интеграция финансовых решений.

Таким образом, потребительская ценность маркетплейсов носит мультиатрибутивный характер, объединяя ассортиментную, ценовую, сервисную и коммуникативную составляющие. В отличие от традиционных моделей розничной торговли, цифровые платформы не просто продают товары, но и формируют стандарты потребления, используя алгоритмические механизмы влияния на выбор.

При этом, в отличие от классического интернет-магазина, концепция платформенного капитализма, разработанная Ником Срничек (2016), предоставляет критическую перспективу на развитие цифровых экосистем, включая маркетплейсы. Срничек утверждает, что платформы не просто являются посредниками между продавцами и потребителями, а становятся центральными акторами, извлекающими ценность из данных, собранных в процессе взаимодействия пользователей с системой. Это влияет на потребительский опыт несколькими способами:

1. Монетизация данных. Маркетплейсы не только продают товары, но и используют данные потребителей для формирования индивидуализированных предложений, что может как повышать удобство выбора, так и ограничивать его за счёт скрытой фильтрации информации.

2. Алгоритмическое управление ценами и ассортиментом. В отличие от традиционной торговли, платформы динамически изменяют цены и ранжирование товаров, оптимизируя их под алгоритмические модели максимизации прибыли.

3. Снижение прозрачности выбора. Алгоритмические механизмы делают процесс принятия решений менее контролируемым со стороны потребителя, формируя сценарии покупки на основе персонализированных прогнозов.

4. Персонализированные рекомендации сокращают время поиска, но ограничивают доступ к альтернативам, влияя на осведомлённость потребителей.

5. Автоматизированные системы фильтрации продавцов снижают риск покупки у недобросовестных поставщиков, но могут создавать скрытые барьеры для новых участников рынка.

В этом контексте платформы не только предлагают расширенный ассортимент товаров, но и управляют самим процессом выбора, изменяя классическое понимание потребительской ценности. Это требует дальнейших исследований, направленных на изучение баланса между удобством, когнитивной нагрузкой и степенью автономии пользователя в условиях платформенной экономики.

Современные маркетплейсы применяют различные механизмы снижения информационной асимметрии: рейтинговые системы, программы защиты

покупателя, алгоритмы фильтрации недобросовестных продавцов. Однако их эффективность не всегда однозначна. Например, автоматические рейтинговые алгоритмы могут искажать представление о реальной репутации продавца, а гарантии возврата увеличивают стоимость товаров, так как включают страховые риски.

Потребительские транзакционные издержки в цифровой среде включают затраты на поиск информации, сравнение товаров, проверку надёжности поставщика, оплату, доставку, послепродажное обслуживание. Их динамика во многом определяется развитием платформенных технологий. Например, персонализированные рекомендации снижают когнитивные издержки выбора, но одновременно ограничивают доступ к альтернативам, влияя на долгосрочную лояльность потребителей к брендам и платформам.

Выводы

Таким образом, транзакционные издержки и информационная асимметрия остаются ключевыми вызовами цифровой торговли, требующими комплексного подхода. Современные платформенные решения позволяют снизить часть этих издержек, но при этом могут создавать новые формы неопределённости, связанные с алгоритмическим управлением и закрытостью цифровых экосистем. Это требует дальнейших исследований в области цифрового маркетинга и поведенческой экономики.

Эволюция электронной торговли существенно изменила потребительское поведение, перераспределив контроль над процессом выбора в сторону платформенных моделей. Маркетплейсы стали не только инструментами оптимизации взаимодействия, но и активными субъектами формирования потребительских предпочтений, оказывая влияние на механизмы ценообразования, временные и когнитивные издержки.

Актуальными направлениями дальнейших исследований остаются:

Анализ алгоритмического управления потребительским поведением и его последствия для рыночной конкуренции;

Исследование когнитивных механизмов адаптации потребителей к платформенным средам;

Разработка этических стандартов персонализированного маркетинга.

Таким образом, платформенная экономика продолжает трансформировать классические модели торговли, формируя новые принципы цифрового потребления и создания потребительской ценности, что требует дополнительных исследований.

Список использованных источников:

1. Folkes, Valerie S. The Availability Heuristic and Perceived Risk. *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, no. 1, 1988, pp. 13-23.
2. Lovelock, C. *Services marketing: people, technology, strategy* / Christopher Lovelock, Jochen Wirtz. - 7th ed. – 2011. – 626 p.
3. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Malhotra, A. E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality // *Journal of Service Research*. 2005. Vol. 7. № 3. P. 213-233.

4. Yang, H. and Carmon, Z. (2010). Consumer Decision Making. In Wiley International Encyclopedia of Marketing (eds J. Sheth and N. Malhotra)
5. Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
6. Брижашева О. В. Маркетинг торговли. Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 170 с.
7. Георгиевский А. Б. Сервитизация компании: предпосылки и результаты. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*, 2022. 21 (1): 74-104.
8. Еременко, Ю. А. Влияние современных информационных технологий на трансформацию моделей принятия решений о покупке / Ю. А. Еременко, А. В. Ченцова // *Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе*. – 2019. – № 1-2 (29-30). – С. 5-15.
9. Завьялов, Д. В. Проблемы и перспективы развития сферы товарного обращения в условиях цифровой экономики / Д. В. Завьялов, Н. Б. Завьялова // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2020. – Т. 10, № 6. – С. 1701-1720.
10. Ковалева, И. А. Современные тренды потребительского поведения или почему покупатели выбирают онлайн? / И. А. Ковалева, А. А. Канке // *Вестник евразийской науки*. – 2023. – Т. 15. – № 3.
11. Кордина, И. В. Маркетплейс как бизнес-модель электронного посредничества / И. В. Кордина, Д. И. Хлебович // *Известия Байкальского государственного университета*. – 2021. – Т. 31, № 4. – С. 467-477.
12. Марцулевич, Д. В. Оценка влияния фактора удобства использования сайта (юзабилити) на потребительскую удовлетворенность интернет-магазином / Д. В. Марцулевич // *Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера*. – 2017. – № 4. – С. 77-89.
13. Срничек, Н. Капитализм платформ / М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. – 128 с.
14. Толстихина Е. И. и др. Совершенствование модели поведения потребителей в условиях цифровой трансформации / Е. И. Толстихина, с. К. Демченко, В. Г. Подопригора, Ю. Ю. Суслова // *Экономические науки*. – 2023. – № 227. – С. 152-158.
15. Юлдашева О.У. Когнитивный маркетинг: продвижение стандартов потребления. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 140 с.
16. Юлдашева О.У., Шубаева В.Г., Орехов Д.Б. Методология измерения и оценки потребительской ценности: дифференциация подходов // *Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера*. – 2014. – № 3. – С. 198-210.

УДК 005.95/.96

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

*Андросюк Валерия Павловна,
Сибирский федеральный университет, г. Красноярск*

E-mail: androsyuk_01@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены основные особенности управления персоналом в организациях розничной торговли: высокая текучесть кадров, массовый поиск и подбор персонала и высокая конкуренция торговых организаций розничной продуктовой торговли за внимание соискателей на рынке труда. Понимание особенностей управления персоналом необходимы руководству компаний в сфере розничной торговли для разработки эффективной стратегии человеческих ресурсов, которая поможет компании быть конкурентноспособной в современных реалиях.

Abstract. The article examines the main features of personnel management in retail organizations: high staff turnover, mass search and selection of personnel and high competition of retail food trade organizations for the attention of job seekers in the labor market. Understanding the features of personnel management is necessary for the management of companies in the retail sector to develop an effective human resources strategy that will help the company be competitive in modern realities.

Ключевые слова: управление персоналом, торговля, текучесть кадров, массовый подбор персонала, конкуренция торговых организаций, рынок труда, программы онбординга, стратегия человеческих ресурсов.

Key words: HR-management, trade, staff turnover, mass recruitment, competition of trade organizations, labor market, onboarding programs, HR-strategy.

Введение. Актуальность. Компании в сфере розничной торговли требуют конкретной организации работы своих сотрудников для удовлетворения покупателей и повышения чистой прибыли организации, поэтому стратегия ЧР (человеческих ресурсов) в таких организациях должна разрабатываться и реализовываться учитывая особенности управления персоналом в подобных компаниях.

Основная часть. Торговые сети имеют в большинстве своем некоторые особенности, которые хотелось бы описать ниже.

Высокая текучесть кадров

Анализ рекрутингового агентства Antal Russia за 2023 г. показал, что лидирующие позиции по текучести кадров, как в целом по РФ (58%), так и по Красноярскому краю занимает розничная торговля. Основной причиной текучести исследование выделяет заработную плату и бонусы, выплачиваемые компаниями. В исследовании рассматривалась общая текучесть. Общая

текучесть включает сотрудников, которые уволились по собственному желанию, были уволены по инициативе работодателя, переместились внутри компании, попали под сокращение, вышли в отпуск по уходу за ребенком, вышли на пенсию, пропали без вести, ушли в армию и т.д. Текучесть персонала рассчитывалась компаниями следующим образом– количество сотрудников, покинувших компанию в 2023 г., разделенное на среднесписочную численность за 2023 г. [1].



Рис. 1 Средний коэффициент общей текучести персонала в компаниях за 2023 г.

Высокая текучесть кадров может привести следующие риски в торговой организации: снижение эффективности работы организации, ухудшение взаимоотношений между работниками и руководителями среднего звена, ухудшение морально-психологического климата в коллективе. В связи с тем, что работников будет не хватать на торговых точках может снизиться уровень покупательской удовлетворенности потребителей, а также ухудшиться результаты квартальных и межгрупповых инвентаризаций, исходя из этого – чистая прибыль организации может снизиться. Помимо этого, недостаток сотрудников в магазине приводит к увеличению объема работы для персонала, вышедших на смену, что в итоге приводит к переработкам, эмоциональному выгоранию, ухудшению отношения к работе и к компании, снижению лояльности к руководству, в последствии к увольнению.

Массовый поиск и подбор персонала

Исследования портала Retail.ru говорят о том, что экономически активное население в России составляет 76 млн человек. Из них, по данным компаний TalentTech, 37 млн человек, или 49 %, трудятся на массовых позициях [2].

Если для подбора линейного персонала немаловажным критерием является квалификация соискателя, то для массового подбора квалификация не является важной. В магазинах розничной торговли чаще всего открыты массовые позиции, которые имеют свойство быть востребованными на рынке труда. В региональных и федеральных торговых сетях присутствует дифференциация человеческих ресурсов в соответствии с моделью М.А. Хьюзлида, Б.Е. Беккера и Р.У. Битти такая дифференциация включает [3]:

1. Должности категории А – это виды работ, оказывающие решающее влияние на формирование конкурентного преимущества фирмы (отбор на основе квалификации, опыта и мотивации, источники поиска кандидатов – чаще всего hh.ru, Superjob, личные рекомендации, учебные заведения и стажировки);

2. Должности категории Б объединяют вспомогательные работы, играющие очень важную роль в достижении высоких показателей деятельности организации, но непосредственно не связаны с реализацией стратегии (трудоустроится может практически каждый, кто минимально соответствует требованиям, источники поиска кандидатов – чаще всего соц.сети, Авито, объявления).

Для торговых организаций в последнее время становится нормальной ситуация, когда на рабочих сайтах, порталах не снимаются с публикаций вакансии массового подбора, связано это с высокой конкуренцией торговых сетей за соискателей, высокой текучестью.

Высокая конкуренция торговых организаций розничной продуктовой торговли за внимание соискателей на рынке труда

Чтобы доказать высокую конкуренцию торговых организаций за внимание соискателей на рынке труда, было проанализировано предложение подобных организаций для соискателей на рынке труда в г. Красноярск в 2024 г. Анализировалось приложение соискателям на массовую позицию «Продавец-кассир» с помощью сайтов для поиска работы, была составлена сравнительная таблица предложений.

Данные для построения сравнительной таблицы были использованы из общеизвестных российских сайтов по поиску работы: hh.ru и Авито. Были выявлены несколько популярных торговых сетей, публиковавших свои объявления о поиске сотрудников в сентябре 2024 г. Мы можем заметить, что самый низкий уровень заработной платы предлагает торговая сеть «Командор», самую высокую – «Красное-Белое» и «Магнит». Для соискателя на массовые позиции в торговой сети заработная плата является не единственным важным фактором при выборе работы. Также кандидаты обращают внимание на местоположение магазина, рабочий коллектив, интенсивность работы, уровень многозадачности, другие бонусы и «плюшки» при трудоустройстве в виде обедов и пр.

Большой объем работы, ее интенсивность чаще всего сопровождается контролем со стороны руководства (во всех торговых сетях на рабочих местах установлены камеры видеонаблюдения), а также непрерывным общением с покупателем, что приводит к частому эмоциональному выгоранию, повышает уровень стресса на рабочем месте. Многие сотрудники уходят из торговых сетей

как раз по причине того, что устали взаимодействовать с людьми в процессе своей работы. Очень часто в магазинах происходят конфликты между покупателями и сотрудниками магазинов, что также приводят к высокой текучести в торговых сетях.

Таблица 1

Сравнение предложений соискателям торговых организаций в г. Красноярск [4]

Торговая сеть	Уровень заработной платы (на руки, руб.)	Конкурентное предложение соискателю
«Пятерочка»	33 482 до 45 201	Надбавки за стаж. Финансовая поддержка в сложных жизненных ситуациях. Скидки в магазинах сети, скидки от партнеров. Оборудованная комната отдыха с бесплатным кофе и чаем. Медицинская страховка для сотрудника и его семьи в формате телемедицины, включая поддержку узких специалистов. Подарки и компенсация отдыха для детей сотрудников.
«Магнит»	от 57 000	Корпоративное продвинутое обучение посредством интерактива и геймификации. Возможность прямых коммуникаций с высшим менеджментом Компании. Надбавка за подтвержденные знания.
«Командор»	от 33 000 до 40 000	Корпоративная скидка 5%. Служебный транспорт. ДМС.
«Красное-Белое»	от 57 000	Корпоративное продвинутое обучение посредством интерактива и геймификации. Возможность прямых коммуникаций с высшим менеджментом Компании. Надбавка за подтвержденные знания.
«Бристоль»	от 52 117 до 55 900	Высокая зарплата за совмещения. Премия за стаж работы в компании Перевод в другой магазин «Бристоль» при необходимости. Корпоративные конкурсы с денежными призами. Новогодние подарки детям сотрудников
«Русский разгуляйка»	от 50 000 до 60 000	—
«Красный Яр»	от 39 145 до 50 412	Обучение стандартам работы в системе дистанционного обучения. Действует акция: Приведи друга и получи премию 5000 рублей Для всех сотрудников корпоративная скидка: 5% на все товары и 25% на всю продукцию собственного производства Премия за выслугу лет от фиксированного дохода: 1. За стаж от 2 до 5 лет – от 2% 2. За стаж от 5 лет – от 5%

Торговая сеть	Уровень заработной платы (на руки, руб.)	Конкурентное предложение соискателю
«Окей»	от 35 260 до 39 560	Отдел для работы на ваш выбор (Фрукты и овощи, мясная продукция, молочная продукция, напитки, бакалея и консервация, детские товары, раскладчик товара в ночь) Дополнительные премии по акции «приведи друга» до 15 000 рублей Дисконтная карта сети «О'КЕЙ» с корпоративной скидкой Корпоративное обучение профессии
«Лента»	от 39560 до 46 010	Приветственный бонус 15% к часовой тарифной ставке за первый месяц работы. Доплата за стаж от трех месяцев работы + 1150 руб. ежемесячно. Обед за 45 рублей. Дополнительная скидка для сотрудников в магазинах «ЛЕНТА». Акция «Приведи друга, получи 10 000 Лента баллов». Бесплатные консультации для сотрудников от специалистов по психологии, здоровью, питанию, финансовой и юридической защите ДМС.
Сеть гастрономов "Bank Beer"	от 35 586 до 47 943	Компенсация такси.
ООО «Торговый дом – Сладкое желание»	от 40 500 р	Компенсация такси. Подарки сотрудникам и детям сотрудников.
«Маяк»	От 40 000 до 50 000	—



Рис. 2 Уровень заработной платы ТС г. Красноярск на вакансии «Продавец-кассир»

Выводы. Выделим особенности управления персоналом в торговых организациях. Так, Высокая текучесть кадров, из-за которой возможно снижение эффективности работы организации, ухудшение взаимоотношений между работниками и руководителями среднего звена, ухудшение морально-психологического климата в коллективе. Также возможно эмоциональное выгорание у сотрудников, ухудшение отношения к работе и к компании, снижение лояльности к руководству.

Массовый подбор персонала преобладает чаще всего в торговых организациях. Для торговых организаций в последнее время становится нормальной ситуация, когда на рабочих сайтах, порталах не снимаются с публикаций вакансии массового подбора, связано это с высокой конкуренцией торговых сетей за соискателей.

Для решения проблемы текучести кадров можно предложить внедрить программы онбординга (ввода в должность), которые помогут новым сотрудникам быстрее адаптироваться к рабочему процессу, обучиться (часто в сферу торговли приходят сотрудники без соответствующего опыта). Также необходимо проанализировать рынок труда и убедиться в том, что предлагаемые заработные платы и льготы как минимум находятся в «рынке». Проанализировав предложения для соискателей на позицию «Продавец-кассир» можно заметить, что некоторые компании предлагают карьерный рост. Если в торговой организации обещают быстрый карьерный рост, то необходимо вести работу для предоставления возможностей развития сотрудников, чтобы сотрудники понимали, как можно развиваться и расти в компании, видели перспективы в своей работе.

Список использованных источников:

1. Официальный сайт ведущего кадрового агентства Antel Talent [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://anteltalent.ru/>
2. Корчагина С., ПлUTOва М., Царегородцева С. Кадровый голод или конкуренция на рынке труда среди торговых сетей / С. Корчагина, М. ПлUTOва, С. Царегородцева // Экономика и управление. – 2022. – № 2(164). – С. 129-133.
3. Эсаулова И.А., Нагибина Н.И. Стратегии управления человеческими ресурсами в сетевой розничной торговле продуктами питания // Наукoведение. – 2017. – Том 9, № 2.
4. Официальный сайт по поиску работы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://krasnoyarsk.hh.ru/employer>

УДК 336.717.061

ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ VR & AR ЗА РУБЕЖОМ И В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Рыбкин Артём Геннадьевич,
Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва*

E-mail: 215164@edu.fa.ru

*Научный руководитель: Ризванова Ирина Азатовна,
Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва*

E-mail: iarizvanova@fa.ru

Аннотация. Достигая своего максимума, технологии применяются в новых и новых сферах, так платежи уже начинают находить собственное место за гранью человеческого понимания и реальности, а именно в технологиях виртуальной и дополненной реальности. Таким образом, целью данного исследования является изучение возможности переноса платежей в виртуальную реальность и ее рассмотрение, как новой ветви развития финансового сектора. Для достижения данной цели были поставлены задачи, которые варьируются в промежутках рассмотрения опыта зарубежных стран, а также сопоставлении международной практики регулирования и российской действительности. Результаты исследования продемонстрировали значимости изучения данного вопроса, на основании чего были сделаны выводы о необходимости равноценного разделения и сопоставления развития финансового и нефинансового сектора при развитии способов инициации платежей и необходимости переноса опыта зарубежных стран в регулировании инфраструктуры такого типа.

Abstract. At this stage, payment systems and payment services find their place of development in payment infrastructures, the essence of which is to improve the technological foundation for the provision of these services. Reaching its maximum, technology is being applied in new and new areas, as payments are already beginning to find their own place beyond human understanding and reality, namely in virtual and augmented reality technologies. Thus, the purpose of this study is to study the possibility of transferring payments to virtual reality and consider it as a new branch of the development of the financial sector. To achieve this goal, tasks have been set that vary between reviewing the experience of foreign countries, as well as comparing international regulatory practice and Russian reality. The results of the study demonstrated the importance of studying this issue, based on which conclusions were drawn about the need for an equivalent separation and comparison of the development of the financial and non-financial sectors in the development of payment

initiation methods and the need to transfer the experience of foreign countries in regulating this type of infrastructure.

Ключевые слова: виртуальная реальность, дополненная реальность, инфраструктура, платежные инструменты, платежные услуги, инициация платежей.

Key words: virtual reality, augmented reality, infrastructure, payment instruments, payment services, payment initiation.

Введение. Актуальность. В современных реалиях люди, государство и компании связаны между собой финансовыми отношениями, которые построены на взаимных обязательствах между соответствующими субъектами. Эффективность их коммуникации в названной сфере может достигаться за счет полноценно развитой платежной системы, как на государственном уровне, так и на уровне конгломераций, имеющих значимость на мировой арене. Степень развитости и уязвимости платежной системы способна влиять на ключевые индикаторы состояния страны. В целом, общий тренд экономического совершенствования платежной системы сходит на «нет», что непосредственно связано с достижением эффективной структуры движения денежных потоков. Однако, с технологической точки зрения, платежная система находится на этапе взросления, когда постоянно совершенствуется инфраструктура, обеспечивается внедрение новых технологий для соответствия современным трендам через удовлетворение основных потребностей населения и юридических лиц в части платежей, которые должны быть безопасными и удобными.

Одним из таких трендов, способных обеспечить развитие новых форм денег, и поддержать тесные интеграционные связи субъектов и услуги, которые они предлагают, является дополненная и виртуальная реальности, которые набирают высокими темпами популярность в нефинансовом секторе, но не обеспечены потоками денежных средств с использованием соответствующей инновации. Соответствующие утверждения и подтверждают актуальность данной темы и необходимость ее рассмотрения на раннем этапе становления.

Данный вопрос частично затрагивался такими учеными, как Мортон Хейлиг, Айвен Сазерленд, Майрон Крюгер, Луис Розенберг, Джарон Ланье еще в XX веке, что позволяет сделать вывод о ее постоянной актуальности, а также популяризации в условиях роста технологической оснащенности субъектов финансового рынка и всей экономики.

Основная часть.

Кейсы реализации технологии VR и AR в Российской Федерации

В рамках соответствующей работы, необходимо рассмотреть ряд кейсов реализации соответствующей технологии в РФ и зарубежом. В России полноценное создание и реализация метавселенной с финансовой точки зрения запрещена, так как в регуляторных правилах и законах попадает в «серую зону», которая считается не контролируемой. Для данной страны характерен высокий уровень утечки денежных средств, как через офшоры, так и «серые» и «черные»

зоны на криптовалютном уровне, следовательно, осуществление платежей с использованием соответствующей технологии на данный момент только понизит прозрачность транзакций. Для решения соответствующих вопросов развитие метавселенных в РФ берет свое начало с нефинансового сектора, где яркими примерами являются:

1. МТС. Компания МТС проводила бета-тест своей цифровой вселенной под названием VERSE. В игровом 3D-пространстве пользователи могут исследовать продукты цифровой экосистемы МТС, что повышает спрос на продукцию. Однако на данном этапе население может лишь рассмотреть продукт, а не купить, что повышает издержки клиентов.

2. Сбербанк. Компания предоставляет возможность предварительного осмотра квартиры при использовании ипотеки для ее приобретения, что благодаря 3D-моделированию позволяет определиться с приобретением.

3. ВТБ. Данная финансовая компания (банк) создал виртуальную платформу с несколькими виртуальными пространствами, которые используются для проведения внутренних совещаний, адаптации новых сотрудников и других мероприятий. То есть, данная технология в ВТБ используется, как вспомогательный инструмент менеджмента.

Таким образом, главным выводом реализации метавселенных в РФ является применение технологии на нефинансовом уровне, без возможности приобретения услуги в полностью цифровом пространстве. Однако необходимо отметить, что соответствующая технология вероятно будет применима в ближайшем времени, ведь по большей части ее развитием занимаются кредитные организации с уже реализованной собственной платежной системой, где интеграция и сопряжение будет проходить в рамках единой экосистемы компании, что обеспечит частичную децентрализацию в деятельности и эффективность в работе серверов, но только при условии сильной их загруженности. Также видно, что в России метавселенные развиваются небанковскими платежными агентами, телекоммуникационными компаниями, что вносит значимый вклад в становление AR и VR в платежной системе [3].

Кейсы реализации технологии VR и AR за рубежом

Зарубежный опыт применения метавселенных и технологии VR позволяет сделать вывод, что их развитие находится на весьма высоком уровне, в связи с уже частично созданной нормативно правовой базой. Яркими примерами реализации данных технологий является:

1. Decentraland. Виртуальный мир, позволяющий создавать, использовать и монетизировать контент. Здесь проходят фестивали, выставки и концерты. Владение землей осуществляется через криптовалюту MANA на основе блокчейна Ethereum. Собственники, около 7 000 человек, принимают решения о развитии мира коллективным голосованием.

2. Sandbox позволяет пользователям создавать собственные миры и монетизировать полученный здесь опыт и предметы. Активно привлекает к сотрудничеству известные бренды, такие как Adidas, Atari и Binance.

3. **Bloktopia.** Представляет собой токенизированный децентрализованный VR-небоскреб, где пользователи могут взаимодействовать с окружающим пространством с помощью аксессуаров виртуальной реальности.

Технологическим и финансовым прорывом реализации технологии метавселенных является MetaMask, которая представляет собой кошелек Ethereum с открытым исходным кодом, поддерживающим все виды токенов на основе Ethereum (например, соответствующих стандарту ERC-20, и невзаимозаменяемых токенов). Кроме хранения эфира и других токенов, MetaMask позволяет получить доступ к децентрализованным приложениям (Dapps), криптобиржам (например, Coinbase), и играм, построенным на блокчейне Ethereum. Осуществление платежей в цифровом пространстве данной метавселенной может происходить за счет криптовалюты Ethereum, а для осуществления платежей в реальности, данная система подключилась (по взаимному соглашению) к платежной системе Mastercard. В первом случае для оплаты достаточно лишь указать определенное количество криптовалюты измеряющейся в единицах. Во втором случае необходимо совершать конвертацию из ЕТН в доллары и оплачивать с кошелька, привязанного к криптовалютной бирже [6].

Таким образом за рубежом существует технология оплаты с использованием технологий виртуальной и дополненной реальности, сопряженной с платежными системами и обеспеченной регуляторными нормами и органами. Технология MetaMask можно назвать метавселенной, потому что она обеспечивает взаимосвязь между реальным и цифровым миром через современные инструменты платежей и обеспечение связи частных денег и валют государства.

Основные подходы к регулированию технологий VR и AR в России и в зарубежных странах

Подходы к регулированию метавселенных являются наиболее значимыми и различными в разных странах и союзах. Рассмотрим законодательные акты России [3]:

- Федеральный закон «О защите прав потребителей» №2300-1. В частности, статья 26.1 «Дистанционный способ продажи товара»;
- Федеральный закон от 27.06.2011 №161-ФЗ «О национальной платёжной системе»;
- Федеральный закон от 03.06.2009 № 103-ФЗ «О деятельности по приему платежей физических лиц, осуществляемых платежными агентами»;
- Положение Банка России от 29.06.2021 № 762-П «О правилах осуществления перевода денежных средств»;
- Федеральный закон от 31 июля 2020 года №259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Опираясь на последнюю редакцию законов и их содержание можно отметить, что нормативно-правовая база реализации метавселенных и

виртуальной реальности в РФ отсутствует, что ограничивает развитие платежной системы с уклоном в данную инфраструктуру.

Организация правил ведения бизнеса в AR должна будет в первую очередь обеспечить безопасность платежей для физических лиц, как основных клиентов данной платформы, так и безопасность персональных данных, которые будут предоставляться людьми при регистрации в метавселенную. Отдельное внимание Правительства РФ и других органов способных оказывать влияние через нормативно-правовую базу должно быть направлено на регулирование криптовалют, а не только цифровых финансовых активах, которые на данном этапе практически не разграничиваются [5].

В США отсутствует единый закон о метавселенных, однако есть орган, специализирующийся на регулировании метавселенных. Так, с 2021 года в США действует Институт метавселенной (Metaverse Policy Institute), который ставит целью создать первый закон о метавселенных, позволяющий обеспечить лидерство страны в этой сфере. В полномочия данного органа с учетом нормативно правовой базы входит разработка модельных кодов метавселенной и свод законов метавселенной, которые будут служить руководством для судов всех уровней и юрисдикций в гражданских разбирательствах и судебных процессах, а также консультирование ООН, Правительства, значимых инвесторов и институтов по эксплуатации данной технологии.

В Евросоюзе основными законами о частичном регулировании метавселенных является Закон о цифровых услугах (DSA) и Закон о цифровых рынках (DMA). DSA призван контролировать онлайн-посредников и платформы. DMA должен регулировать деятельность платформ-привратников. Отсутствие отдельного регулятора и его полномочий делают систему уязвимой. Регулирование деятельности платформ метавселенных рассматривается без возможной интеграции с платежными системами, что влияет на возможность совершенствования платежных систем через инфраструктуру метавселенных. [4]

В Китае, в октябре 2021 года, при Китайской ассоциации мобильной связи создана первая отраслевая организация по регулированию метавселенной в стране. Полная централизация регулирования в Китае заключается в хранении серверов в системном блоке Правительства. В 2021 году данным органом была разработана декларация индустрии метавселенной, подразумевающая концептуальное развитие метавселенных и необходимость полной ориентированности на обеспечение прав и свобод граждан данной системы.

Выводы

Подытоживая вышесказанное, необходимо отметить, что технология виртуальной и дополненной реальности являются инновационным прорывом, потому что позволяют обеспечить потребности населения в удобной для него форме. Данная технология позволяет детям играть, используя современную гарнитуру, людям средних возрастов работать и людям преклонного возраста читать книги и просматривать необходимые новости.

В части платежей с использованием данной технологии изменения претерпевают через новые инструменты, а именно использование средств, эмитируемых не государством, а доверием населения. Сами же платежи будут характеризоваться оплатой не номинальной стоимости, написанной на купюре, а количеством соответствующего денежного средства.

Таблица 1

Особенности регулирования VR и AR платежей в странах

Страна регулирования VR и AR	Особенность регулирования
Россия	Отсутствует прямое регулирование. Разрабатываются нормативные акты, а именноправки в Федеральные законы, но лишь при появлении данной технологии в финансовом секторе.
США	Прямое институциональное регулирование. Metaverse Policy Institute, который обеспечивает регулирование и надзор подобный мегарегулятора. Полномочиями данного органа выступает технологическая составляющая, а именно разработка кодовых стандартов.
Евросоюз	Прямое законодательное регулирование, на примере законов DSA и DSM.
Китай	Прямое институциональное регулирование. Отраслевая организация по регулированию метавселенной в стране - государственный зависимый орган управления.

На данный момент времени, если рассматривать российскую действительность, то развитие метавселенных, а также VR технологий в области финансов, в части платежной системы будет нести скорее негативные последствия, до момента создания регуляторной базы или специального органа, способного контролировать деятельность метавселенной и деятельность субъектов платежных систем, встроенных в нее.

В рамках Европейской действительности данная технология сложно реализуема, потому что действует единый мегарегулятор, который будет изначально задавать определенные темпы развития соответствующей технологии на уровне более развитых стран, где малые будут не способны конкурировать с уже развитыми государствами. Таким образом будет образовываться искусственная монополия.

Американская модель развития и реализации метавселенных находится на ином уровне, в отличие от всего мира, так как финансовая грамотность вместе с развитой платежной системой, институтом регулирования, нормативной правовой базой и технологической обеспеченностью позволила сформировать крупнейшую метавселенную, в которой возможна реализация платежей.

Подход Великобритании глубоко интегрирован с европейскими нормативными стандартами, делая упор на операционную устойчивость, кибербезопасность и адаптацию к глобальной платежной практике. Тем временем США принимает модель сотрудничества, которая использует технологические инновации и общеотраслевое партнерство для защиты своих платежных систем от целого ряда рисков [4].

Список использованных источников:

1. Айвазова М.А. Применение технологий виртуальной и дополненной реальности в банковской сфере // Вестник науки. – 2020. – №12 (33) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-tehnologiy-virtualnoy-i-dopolnennoy-realnosti-v-bankovskoy-sfere> (дата обращения: 10.03.2025).
2. Официальный документ Центрального Банка Российской Федерации «Цифровизация платежей и внедрение инноваций на платежном рынке» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cbr.ru/Content/Document/File/161600/analytical_report_20240605.pdf (дата обращения: 10.03.2025).
3. Ризванова И.А., Букликова Е.А. Обзор организационного и нормативно-правового аспектов идентификации и контроля за рисками в платежной системе России и за рубежом // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 2. – EDN BFQLTB.
4. Захарова О.В., Ризванова И.А. Перспективы использования технологии токенизации в построении платежной инфраструктуры // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 11. – С. 200-205. – EDN IGQDAJ.
5. Волынов М.М., Китов А.А., Горячкин Б.С. Виртуальная реальность: виды, структура, особенности, перспективы развития // E-Scio. – 2020. – № 5(44) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/virtualnaya-realnost-vidy-struktura-osobennosti-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 10.03.2025).
6. Официальный сайт Binance «Как использовать MetaMask» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://academy.binance.com/ru/articles/how-to-use-metamask> (дата обращения: 10.03.2025).

УДК 339.138

АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ МИРОВОЙ И РОССИЙСКОЙ БЬЮТИ-ИНДУСТРИИ: ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

Блащук Ольга Дмитриевна,
Университет ИТМО, г. Санкт-Петербург

E-mail: blachsuk@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматривается эволюция и современное состояние мирового и российского рынков бьюти-индустрии. Проанализированы исторические этапы становления индустрии красоты и основные тенденции развития. Особое внимание уделено исследованию трансформации потребительского поведения на примере жителей Москвы в период с 2001 по 2022 год. На основе статистических данных выявлены ключевые изменения в частоте посещения салонов красоты и формировании культуры регулярного ухода за собой.

Abstract. The article examines the evolution and current state of the global and Russian beauty industry markets. The historical stages of the beauty industry formation and main development trends are analyzed. Special attention is paid to the study of consumer behavior transformation using the example of Moscow residents from 2001 to 2022. Based on statistical data, key changes in the frequency of beauty salon visits and the formation of a regular self-care culture are identified.

Ключевые слова: бьюти-индустрия, рынок красоты, салоны красоты, потребительское поведение, индустрия красоты, косметические услуги, развитие рынка.

Key words: beauty industry, beauty market, beauty salons, consumer behavior, cosmetic services, market development, beauty services.

Введение

Индустрия красоты является одним из наиболее динамично развивающихся секторов современной экономики. В данной статье проводится анализ тенденций развития мирового и российского рынков бьюти-индустрии, рассматриваются их структура и особенности формирования, а также исследуются исторические аспекты становления рынка красоты в России и трансформация потребительского поведения на примере г. Москвы.

Развитие мировой бьюти-индустрии

История становления бьюти-индустрии в мировом масштабе берет свое начало в конце XIX – начале XX века, когда были заложены основы массового производства косметических средств и создания специализированных салонов красоты. Значительный импульс развитию отрасли придала эпоха индустриализации, ознаменовавшаяся появлением первых крупных

косметических компаний, таких как L'Oréal (1909), Elizabeth Arden (1910) и Max Factor (1909). Эти пионеры индустрии не только создавали инновационные продукты, но и формировали новые стандарты красоты, активно продвигая идею профессионального ухода за внешностью.

Послевоенный период (1950-1960-е годы) характеризовался бурным ростом индустрии красоты благодаря развитию массового производства, появлению новых синтетических материалов и активному развитию рекламы. В этот период формируется современная структура рынка с четким разделением на массовый и премиальный сегменты. Революционные изменения произошли в 1980-1990-е годы с развитием новых технологий и появлением инновационных косметических ингредиентов, что привело к активному развитию косметологии и глобализации рынка красоты.

Современный этап развития бьюти-индустрии (с 2000-х годов) характеризуется цифровой трансформацией отрасли, персонализацией услуг и растущим влиянием экологических трендов. Появление социальных сетей и развитие электронной коммерции существенно изменили способы продвижения и реализации косметической продукции, а особое внимание стало уделяться устойчивому развитию и экологичности производства.

В настоящее время мировая бьюти-индустрия представляет собой высокотехнологичный сектор экономики, объединяющий производство косметических средств, профессиональные услуги по уходу за внешностью, разработку специализированного оборудования и цифровых решений для управления бизнесом. Ожидается, что общий объем мирового рынка красоты составит более 1 триллиона долларов США к 2030 году. Большая часть этого рынка, свыше 70%, сосредоточена на косметическом секторе, где основное внимание уделяется продукции для ухода за кожей [1]. Особенно высоким темпом роста отличаются цифровые продукты и услуги, включая домашние и профессиональные устройства, а также информационные технологии для управления в сфере красоты. По прогнозам аналитиков, мировой рынок спа-салонов и салонов красоты, вырастет с 135,91 млрд долларов США в 2023 году до 195,09 млрд долларов США к 2030 году, при среднегодовом темпе роста 5.3% в течение прогнозируемого периода [2].

Становление российского рынка красоты

Российский рынок, на верхнеуровневом сегментировании совпадающий с мировым, по характеру и темпам развития отличается от мирового.

Говоря об истории, следует отметить, что мода на уход за собой, скрывание недостатков и признаков старения, украшение своего тела зародилась довольно давно, но пользоваться услугами мастеров красоты тогда могли позволить себе лишь единичные знатные и обеспеченные люди. О развитии индустрии красоты и доступности услуг для широкой аудитории в мире можно говорить лишь в XX веке, начиная с 1950-х годов. Этот период характеризуется ростом интереса к самообразованию и самосовершенствованию, что привело к развитию различных форм предлагаемых услуг, включая косметику, парикмахерские услуги и уход за телом. В СССР первые салоны красоты появились в крупных городах в конце 1980-х – начале 1990-х годов, хотя их доступность была

ограниченной из-за государственного регулирования и высокой стоимости услуг. После распада Советского Союза, в период перехода к рыночной экономике, сфера услуг красоты и косметологии стала активно развиваться, привлекая внимание как местных предпринимателей, так и международных брендов.

В начале 2000-х годов наблюдается активное расширение сети салонов красоты, особенно в крупных городах. Это связано с ростом доходов населения, изменением восприятия красоты и здоровья, а также с развитием индустрии и открытием возможности импорта косметических продуктов. Частные салоны красоты стали доступными для большего числа людей благодаря разнообразию предлагаемых услуг и ценовой политике.

На 2021 год общий объем рынка красоты в России насчитывал порядка 1,5 трлн рублей [3]. Значительное влияние на развитие отрасли оказывает цифровизация: широкое распространение получили онлайн-запись, мобильные приложения для салонов красоты и маркетплейсы косметической продукции. При этом рынок демонстрирует высокую адаптивность к меняющимся условиям, что проявляется в быстром освоении новых технологий, развитии собственного производства профессиональной косметики и оборудования, а также в формировании новых стандартов качества услуг.

Анализ потребительского поведения на примере жителей г. Москва

Исследования потребительского поведения показывают значительные изменения в отношении к услугам красоты. Рассмотрим данные на примере Москвы: в 2001 году 32,8% её населения не посещали салоны красоты и парикмахерские вообще [4]. Среди активных пользователей услуг наблюдалось следующее распределение: треть респондентов (около 33,8%) посещали салоны один раз в месяц, 27,1% посещали их раз в два месяца, 18,6% – раз в полгода, и примерно в равной степени (10,3% и 10,2%) пользовались услугами красоты несколько раз в месяц и один раз в год (Рис.1).

Спустя два года ситуация существенно изменилась: число респондентов, заявивших о частом посещении салонов красоты и парикмахерских (несколько визитов в месяц), в 2003 году возросло почти в три раза до 30,7% от общего числа [5], что свидетельствует о значительном росте интереса населения к бьюти-услугам. Лишь небольшой процент людей заявил, что посещает салоны красоты реже одного раза в год.



Спустя почти два десятилетия, в 2022 году структура посещаемости салонов красоты демонстрирует четкую концентрацию в сегменте регулярных визитов средней частотности [6]. Наибольшая доля потребителей (44%) предпочитает посещать салоны красоты раз в два месяца, а 38% клиентов обращаются за услугами ежемесячно. Таким образом, подавляющее большинство москвичей (82%) поддерживают регулярный график посещений с интервалом от одного до двух месяцев. При этом доля как частых посетителей (несколько раз в месяц – 4%), так и редких (раз в полгода – 11% и раз в год – 3%) относительно невелика. Такое распределение может свидетельствовать о формировании устойчивой культуры планового ухода за собой, где потребители выработали оптимальный для себя график посещений, учитывающий как их эстетические потребности, так и экономические возможности.

Динамика посещаемости салонов красоты за период 2001–2022 гг. демонстрирует существенные изменения в потребительском поведении. Наблюдается значительная трансформация частоты посещений: если в начале 2000-х годов структура посещаемости была более равномерно распределена между различными временными интервалами, то к 2022 году сформировалась четкая тенденция к регулярности посещений с преобладанием одно- и двухмесячных интервалов.

Заключение

Анализ развития рынков бьюти-индустрии демонстрирует устойчивый рост и диверсификацию услуг. Российский рынок, несмотря на более позднее становление, показывает активную динамику развития. Трансформация потребительского поведения свидетельствует о формировании устойчивой культуры ухода за собой в российском обществе.

Список использованных источников:

1. Мировые тренды и перспективные технологические направления в мире, особенности и структура рынка BeautyTech в России и Москве. // Агентство инноваций Москвы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://innoagency.ru/analytics/list?tags=BeautyTech> (дата обращения: 24.11.2024).
2. Spas and Beauty Salons Market // Exactitude Consultancy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://exactitudeconsultancy.com/ru/reports/35481/spas-and-beauty-salons-market> (дата обращения: 25.11.2024).
3. Анализ российского рынка парикмахерских и салонов красоты // РБК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/13346/> (дата обращения: 25.11.2024).
4. Москвичи о посещении парикмахерских и салонов красоты, 2001. // Sostav.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sostav.ru/news/2001/08/03/tov4/> (дата обращения: 24.11.2024).
5. Отчет по маркетинговому исследованию посетителей московских салонов красоты, 2003 // NewSalon [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.newsalon.ru/5/9.php> (дата обращения: 24.11.2024).
6. Анализ рынка услуг салонов красоты в России // ГидМаркет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gidmark.ru/cat1/marketingovoe-issledovanie-rynka-uslug-salonor-krasoty-v-rossii-kompaniya-gidmarket> (дата обращения: 23.11.2024).

УДК 336

**ЦИФРОВЫЕ ВАЛЮТЫ ЦЕНТРАЛЬНЫХ
БАНКОВ: ПЕРСПЕКТИВЫ И РИСКИ**

*Зассеев Чермен Сарматович, Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации, г. Москва*

E-mail: c.zasseev@mail.ru

Аннотация. В данной работе исследуются перспективы и риски, связанные с внедрением цифровых валют центральных банков. Рассматриваются теоретические основы концепции цифровой валюты, ее отличие от криптовалют и традиционных форм денег. Анализируется мировой опыт разработки и тестирования цифровых валют в различных странах, включая Китай, Россию и Нигерию. Особое внимание уделяется влиянию цифровых валют центральных банков на банковскую систему, денежно-кредитную политику и финансовую стабильность. Исследуются возможные риски, такие как угроза оттока депозитов из коммерческих банков, снижение конкуренции на рынке платежных систем и риски кибербезопасности. В заключении подчеркивается необходимость комплексного подхода к регулированию цифровых валют и разработки международных стандартов их функционирования.

Abstract. This paper examines the prospects and risks associated with the introduction of central bank digital currencies. The study explores the theoretical foundations of digital currencies, their differences from cryptocurrencies and traditional forms of money. It analyzes global experiences in developing and testing digital currencies in various countries, including China, Russia, and Nigeria. Special attention is paid to the impact of central bank digital currencies on the banking system, monetary policy, and financial stability. The research identifies potential risks such as the threat of deposit outflows from commercial banks, reduced competition in the payment systems market, and cybersecurity challenges. The conclusion emphasizes the need for a comprehensive approach to digital currency regulation and the development of international standards for their operation.

Ключевые слова: цифровые валюты центральных банков, цифровой рубль, денежное обращение, финансовая стабильность, денежно-кредитная политика.

Key words: central bank digital currencies, digital ruble, monetary circulation, financial stability, monetary policy.

Введение. В последние годы мировая финансовая система переживает кардинальные изменения. Одним из самых обсуждаемых явлений стала разработка и внедрение цифровых валют центральных банков (CBDC – Central Bank Digital Currencies). Эти государственные цифровые деньги представляют собой новую форму валюты, выпускаемую непосредственно центральным

банком и функционирующую в цифровом пространстве. CBDC позиционируются как более удобный, безопасный и эффективный инструмент для проведения финансовых операций, который может изменить привычные платежные системы и структуру мировой экономики.

Объектом исследования данной работы является процесс внедрения и функционирования цифровых валют центральных банков в современных экономических условиях.

Предметом исследования выступают CBDC как инновационный финансовый инструмент, их структура, механизмы работы, а также влияние на экономику, банковский сектор и денежно-кредитную политику государств.

Цель исследования заключается в анализе перспектив и рисков, связанных с внедрением цифровых валют центральных банков, а также в оценке их потенциального воздействия на финансовую стабильность и экономическое развитие.

Для достижения поставленной цели в рамках исследования решаются следующие задачи:

- изучить теоретические основы цифровых валют центральных банков и их отличия от традиционных денежных средств и криптовалют;
- рассмотреть механизмы функционирования CBDC и их потенциальные модели внедрения;
- проанализировать опыт различных стран в разработке и тестировании национальных цифровых валют;
- выявить основные преимущества и возможные риски, связанные с распространением CBDC.

Актуальность. В условиях стремительного развития цифровых технологий и трансформации финансовой системы все больше и больше появляется новостей о том, что тот или иной центральный банк выпускает свою цифровую валюту. Но несмотря на все это точного единого определения еще нет. Так, например в своей работе Санникова описывает, что основным выделяющим признаком является то, что главным эмитентом является центральный банк. Это если рассматривать, по мнению автора, данный вопрос в широком подходе, в узком подходе выделяется не только вышеперечисленный признак, но еще то, что данная валюта должна быть выражена в национальной валюте.[1]

Если же рассматривать определение, который Центральный банк Российской Федерации предлагает на своем официальном сайте, то цифровой рубль – это цифровая форма российской национальной валюты, которую Банк России планирует выпускать в дополнение к существующим формам денег.[2]

Также ЦБ дополняет что все существующие формы рубля (наличная, безналичная, цифровая) будут равноценны.

Основная часть. Выше мы уже упоминали про определение цифровой валюты, но также для дальнейшего понимания хотелось бы рассмотреть вообще, что это такое и в чем ее отличие от криптовалюты.

Сегодня многие ошибочно отождествляют цифровую валюту с криптовалютой, однако между ними есть принципиальные различия.

Криптовалюта – это децентрализованный актив, защищенный криптографией и существующий вне контроля государств. Ее стоимость определяется рыночным спросом, а не политикой центральных банков. Биткоин, эфириум и другие криптовалюты не имеют «национальности» и выпускаются без участия регуляторов. В отличие от них, цифровая валюта (CBDC) – это официальный цифровой аналог национальных денег, выпускаемый центральным банком. Она сохраняет все свойства фиатной валюты, но существует в виртуальной форме. Китай, Россия, Нигерия и другие страны уже тестируют CBDC, используя блокчейн для транзакций, но сохраняя полный контроль над эмиссией и регулированием. Таким образом, ключевое отличие – в централизации и государственном регулировании. CBDC сочетают технологичность криптовалют с надежностью традиционных денег, что делает их перспективным инструментом будущей финансовой системы.[3]

Вообще, если рассматривать различные мнения по поводу основной мотивации внедрения различными центральными банками собственных цифровых валют, то многие ссылаются на то, что данный процесс в большинстве своем происходит из-за желания снизить популярность различных альтернатив (криптовалюта, стейблкоины и т. д.) [4].

Так, например, в 2019-2021 годах ряд стран, включая Китай, Нигерию и Багамские острова, запустили пилотные проекты или полноценное внедрение цифровых валют центральных банков (CBDC). Этот процесс совпал с глобальными изменениями, вызванными пандемией COVID-19: ростом электронной торговли, распространением бесконтактных платежей и необходимостью минимизировать физические контакты. Очевидно, что ограничения пандемии ускорили цифровизацию финансов. Государства, стремясь адаптироваться к новым условиям, увидели в CBDC инструмент для повышения эффективности расчетов, снижения зависимости от наличных денег и усиления контроля за денежным обращением. Таким образом, кризис стал катализатором для внедрения инновационных форм платежей, заложив основу для дальнейшего развития цифровых валют в мировой экономике.

Перейдем к рассмотрению основных вызов и рисков цифрового рубля центральных банков.

Одним из главных рисков цифрового рубля по мнению Синельникова-Мурылева Е. В. – возможный отток средств из банков, так как население и бизнес переведут часть депозитов в CBDC для платежей. Однако этот процесс будет ограничен:

1. Отсутствие процентов по цифровому рублю снижает его привлекательность по сравнению с накопительными счетами.
2. Текущие счета останутся востребованными, так как позволяют получать доход при сохранении ликвидности.
3. Доверие к банкам в России остается высоким, что минимизирует резкий отток депозитов.

ЦБ РФ потребует тщательно отслеживать перетоки средств между CBDC и банковскими депозитами, чтобы своевременно корректировать политику при возникновении дисбалансов [5].

Схожее мнение можно рассмотреть в работе Нецымайло К.В. и Стовбыра Т.В., авторы более систематично рассматривают основные недостатки и плюсы цифровых валют и в списке недостатков одним из первых упоминается то, что рассматривалось выше [6].

Таблица 1

Преимущества и недостатки внедрения цифрового рубля [6]

Преимущества	Недостатки
1. Снижение стоимости транзакций; 2. Удобство и простота расчетов; 3. Прозрачность движения денежных средств; 4. Расширение для государства возможности контроля целевого использования средств; 5. Возможность получения доступа к цифровому кошельку при обращении в любую Финансовую организацию; 6. Повышение разнообразия и доступности финансовых услуг.	1. Выведение депозитов из коммерческих банков; 2. Усиление киберпреступности; 3. Утрата конкуренции среди платежных систем; 4. Снижение ресурсной базы коммерческих банков приведет к спаду деловой активности экономике; 5. Высокие затраты для коммерческих банков для подключения и наладки цифровой платформы.

Как показывает таблица, у данной инициативы есть как значительные преимущества, так и серьезные недостатки, которые требуют комплексного анализа.

Среди главных преимуществ цифрового рубля можно выделить снижение стоимости транзакций, упрощение расчетов и повышение прозрачности денежных потоков. Эти факторы способствуют повышению удобства использования цифровых денег как для бизнеса, так и для граждан. Государство, в свою очередь, получает дополнительные инструменты контроля за целевым расходованием средств, что может повысить эффективность бюджетной политики. Важным аспектом также является доступность цифрового кошелька через различные финансовые организации, что способствует финансовой инклюзии и разнообразию финансовых услуг.

Однако, несмотря на положительные стороны, внедрение цифрового рубля несет и определенные риски. Во-первых, существует угроза вывода депозитов из коммерческих банков, что может снизить их кредитные возможности и ослабить банковский сектор. Во-вторых, рост цифровых операций может спровоцировать усиление киберпреступности, что требует значительных инвестиций в кибербезопасность. Еще одним важным фактором является уменьшение конкуренции среди платежных систем, что может привести к монополизации финансового рынка. Кроме того, снижение ресурсной базы банков способно спровоцировать спад деловой активности, а высокие затраты на создание цифровой платформы могут стать дополнительной нагрузкой на финансовые учреждения.

Выводы. Таким образом, цифровые валюты центральных банков (CBDC) представляют собой один из ключевых инструментов трансформации мировой финансовой системы, способный изменить структуру денежного

обращения, банковского сектора и монетарной политики. Исследование показало, что внедрение CBDC может способствовать повышению прозрачности финансовых операций, снижению транзакционных издержек и расширению доступности платежных услуг. В то же время цифровые валюты несут в себе ряд рисков, включая угрозу банковской стабильности, вопросы конфиденциальности данных и кибербезопасности, а также необходимость международного регулирования.

Список использованных источников:

1. Санникова, Л. В. Правовые основы цифровых валют центральных банков и цифрового рубля / Л. В. Санникова // Финансовый журнал. – 2023. – Т. 15, № 5. – С. 27-44. – DOI 10.31107/2075-1990-2023-5-27-44. – EDN CQUWZS.
2. Центральный банк Российской Федерации: официальный сайт. – Москва. – URL: <https://www.cbr.ru/fintech/dr/> (дата обращения: 19.02.2025).
3. Савельева М.М. Перспективы развития цифровой валюты, как цифрового актива центральных банков / М. М. Савельева // Цифровая экономика и финансы : Материалы VII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 14-15 марта 2024 года. – Санкт-Петербург: Центр научно-производственных технологий "Астерион", 2024. – С. 175-179. – EDN LRLKZY.
4. Исмаилов И.Ш. Цифровые валюты центральных банков (CBDC) как новый институт цифрового денежного обращения: правовая сущность, история, зарубежный опыт / И. Ш. Исмаилов // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). – 2024. – № 9(121). – С. 73-81. – DOI 10.17803/2311-5998.2024.121.9.073-081. – EDN AKXIQY.
5. Синельникова-Мурылева, Е. В. Цифровой рубль: риски и выгоды / Е. В. Синельникова-Мурылева // Экономическое развитие России. – 2021. – Т. 28, № 5. – С. 36-39. – EDN LUVJQT.
6. Нецымайло, К. В. Цифровой рубль: риски и перспективы / К. В. Нецымайло, Т. В. Стовбыра // Финансовая экономика. – 2023. – № 3. – С. 234-237. – EDN ZWGMQS.

УДК 33

ВНЕДРЕНИЕ BI-СИСТЕМ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ РАЗРАБОТКИ: ОТ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ К ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ НЕЗАВИСИМОСТИ

Климина Юлия Максимовна,
Московский государственный технический
университет им. Н.Э. Баумана, г. Москва

E-mail: klimina_2003@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу процесса импортозамещения BI-систем и их роли в цифровой трансформации бизнеса. Рассматриваются влияние внешних факторов, доступные отечественные альтернативы, сложности их интеграции в корпоративные структуры, а также перспективы технологического развития с учетом требований российского рынка.

Abstract. The article is devoted to the analysis of the process of import substitution of BI-systems and their role in the digital transformation of business. The influence of external factors, available domestic alternatives, the difficulties of their integration into corporate structures, as well as the prospects for technological development, taking into account the requirements of the Russian market, are considered.

Ключевые слова: бизнес-аналитика, импортозамещение, интеграция BI-систем, технологическая независимость, цифровая трансформация.

Key words: business analytics, import substitution, integration of BI systems, technological independence, digital transformation.

Системы бизнес-аналитики (BI, от англ. Business Intelligence – «интеллектуальный анализ данных») представляют собой совокупность методов и инструментов, предназначенных для извлечения, обработки и преобразования разрозненной информации из различных источников в структурированную форму, удобную для анализа и принятия управленческих решений. Ключевые функции BI-систем заключаются в интеграции данных, формировании структурированных отчётов и их визуализации (дашборды, графики, диаграммы), а также в применении аналитических алгоритмов для выявления закономерностей и прогнозирования. [1]

Традиционные системы, к примеру семейство программных продуктов «1С», формируют статические отчёты, представляющие собой многостраничные документы, которые затрудняют восприятие информации. [2] Для получения данных в новом разрезе пользователям необходимо вручную применять фильтрацию и повторно выгружать отчёт, что приводит к дополнительным временным затратам как для сотрудников, так и для руководителей, снижая общую оперативность аналитической работы. В отличие от них, BI-инструменты

предлагают динамическую и интерактивную работу с данными, позволяя пользователям самостоятельно настраивать отчёты, проводить многомерный анализ и отображать информацию в реальном времени. Более того, они предоставляют возможность выбора наиболее подходящей формы визуализации данных в зависимости от типа анализируемой информации, целей исследования, предпочтений пользователей и специфики бизнес-процессов.

После введения санкционных ограничений в 2022 году ряд ведущих международных разработчиков BI-платформ прекратил деятельность в России. Среди них – поставщики таких решений, как «Tableau», «Microsoft» («Power BI»), «QlikTech», «SAP» и «IBM» («IBM Cognos Analytics»), которые либо полностью остановили свою работу, либо приостановили обновления и поддержку продуктов. [3] Отдельно также можно выделить системы, целенаправленные на мониторинг IT-инфраструктуры – «Splunk» и «Datadog». В данный момент их использование в РФ существенно затруднено или прекращено. [4] Причины ухода включали как влияние санкций, так и стратегические решения самих поставщиков программного обеспечения (ПО). В результате российские организации столкнулись с проблемой отсутствия поддержки зарубежных сервисов, что инициировало переход на альтернативные решения.

По данным «TAdviser» объем российского рынка BI-систем в 2023 году составил 58,7 млрд. рублей. В 2024 году этот показатель превысил 63 млрд. рублей ($\approx +8\%$) (см. рисунок 1) [3].

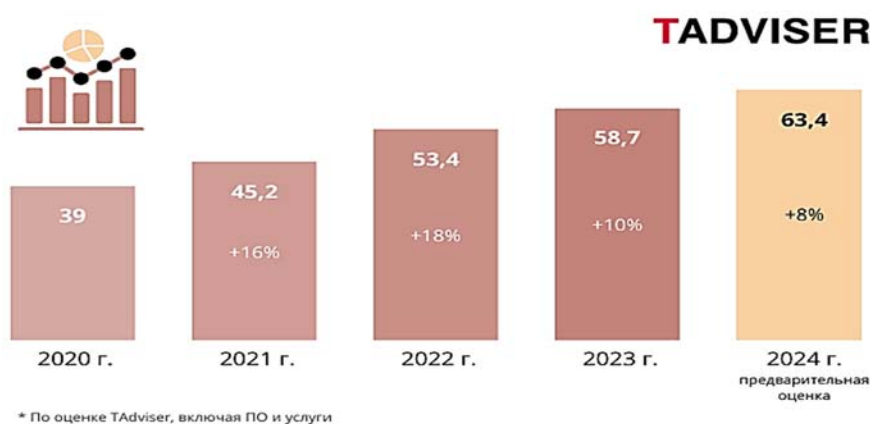


Рис. 1 Объем российского рынка BI-систем, 2020-2024 гг., в млрд. руб.

Следует также отметить, что активная цифровизация и распространение технологий искусственного интеллекта приводят к экспоненциальному росту объема создаваемых данных. Ожидается, что к 2026 году около 30% крупных предприятий инвестируют в развитие инфраструктуры для работы с ИИ и высокопроизводительными вычислительными процессами. Это говорит о том, что потребность в решениях для бизнес-аналитики тоже будет неуклонно расти [5].

Для ускорения процесса импортозамещения создан «Центр компетенций по импортозамещению» в сфере информационно-коммуникационных технологий, занимающийся экспертизой, тестированием и включением отечественного ПО в реестр российских IT-решений. [6] Дополнительно реализуются федеральные проекты, такие как «Цифровые технологии» в рамках национальной программы «Цифровая экономика», направленные на предоставление грантов и субсидий разработчикам ВІ-систем. [7] Приоритетом государственной политики остается технологическая независимость: при закупках для критически важных объектов инфраструктуры установлено преимущественное использование российского ПО. Эти меры ускорили локализацию ВІ-рынка: за 2021–2024 годы доля внедрений зарубежных ВІ-систем сократилась с 90% до 23%, а российских решений – выросла с 9% до 68% [8].

В условиях санкций многие компании переходят на open-source инструменты (имеющие открытый исходный код), поскольку их использование остается возможным, хотя и сопряжено с рисками. Среди наиболее известных – «Metabase», «Grafana», «Zabbix» и «Prometheus», ориентированные преимущественно на мониторинг IT-инфраструктуры. [9] При наличии компетенций такие системы можно установить локально, вне облачных сервисов, что обеспечивает автономность и независимость от иностранных поставщиков. Однако доступ к коммерческим услугам и продуктам, ранее дополнявшим их функциональность и поддержку, теперь существенно ограничен или полностью недоступен.

Развитие импортозамещенного ПО в России позволяет бизнесу выбирать между open-source решениями и разработанными в стране платформами. Рассмотрим наиболее популярные российские ВІ-системы, их функциональные возможности и сферы применения (см. таблица 1) [10].

Несмотря на активное развитие российских ВІ-платформ, их распространение сталкивается с рядом значительных трудностей. Одной из ключевых проблем остается недостаточная осведомленность бизнеса о возможностях ВІ-инструментов. Многие организации продолжают использовать «Excel», не осознавая преимуществ автоматизированной аналитики, а их данные хранятся в несогласованных и неструктурированных форматах, что усложняет внедрение ВІ-систем.

Дополнительные сложности возникают при переходе с иностранных ВІ-решений. Компании вынуждены переносить данные, адаптироваться и обучать сотрудников работе с новыми инструментами – эти процессы требуют значительных затрат. Развитие ВІ-платформ также осложняется зависимостью от зарубежных технологий. Многие решения используют иностранные библиотеки и алгоритмы, доступ к которым ограничен, поэтому российские разработчики вынуждены создавать альтернативы с нуля. Сюда же можно отнести переход на операционную систему «Astra Linux» и собственные базы данных, требующих значительной переработки всей архитектуры.

Таблица 1

Российские BI-системы: ключевые характеристики и области применения

BI-система	Функциональность	Области применения
Visiology	- поддерживает язык аналитических запросов DAX*; - высокая производительность и возможность работы с большими объемами данных.	Промышленность, банковский сектор, государственные учреждения; крупный бизнес.
PIX BI	- позиционируется как альтернатива «Qlik Sense», «Power BI» и «Tableau». - простая и быстрая визуализация данных; - большой набор форматов представления данных; - дружественный интерфейс; - возможность кастомизации на языке JavaScript.	Финансы, продажи, маркетинг, HR, производство, директорат; малый и средний бизнес.
Modus BI	- совместима с продуктами «1С»; - поддерживается настройка вычисляемых полей; - работает на операционных системах «Windows» и «Linux»; - управление внешним корпоративным хранилищем данных.	Финансы, HR, ритейл, производство и государственные учреждения; крупный бизнес.
Yandex DataLens	- бесплатный доступ по SSO* или «Яндекс ID»; - интеграция с сервисами «Яндекс» и др.; - простой интерфейс; - разграничение прав доступа; - подключение к различным базам данных.	Ритейл, логистика и транспорт, страхование, образование и онлайн-платформы, финансы, IT-компании; малый и средний бизнес.
Форсайт	- прогнозная аналитика; - мобильность за счет возможности использования как компьютерной, так и мобильной версий; - кастомизация с использованием широкого спектра внешних библиотек.	Финансы, медицина, HR, ритейл, производство и государственные учреждения; крупный и средний бизнес.
Примечание: *DAX (Data Analysis Expressions) – язык формул и запросов, разработанный для взаимодействия с табличными данными. Не является языком программирования.		
*SSO (Single Sign-On) – технология аутентификации, которая позволяет пользователю использовать несколько связанных сервисов с единым логином и паролем.		

Скептицизм бизнеса связан с недоверием к отечественным BI-платформам. Популярные иностранные продукты прошли многолетнюю доработку и тестирование, тогда как российские системы находятся на стадии активного развития, что порождает у некоторых компаний сомнения в их надежности и производительности.

Наконец, острой проблемой остается дефицит квалифицированных специалистов. BI-системы требуют экспертов в программировании, аналитике данных и машинном обучении, однако нехватка кадров замедляет их развитие [4].

Подводя итог, импортозамещение BI-систем в России активно развивается, однако его успешная реализация требует совершенствования технологической базы, подготовки специалистов и комплексных мер государственной поддержки. Дальнейшее развитие отрасли возможно при условии гибкой адаптации отечественных решений к потребностям бизнеса, расширения IT-инфраструктуры и повышения доверия к национальным BI-платформам.

Список использованных источников:

1. Карабут, А. Р. Визуализация данных как инструмент поддержки принятия решений // ЧОУ ДПО «МИМЭ». – 2024. – С. 39. – [Электронный ресурс]. – URL: https://izdani.ru/files/Sbornik_IV_konferentsii_2.pdf#page=39 (дата обращения: 19.03.2025).
2. 1C vs BI: 5 отличий [Электронный ресурс]. – URL: <https://cobit-solutions.com/ru/1c-vs-bi-5-otlichiy/> – (дата обращения: 19.03.2025).
3. Business Intelligence (рынок России), TAdviser [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Business_Intelligence_\(рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Business_Intelligence_(рынок_России)) – (дата обращения: 19.03.2025).
4. Взгляд эксперта: текущая ситуация на российском рынке IT-мониторинга [Электронный ресурс]. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/aurfRlqAc1/vzglyad-eksperta-tekuschaya-situatsiya-na-rossijskom-ryinke-it-monitoringa/> – (дата обращения: 19.03.2025).
5. Тенденции развития рынка BI, TAdviser [Электронный ресурс]. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Тенденции_развития_рынка_BI – (дата обращения: 19.03.2025).
6. Центр компетенций по импортозамещению в сфере ИКТ [Электронный ресурс]. – URL: <https://ru-ikt.ru/> – (дата обращения: 19.03.2025).
7. Агентство по технологическому развитию [Электронный ресурс]. – URL: <https://atr.gov.ru/po> – (дата обращения: 19.03.2025).
8. Объем российского рынка BI-систем: анализ и прогнозы [Электронный ресурс]. – URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-01-13_navicon_obem_rossijskogo_rynka – (дата обращения: 19.03.2025).
9. Альтернативы Grafana для мониторинга и аналитики [Электронный ресурс]. – URL: <https://signoz.io/blog/grafana-alternatives/> – (дата обращения: 19.03.2025).
10. Топ-5 лучших российских BI-систем [Электронный ресурс]. – URL: <https://1solution.ru/events/articles/top-5-luchshikh-rossiyskikh-bi-sistem/> – (дата обращения: 19.03.2025).

УДК 338.3

**УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК В МЕЖДУНАРОДНОМ
БИЗНЕСЕ: ВЫЗОВЫ И РЕШЕНИЯ В ПРОИЗВОДСТВЕ
И ЭКСПОРТЕ АВТОМОБИЛЬНЫХ ДИСКОВ**

Мустафин Дамир Шавкатович,
директор международной компании
JADS.PRO, г. Москва, Россия

E-mail: mustafindamir@gmail.com

Аннотация. Сфера производства и экспорта автомобильных дисков характеризуется тенденциями глобализации, развития цифровых технологий, изменения логистических маршрутов и повышения требований к устойчивому развитию. В этом контексте применение экономически обоснованных инструментов при организации управления цепочками поставок способно обеспечить компании значительные конкурентные преимущества. В статье рассматриваются актуальные проблемы и пути их устранения по отношению к производителям и экспортерам автомобильных дисков. Рассматривается методическая база управления цепочками поставок в международном бизнесе, описываются наиболее существенные риски в управлении цепочками поставок автомобильных дисков, приводятся решения по оптимизации данных процессов (диверсификация поставщиков и логистики, внедрение цифровых технологий, автоматизация логистических процессов, развитие стратегического партнерства с поставщиками, адаптация к требованиям устойчивого развития). Результаты исследования имеют потенциал методико-прикладного применения в области международного бизнеса и логистики.

Abstract. The sphere of production and export of car wheels is characterized by trends of globalization, development of digital technologies, changes in logistics routes and increasing requirements for sustainable development. In this context, the use of economically sound tools in organizing supply chain management can provide a company with significant competitive advantages. The article considers current problems and ways to eliminate them in relation to manufacturers and exporters of car wheels. The methodological basis for supply chain management in international business is considered, the most significant risks in the management of supply chains of car wheels are described, solutions for optimizing these processes are given (diversification of suppliers and logistics, implementation of digital technologies, automation of logistics processes, development of strategic partnerships with suppliers, adaptation to the requirements of sustainable development). The results of the study have the potential for methodological and applied application in the field of international business and logistics.

Ключевые слова: развитие экономики, управление цепочками поставок, международный бизнес, производство автомобильных дисков, экспорт дисков.

Key words: economic development, supply chain management, international business, production of automobile wheels, wheel export.

Введение. Современный международный бизнес сталкивается с множеством вызовов, связанных с управлением цепочками поставок, однако производственная и экспортная деятельность в сфере автомобильных дисков (которая входит в отрасль автомобилестроения и автокомпонентной промышленности) характеризуется особенно острым проявлением данных вопросов.

Актуальность. Автомобильная промышленность в целом является одной из наиболее сложных и капиталоемких отраслей. Цепочки поставок в ней характеризуются зависимостью от глобальных поставщиков, актуальностью использования контрактного производства и системы «точно в срок», жесткими требованиями к качеству и соответствию международным стандартам, высоким эффектом от применения цифровых технологий. Данный сегмент изначально требует высокой степени координации между основными заинтересованными сторонами. При этом, дополнительные и значительные риски создают такие внешние факторы, как колебания цен на сырье, изменения в таможенных регулированиях, санкционные ограничения, дефицит транспортных мощностей и т.д. В этих условиях компаниям необходим поиск эффективных решений по оптимизации поставок с точки зрения адаптации своих бизнес-моделей к складывающимся экономическим реалиям.

По определению, цепочка поставок представляет собой комплекс взаимосвязанных процессов, обеспечивающих движение товарно-материальных, информационных и финансовых ресурсов от поставщиков сырья к конечному потребителю. Фундаментальная цель эффективного управления цепочками поставок заключается в создании стабильного оборота указанных ресурсов [3, с. 28].

Основная часть. Основными элементами цепочек поставок являются поставщики сырья и комплектующих, производственные мощности, логистические операторы (транспорт, склады, терминалы), дистрибьюторы и розничные сети, а также конечные потребители. Каждое звено цепочки выполняет определенную функцию, связанную с созданием ценности в области перемещения ресурсов. Управление логистическими звеньями требует от руководства навыков стратегического планирования, внедрения цифровых решений, применения актуальных методик оптимизации (например, Lean-менеджмент, Just-in-Time, Agile-подходы и др.).

С точки зрения теории риск-менеджмента, внешние угрозы характеризуются двумя основными признаками: вероятность проявления (т.е., насколько высока вероятность, что угроза реализуется) и уровень воздействия (т.е., насколько серьезными будут последствия, если это событие произойдет). В данном контексте, вызовы в области управления цепочками поставок при производстве и экспорте автомобильных дисков в зависимости от размеров бизнеса показаны в таблице 1. В приведенной таблице вероятность проявления оценивается экспертно от 0 до 100%, уровень воздействия – от 1 до 5 баллов, а итоговая оценка определяется как произведение вероятности и уровня воздействия.

Таблица 1

Основные вызовы в области управления цепочками поставок при производстве и экспорте автомобильных дисков в зависимости от размеров бизнеса

Вид вызова	Малый бизнес			Средний бизнес			Крупный бизнес		
	вероятность проявления, %	уровень воздействия, балл	итоговая оценка, балл	вероятность проявления, %	уровень воздействия, балл	итоговая оценка, балл	вероятность проявления, %	уровень воздействия, балл	итоговая оценка, балл
1 Геополитические и экономические факторы:									
санкции	80	5	4,00	75	4	3,00	60	3	1,80
торговые барьеры	70	4	2,80	65	4	2,60	50	3	1,50
валютные колебания	85	4	3,40	80	4	3,20	70	3	2,10
2 Логистические проблемы:									
дефицит транспортных мощностей	75	4	3,00	70	4	2,80	60	3	1,80
транспортно-логистические сбои (несогласованности)	80	5	4,00	75	4	3,00	65	3	1,95
рост стоимости перевозок	85	4	3,40	80	4	3,20	70	3	2,10
3 Экологические и регуляторные ограничения:									
стандарты ESG	60	3	1,80	65	3	1,95	70	4	2,80
углеродные налоги	55	3	1,65	60	3	1,80	65	4	2,60
новые требования к сертификации	50	3	1,50	55	3	1,65	60	4	2,40
4 Сырьевые ограничения:									
дефицит и колебания цен на сырье (алюминий, сплавы, компоненты)	90	5	4,50	85	4	3,40	75	4	3,00

Таким образом, в отношении малого бизнеса наиболее серьезными угрозами видятся сырьевые ограничения (4,50 балла), транспортно-логистические сбои (4,00 балла) и результаты санкционного давления (4,00 балла). Выделение именно данных рисков объясняется тем, что малый бизнес

имеет меньшую финансовую устойчивость, ограниченные возможности в области диверсификации поставщиков и маршрутов, а также уязвимость перед колебаниями цен на сырье, перебоями в логистике и политическими рисками.

Средний бизнес в целом сталкивается с аналогичными вызовами, но влияние некоторых факторов менее критично, чем для малого бизнеса (данный факт объясняется большей гибкостью в управлении цепочками поставок). Наиболее серьезные риски – сырьевые ограничения (3,40 балла), валютные колебания (3,20 балла), и рост стоимости перевозок (3,20 балла). В итоге, средний бизнес имеет больше возможностей в области стратегического партнерства.

Для крупного бизнеса ключевыми вызовами остаются сырьевые ограничения (3,00 балла), валютные колебания (2,10 балла) и транспортно-логистические сбои (1,95 балла). Крупные компании обладают высокой устойчивостью и ресурсами для минимизации рисков, однако они также зависят от глобальных поставок.

Решения по оптимизации цепочек поставок при производстве и экспорте автомобильных дисков предлагается рассматривать в разрезе пяти направлений:

- диверсификация поставщиков и логистики;
- внедрение цифровых технологий;
- автоматизация логистических процессов;
- развитие стратегического партнерства с поставщиками;
- адаптация к требованиям устойчивого развития.

Диверсификация поставщиков выступает как один из ключевых способов минимизации рисков в цепочках поставок. Данное направление предполагает расширение круга контрагентов, работу с несколькими альтернативными поставщиками из разных регионов, распределение объемов закупок между несколькими партнерами. Также актуально повышение стратегической гибкости в выборе логистических маршрутов. Наиболее существенный результат – снижение зависимости от одного источника поставок. Дополнительные эффекты включают уменьшение влияния рисков изменения рыночной конъюнктуры, возможных сбоев в логистике и геополитических рисков.

Логистическая диверсификация предполагает использование альтернативных транспортных решений (переориентация поставок с морского транспорта на железнодорожные и автомобильные перевозки, организация региональных складов и т.д.). Помимо этого, следует выделить потенциал применения стратегии *nearshoring* – перенос производства и логистических центров ближе к ключевым рынкам сбыта.

Цифровые решения в области управления цепями поставок представляют собой:

– SCM-системы. Основное назначение данных систем – оптимизация планирования, контроля и координации всех процессов поставок (интеграция данных от поставщиков, транспортных операторов и дистрибьюторов в единую цифровую платформу) [2];

– WMS-системы – программное обеспечение, предназначенное для комплексной цифровизации складских операций (процессы приема, хранения, учета, перемещения и отгрузки товаров, размещение грузов, отслеживание их в реальном времени, управление запасами, документооборот, координация работы

персонала). Как правило, такие решения интегрируются с другими ERP- и SCM-системами в целях обеспечения сквозной логистики [2, с. 402-403];

– решения на основе искусственного интеллекта и машинного обучения – позволяют анализировать большие объемы данных (сезонные колебания спроса, изменения цен на сырье, макроэкономические показатели) и используются в прогнозировании спроса и управлении запасами;

– блокчейн-технологии – применяются в целях обеспечения прозрачности цепочек поставок. Децентрализованные системы учета на основе блокчейн позволяют отслеживать движение товаров на каждом этапе. Данная характеристика особенно актуальна для производителей автомобильных дисков, поскольку они работают с большим количеством поставщиков и логистических операторов.

Выводы. В области автоматизации логистических процессов следует выделить возможности роботизированных технологий, автоматизированных складских комплексов, систем сортировки и упаковки на складах, беспилотных транспортных средств и других инструментов. Основной эффект таких технологий – снижение зависимости от человеческого фактора, повышение точность выполнения заказов и экономия логистических издержек. Отдельно стоит отметить существенный положительный результат внедрения IoT в процессы мониторинга состояния грузов в реальном времени. [4]

Один из показательных примеров успешного стратегического партнерства с поставщиками и дистрибьюторами – совместные инвестиции в логистическую инфраструктуру. Также в контексте стабилизации цен актуальным вариантом партнерских отношений является заключение долгосрочных контрактов с поставщиками сырья.

Касательно адаптации к требованиям устойчивого развития, важным направлением является развитие устойчивых логистических решений (sustainable logistics). В рамках данного направления осуществляется внедрение экологически чистого транспорта, перерабатываемых упаковочных материалов и альтернативных источников энергии в производстве [5].

Список использованных источников:

1. Власов, К.Ю. WMS (система управления складом) / К.Ю. Власов // Скиф. – 2019. – №12-1 (40). – С. 402-406.
2. Почепский, О. SCM-управление процессами и цепями поставок: что это такое, концепция, функции, системы / О. Почепский. URL: <https://www.cleverence.ru/articles/auto-busines/scm-upravlenie-protsessami-i-tsepyami-postavok-chto-eto-takoe-kontseptsiya-funksii-sistemy> (дата обращения: 05.02.2025).
3. Шапиро, Дж. Моделирование цепи поставок / Дж. Шапиро. – СПб.: Питер, 2006. – 720 с.: ил.
4. Miletić, Lj. Increasing the quality of supply chain management process results using business software / Lj. Miletić, M. Ničić // Transactions of the International Symposium on Reliability and Quality. – 2024. – Vol. 1. – P. 105-110.
5. Overvest, M. Sustainable Logistics – The Ultimate Guide / M. Overvest/ URL: <https://procurementtactics.com/sustainable-logistics> (дата обращения: 05.02.2025).

УДК 338.242.2

ИНСТРУМЕНТЫ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЦВЕТНОЙ МЕТАЛЛУРГИИ

Малек Татьяна Иосифовна,
Уральский государственный экономический
университет, г. Екатеринбург

E-mail: sas-timosh@ya.ru

Аннотация. В условиях высокой экономической волатильности и стремительного технологического обновления обеспечение устойчивости промышленных предприятий, особенно в таких капиталоемких секторах, как цветная металлургия, становится критически важной задачей. Металлургические компании вынуждены функционировать в среде, где колебания цен на сырье, изменение глобального спроса, ужесточение экологического законодательства и необходимость внедрения цифровых технологий оказывают значительное влияние на их операционную эффективность и конкурентоспособность. В этих условиях стратегический подход к управлению устойчивостью должен учитывать не только традиционные экономические механизмы, но и современные методы повышения адаптивности, позволяющие минимизировать риски и формировать долгосрочные конкурентные преимущества.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что предприятия цветной металлургии сталкиваются с возрастающей неопределенностью и вынуждены адаптировать свои производственные системы к новым вызовам. В данной работе рассматривается концепция устойчивости металлургического производства через призму мультипликативных эффектов, которые играют ключевую роль в повышении эффективности взаимодействия различных элементов производственной системы. В условиях высокой рыночной нестабильности предприятия, использующие синергетические управленческие инструменты, демонстрируют большую устойчивость по сравнению с компаниями, применяющими стандартные методы антикризисного управления. Внедрение мультипликативных инструментов позволяет снизить производственные издержки, повысить эффективность использования ресурсов и создать динамичную систему управления, способную быстро адаптироваться к изменяющимся условиям.

Abstract. In conditions of high economic volatility and rapid technological renewal, ensuring the sustainability of industrial enterprises, especially in capital-intensive sectors such as non-ferrous metallurgy, is becoming a critically important task. Metallurgical companies are forced to operate in an environment where fluctuations in raw material prices, changing global demand, stricter environmental laws and the need to introduce digital technologies have a significant impact on their operational efficiency and competitiveness. Under these conditions, a strategic

approach to sustainability management should take into account not only traditional economic mechanisms, but also modern methods of increasing adaptability, allowing minimizing risks and creating long-term competitive advantages.

The relevance of this study is due to the fact that non-ferrous metallurgy enterprises are facing increasing uncertainty and are forced to adapt their production systems to new challenges. This paper examines the concept of sustainability of metallurgical production through the prism of multiplicative effects, which play a key role in improving the efficiency of interaction between various elements of the production system. In conditions of high market instability, enterprises using synergetic management tools demonstrate greater resilience compared to companies using standard anti-crisis management methods. The introduction of multiplicative tools makes it possible to reduce production costs, increase resource efficiency, and create a dynamic management system that can quickly adapt to changing conditions.

Ключевые слова: *устойчивость, промышленность, цветная металлургия, мультипликативность.*

Key words: *sustainability, industry, non-ferrous metallurgy, multiplicativity.*

Введение. Актуальность. Исследование устойчивости предприятий является одной из ключевых задач в их управлении, поскольку в современных условиях хозяйствования стабильность работы компаний во многом определяется их способностью адаптироваться к изменяющейся экономической среде. В научной литературе данное понятие традиционно рассматривается как способность предприятия сохранять равновесие, эффективно противостоять внутренним и внешним колебаниям, а также обеспечивать непрерывность производственного процесса. Однако в условиях усиливающейся глобальной конкуренции и технологической трансформации промышленности концепция устойчивости выходит за рамки статического состояния и приобретает динамический характер. Важно не просто поддерживать стабильность, но и выстраивать гибкие адаптивные механизмы, позволяющие предприятиям не только минимизировать риски, но и находить новые точки роста.

Сложность установления устойчивости предприятий цветной металлургии обусловлена взаимодействием множества факторов, среди которых особую роль играют технологическая модернизация, кадровый потенциал, логистическая инфраструктура, финансовые ограничения и степень интеграции в рыночную среду. Взаимосвязь этих элементов формирует единую систему, управлять которой без учета взаимного влияния отдельных компонентов оказывается крайне затруднительно. Например, внедрение автоматизированных систем управления производством неизбежно влечет за собой изменение требований к квалификации персонала, что, в свою очередь, влияет на кадровую стратегию компании. Аналогично, модернизация логистической инфраструктуры может способствовать снижению издержек, однако требует значительных финансовых вложений и точного стратегического планирования. Таким образом, формирование механизма устойчивости невозможно без системного подхода, включающего применение управленческих методик, позволяющих сбалансировать внутренние возможности предприятия с вызовами внешней среды.

На устойчивость предприятий цветной металлургии оказывает влияние целый комплекс факторов, каждый из которых играет значительную роль в формировании стабильности производственной системы. В экономической науке принято выделять несколько ключевых групп факторов, определяющих способность предприятий сохранять равновесие и адаптироваться к изменяющимся условиям. В первую очередь, речь идет об экономических параметрах, таких как структура затрат, уровень рентабельности, объем инвестиций и доступ к источникам финансирования. Эти элементы определяют финансовую устойчивость предприятия, а значит, его способность выдерживать внешние шоки, эффективно управлять ресурсами и поддерживать долгосрочную конкурентоспособность [2]. Например, ПАО «Норильский никель», инвестируя значительные средства в модернизацию своих мощностей и диверсификацию поставок, демонстрирует, что устойчивость предприятия во многом зависит от его инвестиционной политики и стратегического планирования.

Основная часть. В условиях ускоренной технологической эволюции и ужесточения экологических требований предприятия вынуждены искать новые инструменты повышения устойчивости, в том числе через использование принципа мультипликативных эффектов [7]. Это не просто способ адаптации к изменениям, а реальная возможность для стратегического развития, позволяющая компаниям выходить на новый уровень эффективности и конкуренции. Важно отметить, что устойчивость не является заданной характеристикой, а формируется под воздействием целого ряда факторов, требующих постоянного мониторинга и адаптивного управления. Современные промышленные предприятия уже не могут опираться исключительно на традиционные методы обеспечения стабильности, такие как консервативная финансовая политика или вертикально интегрированное управление.

Одним из наиболее эффективных подходов к обеспечению устойчивости промышленных предприятий является концепция мультипликативных эффектов, суть которой заключается в том, что изменение одного или нескольких элементов производственной системы предприятия приводит к каскадной цепочке преобразований, затрагивающих другие компоненты [6]. Одним из первых авторов, употребивших понятие «мультипликативного эффекта» была о Н.В. Костюкович [5]. Этот эффект хорошо прослеживается в экономике крупных металлургических предприятий, где даже небольшие технологические инновации могут кардинально изменить структуру затрат, повысить производительность и укрепить конкурентные позиции компании. Например, внедрение цифровых двойников, активно применяемое такими компаниями, как РМК, Норильский никель и РУСАЛ, позволяет не только оптимизировать процессы управления производством, но и снижать уровень дефектности продукции, что, в конечном счете, отражается на финансовых показателях предприятия.

Важно отметить, что в классической экономической теории мультипликативные эффекты традиционно рассматриваются в макроэкономическом контексте, например, в рамках модели кейнсианского мультипликатора, объясняющего влияние инвестиций на рост ВВП [3]. Однако

адаптация этого подхода к анализу промышленных предприятий открывает новые перспективы для повышения их устойчивости. Как отмечает Неровня Т.Н. в своих исследованиях, управление промышленными системами через механизм мультипликативных эффектов позволяет выявлять скрытые резервы роста и повышать общую эффективность функционирования за счет рационального распределения ресурсов и оптимизации взаимодействия между подразделениями [1].

Значимую роль играют технологические факторы, определяющие уровень автоматизации, степень внедрения цифровых решений, инновационное развитие и гибкость производственных процессов. В современных условиях предприятия цветной металлургии вынуждены активно использовать новые технологические решения, поскольку их конкурентоспособность напрямую связана с эффективностью производственных мощностей. Так, компания «РУСАЛ», внедряя технологии цифровых двойников и искусственного интеллекта в процесс управления производством, не только снижает затраты на техническое обслуживание оборудования, но и повышает точность прогнозирования износа узлов и агрегатов. В результате предприятие получает более устойчивую производственную систему, менее подверженную неожиданным сбоям.

Организационные аспекты, в свою очередь, включают структуру управления, уровень корпоративной культуры, систему мотивации персонала и механизмы принятия решений. Считается, что грамотное управление человеческими ресурсами способно оказывать мультипликативный эффект на всю производственную систему, поскольку мотивированный персонал эффективнее использует технологические ресурсы, быстрее адаптируется к новым условиям и способствует повышению общей производительности. Исследования В.В. Еремина подтверждают, что децентрализованные системы управления, основанные на принципах гибкости и автономии подразделений, обеспечивают более высокую адаптивность промышленных предприятий к изменениям рыночной среды [4]. На практике это реализуется, например, в компании «Казахмыс», где внедрение новых форматов взаимодействия между подразделениями позволило существенно сократить сроки принятия решений и повысить координацию внутри компании.

Нельзя игнорировать и институциональные факторы, включающие законодательное регулирование, государственную поддержку, налоговые стимулы и степень интеграции предприятия в отраслевые и межотраслевые кооперационные связи. Государственные меры, направленные на поддержку промышленности, могут оказывать значительное влияние на уровень устойчивости металлургических предприятий, особенно в условиях санкционного давления или глобальных торговых ограничений. Например, программы субсидирования затрат на модернизацию экологического оборудования, реализуемые в рамках национальных проектов, позволяют предприятиям одновременно снижать воздействие на окружающую среду и укреплять свою финансовую устойчивость за счет доступа к льготному финансированию.

Рассматривая все эти факторы сквозь призму мультипликативных эффектов, можно утверждать, что устойчивость производственной системы формируется не только за счет отдельных управленческих решений, но и благодаря их комплексному взаимодействию. Важно учитывать не просто влияние каждого фактора в отдельности, а их совокупное воздействие, поскольку даже незначительные изменения в одной области могут спровоцировать каскадные изменения в других. Например, внедрение новой автоматизированной системы управления не только повышает технологическую эффективность, но и требует изменения структуры управления, пересмотра кадровой политики и адаптации системы мотивации персонала. Такой эффект синергии характерен для большинства крупных промышленных предприятий, активно внедряющих цифровые технологии [5].

Формирование устойчивости предприятий цветной металлургии является сложным процессом, включающим постоянный анализ и управление множеством переменных, определяющих стабильность и адаптивность производства. Экономические, технологические, организационные и институциональные факторы не функционируют изолированно, а оказывают взаимное влияние, создавая сложную систему управляемых взаимосвязей. Использование мультипликативных эффектов в управлении не только снижает операционные риски, но и позволяет промышленным предприятиям формировать устойчивые конкурентные преимущества, позволяя сохранять лидирующие позиции даже в условиях нестабильной внешней среды.

Современные реалии показывают, что устойчивость в промышленности - это не просто способность предприятия выдерживать краткосрочные экономические потрясения, а стратегическая способность к адаптации, росту и использованию новых возможностей. Крупнейшие металлургические компании мира уже сегодня строят свои стратегии на основе принципов гибкости и технологического обновления, и этот тренд в будущем будет только усиливаться.

Комплексный подход к управлению устойчивостью предприятий цветной металлургии позволяет не только адаптировать производственные системы к изменяющимся экономическим условиям, но и создавать платформу для их долгосрочного развития. В современных реалиях, когда металлургическая отрасль сталкивается с нестабильностью рынков, ростом издержек и ужесточением экологических норм, устойчивость становится важнейшим фактором сохранения конкурентоспособности. Эффективное сочетание экономических, технологических, организационных и институциональных инструментов обеспечивает компаниям возможность минимизировать риски, оптимизировать ресурсы и выстраивать гибкие модели взаимодействия с партнерами, государственными структурами и рынком в целом.

Выводы. В современных условиях металлургические предприятия вынуждены функционировать в быстро меняющейся среде, где колебания цен на сырье, изменение регуляторных норм и рост конкуренции требуют от компаний внедрения эффективных стратегий устойчивого развития. Проведенный анализ показал, что обеспечение устойчивости в цветной металлургии невозможно без комплексного подхода, включающего экономические, технологические, организационные и институциональные инструменты.

Использование мультипликативных эффектов в управлении металлургическими предприятиями доказывает свою эффективность, так как даже точечные улучшения в одной сфере способны запустить цикл положительных изменений в других областях. Например, внедрение цифровых двойников на производстве не только снижает затраты на техническое обслуживание, но и сокращает простои оборудования, что в свою очередь положительно отражается на финансовых показателях и конкурентных преимуществах компании. Модернизация логистических систем сокращает издержки и повышает надежность цепочек поставок, обеспечивая стабильность производства.

Сегодня металлургические компании, стремящиеся к долгосрочной устойчивости, должны реагировать на внешние вызовы и формировать стратегии, позволяющие снижать чувствительность к изменениям экономической среды. Цифровизация, инновации, гибкие управленческие модели и интеграция в глобальные кооперационные сети становятся важными факторами, обеспечивающими устойчивое развитие отрасли. В условиях глобальной нестабильности предприятия, внедряющие комплексные подходы к управлению, получают значительное конкурентное преимущество, позволяющее не только минимизировать риски, но и создавать основу для будущего роста. Опыт крупнейших металлургических компаний доказывает, что способность сохранения устойчивости предприятия в промышленности это не просто навык преодоления кризисов, стратегическое умение находить новые возможности в условиях нестабильной экономической обстановки.

Список использованных источников:

1. Неровня Т.Н., Хачиров А.Д. Оценка мультипликативных эффектов от инвестиций в промышленность // *Terra economicus*. – 2013. – Т. 11. – №. 1-3. – С. 28-34.
2. Еремин В.В. Фрактальная основа мультипликативных процессов в сфере инвестиций // *ЭНСР*. 2022. №1 (96).
3. Князев В.А., Кайгородцев К.Б., Назарова В.В. Эволюция кейнсианской мультипликативной теории // *Скиф*. 2022. №5 (69).
4. Еремин В.В. Актуальность исследования мультипликативных эффектов в современной экономике // *Экономика и социум*. – 2014. – №. 1-1 (10). – С. 558-561.
5. Костюкович Н.В. Мультипликационный эффект в российской экономике // *Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. – 2016. – №. 1. – С. 33-41.
6. Головина А.Н. Фрактально-мультипликативный подход к экономическому исследованию промышленных предприятий / А.Н. Головина // *Вестник Академии знаний*. – 2023. – № 6(59). – С. 135-137. – EDN NWJWDT.
7. Головина А.Н., Ковалев В.Е., Малек Т.И. К вопросу исследования мультипликативных эффектов сложных производственных систем // *Journal of new economy*. – 2024. – Т. 25. – №. 4. – С. 127-147.

УДК 658.5

АНТИКРИЗИСНОЕ ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ СТРУКТУРАМИ: КОГНИТИВНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ АДАПТАЦИИ И СТАБИЛИЗАЦИИ

*Саркисов Сергей Евгеньевич,
серийный предприниматель,
проектный менеджер
г. Москва, Россия*

E-mail: sarkisovsergey@gmail.com

Аннотация. В настоящее время, антикризисное проектное управление корпоративными структурами приобретает особую актуальность в свете повышения ключевой ставки (удорожание кредитов для бизнеса), внешних ограничений, санкционного давления и прочих факторов, которые оказывают негативное влияние на устойчивое функционирование отечественных корпоративных структур. В связи с вышеизложенным, автором настоящей статьи, была предпринята попытка научного анализа и критического осмысления антикризисного проектного управления корпоративными структурами: когнитивное моделирование механизмов адаптации и стабилизации.

Abstract. Currently, anti-crisis project management of corporate structures is becoming especially relevant in light of the increase in the key rate (increasing cost of loans for business), external restrictions, sanctions pressure and other factors that have a negative impact on the sustainable functioning of domestic corporate structures. In connection with the above, the author of this article attempted a scientific analysis and critical understanding of anti-crisis project management of corporate structures: cognitive modeling of adaptation and stabilization mechanisms.

Ключевые слова: развитие экономики, антикризисное управление, корпоративные структуры, когнитивное моделирование, механизмы адаптации, механизмы стабилизации.

Key words: economic development, anti-crisis management, corporate structures, cognitive modeling, adaptation mechanisms, stabilization mechanisms.

Введение. Актуальность. Как было установлено в процессе исследования, антикризисное проектное управление корпоративными структурами становится все более актуальным в условиях нестабильной экономики, быстрого изменения рыночной конъюнктуры и глобальных вызовов, таких как пандемия, геополитические конфликты и экологические проблемы [5, с. 31].

Основная часть. Автор настоящей статьи приводит к рассмотрению несколько ключевых аспектов, подчеркивающих важность антикризисного проектного управления.

Таблица 1

Ключевые аспекты важности антикризисного проектного управления

Описание важности антикризисного проектного управления	Цель антикризисного проектного управления	Задача антикризисного проектного управления
Адаптивность к изменениям	Антикризисное управление позволяет компаниям быть более гибкими и быстро реагировать на изменения во внешней среде.	Переосмысление бизнес-моделей, адаптацию продуктов и услуг под новые требования рынка.
Оптимизация ресурсов антикризисного проектного управления	В условиях кризиса компании сталкиваются с ограничением финансовых и кадровых ресурсов. [7, с. 234]	Проектное управление помогает эффективно распределять ресурсы, минимизировать затраты и повышать производительность.
Управление рисками антикризисного проектного управления	Антикризисное проектное управление включает в себя системный подход к идентификации, анализу и минимизации рисков.	Это позволяет организациям предвидеть возможные угрозы и заранее разрабатывать стратегии их минимизации.
Инновации и новые возможности антикризисного проектного управления	Кризис может стать катализатором для инноваций.	Антикризисное управление поощряет внедрение новых технологий и подходов, которые могут открыть новые рыночные ниши и возможности для роста.
Командная работа и вовлеченность	В условиях кризиса важно поддерживать высокий уровень мотивации и вовлеченности сотрудников.	Проектное управление способствует созданию командной культуры, где каждый член команды понимает свою роль и вклад в общее дело.
Устойчивое развитие	Компании, применяющие антикризисное проектное управление, могут не только выжить в кризис, но и выйти из него сильнее	Повышение устойчивости и гибкой структуры, готовой к будущим вызовам.

В свете вышеизложенного, подведем промежуточный итог о том, что антикризисное проектное управление является важным инструментом для повышения устойчивости и конкурентоспособности корпоративных структур в условиях неопределенности и кризиса [1, с. 98].

Далее рассмотрим когнитивное моделирование механизмов адаптации и стабилизации антикризисного управления.

По мнению автора настоящей статьи, когнитивное моделирование механизмов адаптации в антикризисном управлении представляет собой подход, который использует методы и принципы когнитивной науки для анализа и оптимизации процессов адаптации организаций к изменениям в условиях кризиса. В ходе исследования, было установлено, что этот процесс включает различные аспекты, которые обеспечивают эффективное реагирование на вызовы и минимизацию негативных последствий. Рассмотрим ключевые элементы когнитивного моделирования адаптации в антикризисном управлении [8, с. 359].

Таблица 2

Ключевые элементы когнитивного моделирования
адаптации в антикризисном управлении

Описание важности когнитивного моделирования адаптации в антикризисном управлении	Основа когнитивного моделирования адаптации в антикризисном управлении	Цель когнитивного моделирования адаптации в антикризисном управлении	Задача когнитивного моделирования адаптации в антикризисном управлении
Понимание процессов	Когнитивное моделирование основывается на изучении того, как люди воспринимают, обрабатывают и используют информацию. [4, с. 1238]	В контексте антикризисного управления важно понимать: Восприятие информации. Мысленные модели. Оценка рисков и неопределенности.	В контексте антикризисного управления важно понимать: Как управленцы собирают и интерпретируют данные о кризисной ситуации. Как формируются ментальные карты, которые помогают в принятии решений. Как управленцы оценивают вероятность и последствия различных сценариев.
Адаптивные механизмы	Когнитивные модели могут помочь в разработке адаптивных механизмов, которые позволяют организациям быстро реагировать на изменения.	Динамическое планирование. Системы обратной связи. Сценарное моделирование.	Постоянное обновление стратегий в зависимости от изменяющейся ситуации. Создание механизмов, позволяющих быстро получать информацию о результатах принятых решений и вносить корректировки. Разработка различных сценариев развития событий для подготовки к возможным кризисным ситуациям.
Обучение и развитие	Когнитивное моделирование подчеркивает важность обучения и развития навыков сотрудников.	Непрерывное обучение. Обмен знаниями.	Создание культуры, в которой сотрудники постоянно обучаются и развиваются, что помогает им адаптироваться к новым условиям. Поощрение совместной работы и обмена опытом между различными подразделениями.
Использование технологий	Современные технологии могут значительно улучшить когнитивное моделирование в антикризисном управлении	Аналитические инструменты. Искусственный интеллект.	Использование больших данных и аналитики для получения инсайтов и поддержки принятия решений. Применение AI для моделирования сценариев и предсказания последствий различных действий.
Кросс-функциональное сотрудничество	Адаптация требует взаимодействия различных подразделений внутри организации	Командная работа. Единая стратегическая платформа.	Формирование кросс-функциональных команд для решения кризисных задач. Создание единого подхода к антикризисному управлению, который учитывает разнообразные аспекты деятельности компании.
Оценка эффективности	Когнитивное моделирование также включает оценку эффективности принятых решений и адаптивных механизмов	Метрики и KPI. Анализ результатов.	Разработка показателей, позволяющих оценивать результаты антикризисного управления. Регулярный анализ результатов и выводы о том, что сработало, а что нет, с целью улучшения будущих действий.

Подведем промежуточный итог. Как было показано в статье, когнитивное моделирование механизмов адаптации в антикризисном управлении является важным инструментом, позволяющим организациям более эффективно реагировать на кризисные ситуации. Используя когнитивные подходы, компании могут улучшить процессы принятия решений, ускорить адаптацию к изменениям и повысить устойчивость к будущим вызовам [7, с. 37].

В процессе исследования, автором так же раскрыт вопрос о когнитивном моделировании механизмов стабилизации в антикризисном управлении. Когнитивное моделирование механизмов стабилизации в антикризисном управлении фокусируется на анализе и оптимизации процессов, которые помогают организациям поддерживать устойчивость и стабильность в условиях кризиса. По исследованным данным, этот подход использует знания из когнитивной науки для создания моделей, которые помогают управленцам принимать обоснованные решения, минимизируя негативные последствия кризисных ситуаций. Рассмотрим ключевые аспекты когнитивного моделирования механизмов стабилизации в антикризисном управлении [6, с. 87].

Таблица 3

Ключевые аспекты когнитивного моделирования механизмов стабилизации в антикризисном управлении

Описание важности когнитивного моделирования механизмов стабилизации в антикризисном управлении.	Цель когнитивного моделирования механизмов стабилизации в антикризисном управлении.	Задача когнитивного моделирования механизмов стабилизации в антикризисном управлении.
Когнитивные основы принятия решений.	Понимание того, как управленцы воспринимают данные о кризисной ситуации и интерпретируют их, чтобы разработать адекватные стратегии стабилизации.	Разработка ментальных моделей, которые помогают управленцам предсказывать последствия своих действий и оценивать различные сценарии.
Системный подход к стабилизации.	Использование системного мышления для анализа кризисных ситуаций, что позволяет увидеть взаимосвязи между различными факторами и определить основные причины нестабильности.	Создание различных сценариев развития событий для анализа возможных путей стабилизации и выбора наилучшего решения.
Механизмы стабилизации.	Разработка стратегий, позволяющих создавать финансовые и ресурсные резервы для смягчения негативных последствий кризиса.	Формулирование четких и реалистичных планов действий, которые могут быть быстро внедрены в ответ на кризисные ситуации.
Обратная связь и адаптация	Создание механизмов, позволяющих быстро получать информацию о результатах принятых решений и вносить необходимые коррективы.	Формирование культуры, в которой организация учится на своих ошибках и успехах, что позволяет улучшать стратегии стабилизации.
Использование технологий	Применение аналитических инструментов для сбора и анализа данных о текущей ситуации, что позволяет управленцам принимать более обоснованные решения.	Использование AI для предсказания кризисных событий и автоматизации процессов принятия решений.
Кросс-функциональное сотрудничество	Поощрение взаимодействия между различными подразделениями для объединения знаний и ресурсов, что способствует более эффективному управлению кризисами.	Создание условий для обмена знаниями и опытом, что позволяет разработать более комплексные и эффективные механизмы стабилизации.
Оценка и мониторинг.	Разработка показателей, позволяющих оценивать эффективность мер по стабилизации и вносить изменения в стратегии на основе полученных данных.	Регулярный анализ данных о результатах вмешательств и корректировка подходов для повышения эффективности стабилизационных мер.

Подведем итог рассмотрения ключевых аспектов когнитивного моделирования механизмов стабилизации в антикризисном управлении. Когнитивное моделирование механизмов стабилизации в антикризисном управлении является важным инструментом для повышения устойчивости организаций в условиях неопределенности. Используя когнитивные подходы и современные технологии, компании могут эффективно управлять кризисными ситуациями, минимизировать риски и обеспечивать стабильность своей деятельности [2, с. 241].

Выводы. В настоящее время существует особенная потребность в развитии антикризисном проектном управлении корпоративными структурами. Это обусловлено рядом внутренних и внешних факторов в экономике России, которые должны учитывать менеджмент в управлении корпоративными структурами в России. Как показал научный материал, результатом исследования которого явилась данная статья, когнитивное моделирование механизмов адаптации и стабилизации, являются эффективными инструментами антикризисного проектного управления корпоративными структурами в современных условиях хозяйствования.

Список использованных источников:

1. Востокова, О. В. Антикризисное управление корпоративными структурами / О. В. Востокова, П. О. Милов, Н. Ю. Шовунова // Вестник Академии права и управления. – 2021. – № 4(65). – С. 97-100.
2. Жидиков, В. В. Этика проектной деятельности в стандартах корпоративной социальной ответственности и проектного управления / В. В. Жидиков, Е. А. Смирнова // Самоуправление. – 2020. – № 5(122). – С. 239-243.
3. Загурский, С. Корпоративная система управления проектным предприятием / С. Загурский // САПР и графика. – 2023. – № 12(328). – С. 34-38.
4. Иваненко, О. Б. Особенности реализации проектного риск-менеджмента в рамках системы антикризисного управления организацией / О. Б. Иваненко // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11, № 3. – С. 1233-1248.
5. Колмыкова, М. А. Роль корпоративной культуры при внедрении проектного управления в современных организациях / М. А. Колмыкова // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2020. – № 12-1. – С. 30-33.
6. Кучумов, А. В. Проектный подход как инновационная форма организации антикризисного управления компанией / А. В. Кучумов, И. В. Богров // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2024. – № 3(69). – С. 85-89.
7. Размахов, И. В. Проектный подход к организации антикризисного управления предприятием / И. В. Размахов, О. Л. Перерва // Управленческий учет. – 2023. – № 12-1. – С. 231-236.
8. Смирных, Р. В. Корпоративная система управления проектами как инструмент концепции "бережливое производство" в проектном управлении / Р. В. Смирных // Молодой ученый. – 2020. – № 52(342). – С. 356-360.

УДК 332.62

ПЕРСПЕКТИВЫ АВТОМАТИЗАЦИИ ЭКСПЕРТНО-ОЦЕНОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Яковленкова Ангелина Олеговна,
Северный (Арктический) федеральный университет
им. М.В. Ломоносова, г. Архангельск

E-mail: a.yakovlenkova@narfu.ru

Аннотация. Проведение экспертной оценки объекта является важным этапом в имущественных и неимущественных спорах. Процесс работы оценщика включает в себя множество рутинных операций, автоматизация которых позволила бы значительно сократить его временные затраты. Из существующего рынка ПО ни один не позволяет воплотить полный функционал работы специалиста, однако на основе анализа рынка можно выявить наиболее значимый в работе функционал.

Abstract. Conducting an expert assessment of an object is an important stage in property and non-property disputes. The appraiser's work process includes many routine operations, the automation of which would significantly reduce his time costs. None of the existing software market allows for the implementation of the full functionality of a specialist's work, but based on market analysis, the most significant functionality in the work can be identified.

Ключевые слова: оценка недвижимости, экспертно-оценочная деятельность, функциональная полнота, программное обеспечение, имущество.

Key words: real estate appraisal, expert appraisal activities, functional completeness, software, property.

Введение. Актуальность. Экспертно-оценочные компании являются важными участниками экономической системы страны. Их работа охватывает широкий спектр сфер деятельности, в том числе бизнес, банковскую сферу, недвижимость и др. Согласно ОКВЭД 2 деятельность подобного типа организаций регулируется преимущественно разделами К, L и М [1, с. 1]. Организации данного профиля предоставляют такие виды услуг как:

- независимая оценка недвижимости, предлагаемая под залог банку;
- определение стоимости имущества, в том числе помещений, коммерческого оборудования и техники, земельных наделов;
- оценка недвижимости (жилых и нежилых помещений, земельных участков) для страховых целей;
- досудебная и судебная экспертиза;
- оспаривание кадастровой стоимости;
- оценка различных видов ущерба;
- экспертиза экономической эффективности, рисков и последствий управленческих решений, инвестиционных проектов и сделок;

– консультационные услуги по вопросам оценки, инвестиций и налогообложения [2, с. 1].

Исходя из упомянутого выше профиля оказываемых услуг можно сделать вывод, что экспертно-оценочные компании позволяют клиентам получить объективную, непредвзятую оценку бизнеса, активов, имущества и недвижимости, таким образом повышается доверие клиента к рынку. Экспертные заключения позволяют наиболее эффективно разрешать вопросы споров и конфликтов, в том числе в досудебном и судебном порядке.

Основная часть. Процесс оценки является ключевым в работе данного типа организаций, большая доля работы, особенно в предприятиях малого и среднего бизнеса приходится именно на оценку объектов недвижимости, имущества и земельных участков. При работе с клиентами специалистам организации необходимо выполнить следующие этапы работы:

– подготовительный этап: получение заявки от заказчика, сбор предварительных данных по ней, заключение договора с клиентом;

– сбор и анализ информации: сбор необходимого пакета документов об объекте оценки, анализ особенностей рынка для проведения оценки, выбор методики оценки объекта, при необходимости выезд на место для проведения фото- и видео-фиксации состояния объекта;

– проведение оценки: применение выбранной методики к объекту оценки, учет погрешностей и иных факторов, которые необходимо скорректировать относительно него (таких как средняя цена по рынку, этажность, год постройки, реальное состояние объекта (степень износа), рентабельность и конкурентоспособность бизнеса и т.д.);

– составление отчетной документации: оформление результатов проверки согласно стандарту организации и законодательства, согласование отчета с клиентом и внесение требуемых клиентом правок;

– завершающий этап: подписание отчетной документации с заказчиком и их непосредственная передача, архивное хранение копии отчета в установленный срок, с возможностью его предоставления по запросу.

Несмотря на типизированный подход к процессу оценки, важно отметить и различия в сложности методов оценки в разных категориях и степени их автоматизации. Рассмотрим на примере трех наиболее востребованных направлений: оценка недвижимости, оценка транспорта и оценка бизнеса. По данным на 2016 год степень автоматизации процессов по оценке транспорта составила наибольшую долю (около 90%), тогда как для оценки недвижимости – примерно 5-25%, а для оценки бизнеса – менее 3% [3, с. 295]. Можно заметить, что оценка бизнеса является наименее востребованным направлением автоматизации, тогда как оценка недвижимости пусть и пользуется спросом, однако не имеет достаточного количества программного обеспечения, которое могло бы закрыть потребность оценщика в цифровизации и автоматизации рабочего процесса.

Работа оценщика включает в себя много рутинных и однообразных задач, автоматизация которых позволяет значительно облегчить такого типа задачи и сократить время на их выполнение. В таблице 1 проведена сравнительная

характеристика наиболее популярных программ на российском и зарубежном рынке, которые позволяют частично или полностью провести оценку недвижимости, проведено их сравнение с эталонной моделью. Элементы таблицы определяются по следующему правилу: «1» – если параметр присущ функционалу системы, «0» – если параметр отсутствует.

Таблица 1

Сравнительная характеристика ПО для оценки недвижимости

Параметры	Банк Оцен- щик	Мобильный оценщик	Оценка Клик	Comp Stak	House Canary	Эталон
	Z ₁	Z ₂	Z ₃	Z ₄	Z ₅	Z ₆
Соответствие ФСО и законодательству	1	1	1	1	1	1
Встроенный ИИ	0	0	0	1	1	1
Наличие демоверсии	1	1	1	1	0	1
Универсальность оценки	0	1	0	1	0	1
Интеграция с CRM, PMS и сторонними ресурсами	1	1	0	1	1	1
Управление расчетом весовых коэффициентов	1	1	1	1	1	1
Интеграция с базой данных	1	1	1	1	1	1
Верификация стоимости объекта	1	1	1	0	0	1
Автоматический подбор аналогов по базе рынка	1	1	1	1	1	1
Встроенная аналитика и прогнозы	0	1	0	0	1	1
Настройка языка ПО	0	0	0	0	0	1
Интеграция с электронным документооборотом	0	1	0	1	0	1
Адаптивность ПО под типы устройств	0	1	0	0	1	1
Интеллектуальная система контроля ошибок	1	0	0	0	0	1
Встроенный сервис контроля ЖЦ проекта	1	0	0	0	0	1
Формирование автоотчета	1	1	1	1	0	1
Итого	10	12	7	10	8	16

Анализ рынка конкурентов можно просчитать по формализованному анализу функциональной полноты системы, таким образом можно оценить степень соответствия существующих программных продуктов на рынке с идеальной моделью, которая отвечает всем требованиям потенциального потребителя ПО [5, с. 6]. Для этого необходимо рассчитать матрицы:

- мощности разности множеств Z_k и $Z_i - P^{(01)}$;
- меру подобия Жаккарда $G_{ik} = \frac{P_{ik}^{(11)}}{P_{ik}^{(00)}}$, где $(0 \leq G_{ik} \leq 1)$;
- меру поглощения $H_{ik} = \frac{P_{ik}^{(11)}}{P_{ik}^{(11)} + P_{ik}^{(10)}}$, где $(0 \leq H_{ik} \leq 1)$.

$$P_{(01)} = \begin{pmatrix} 0 & 3 & 0 & 3 & 3 & 6 \\ 3 & 0 & 0 & 1 & 1 & 4 \\ 0 & 0 & 0 & 3 & 4 & 9 \\ 3 & 1 & 3 & 0 & 2 & 6 \\ 3 & 1 & 4 & 2 & 0 & 8 \\ 6 & 4 & 9 & 6 & 8 & 0 \end{pmatrix},$$

$$G = \begin{pmatrix} 1 & 0.57 & 0.7 & 0.54 & 0.38 & 0.5 \\ 0.57 & 1 & 0.58 & 0.62 & 0.54 & 0.81 \\ 0.7 & 0.58 & 1 & 0.55 & 0.36 & 0.44 \\ 0.54 & 0.62 & 0.55 & 1 & 0.5 & 0.63 \\ 0.38 & 0.54 & 0.36 & 0.5 & 1 & 0.44 \\ 0.5 & 0.81 & 0.44 & 0.63 & 0.44 & 1 \end{pmatrix},$$

$$H = \begin{pmatrix} 1 & 0.8 & 0.7 & 0.7 & 0.56 & 1 \\ 0.8 & 1 & 0.58 & 0.73 & 0.58 & 1 \\ 0.7 & 0.58 & 1 & 0.86 & 0.57 & 1 \\ 0.7 & 0.73 & 0.86 & 1 & 0.6 & 1 \\ 0.56 & 0.58 & 0.57 & 0.6 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \end{pmatrix}.$$

На основе пороговых значений $\varepsilon_g = 0,55$, $\varepsilon_h = 0,6$ вычислим логические матрицы поглощения, где значения принимают «1» – если значение больше или равно ε и «0» – если оно меньше.

$$G_0 = \begin{pmatrix} 0 & 1 & 1 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 1 & 1 & 0 & 1 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 1 & 0 & 0 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 \end{pmatrix}, H_0 = \begin{pmatrix} 0 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 \\ 1 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 \\ 1 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 \\ 1 & 1 & 0 & 0 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 \end{pmatrix}.$$

Опираясь на вычисления матриц поглощения необходимо построить графы подобия и поглощения (рис. 1).

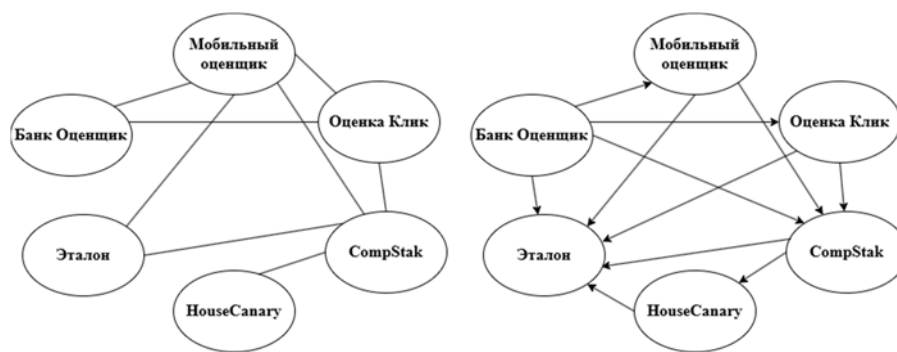


Рис. 1 Графы подобия и поглощения

На графе подобия можно увидеть, что наиболее полное соответствие функционалу имеют сервисы «Мобильный оценщик» и «CompStak». Из графа поглощения следует, что большую часть параметров включает в себя эталонная система, «CompStak» и «Мобильный оценщик».

Выводы. Исходя из проведенной сравнительной характеристики, следует, что существующие на текущий момент программные решения не в состоянии в полной мере закрыть потребность оценщика в автоматизации процесса составления отчета, большая часть программ отвечает за выполнение узкой задачи и требует применения в комплексе с другим ПО.

Разработка программного продукта, объединяющего в себе основной функционал для проведения оценки и нейронные сети, является рентабельной и насущной задачей для рынка [4, с. 46]. Также важно предусмотреть адаптивность данного ПО под разные типы устройств и язык, так как данные параметры в большей части сервисов отсутствуют, а интеграция с CRM, PMS и электронным документооборотом позволит наиболее эффективно команде управлять проектами заказчика.

Список использованных источников:

1. ОК 029-2014 (КДЕС РЕД.2). «Общероссийский классификатор видов экономической деятельности» (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 – №14) (ред. от 20.12.2024).
2. ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» от 29.07.1998 – № 135-ФЗ.
3. Малащук Е.С., Россоха Е.В. Перспективы направления автоматизации оценочной деятельности // Страница молодого ученого – Минск: Экономика и управление, 2015. – №7. – С.294-298.
4. Моисеева О.И. Автоматизация оценочной деятельности в Российской Федерации: современная ситуация и перспективы развития // Экономика и бизнес. – М: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2016. – № 3. – С. 45-51.
5. Хубаев Г.Н. Сравнение сложных программных систем по критерию функциональной полноты // Программные продукты и системы. – М: , 1998. – № 2. – С. 6-9.

УДК 331.108

**ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ
ОЦЕНКИ РАБОТ ПО БРЕНДИНГУ РАБОТОДАТЕЛЯ**

Лизовская Вероника Владимировна, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна; Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург

E-mail: lizovskaya.vv@mail.ru

Аннотация. Многие авторы отмечают важность бренда работодателя для современной компании. Бизнес же несет существенные затраты для развития HR-бренда. Все это обосновывает необходимость количественной оценки работ по брендингу работодателя. На основе анализа основных целей автор выделяет две группы показателей для оценки эффекта от мероприятий HR-бренда на потенциальных и действующих сотрудников. В статье также анализируются западные исследования в построении бренда работодателя и подходы к оценке равенства и разнообразия в вопросах брендинга. В качестве комплексного подхода к оценке бренда работодателя, автор рассматривает индекс бренда работодателя, который строится с учетом 16 метрик, описывающих различные аспекты, формирующие ценность компании-работодателя для сотрудников.

Abstract. Many authors note the importance of the employer's brand for a modern company. The business incurs significant costs for the development of the HR brand. All this justifies the need for a quantitative assessment of the employer's branding work. Based on the analysis of the main goals, the author identifies two groups of indicators to assess the effect of HR brand activities on potential and existing employees. The article also analyzes Western research in building an employer's brand and approaches to assessing equality and diversity in branding issues. As a comprehensive approach to assessing an employer's brand, the author considers the employer brand index, which is based on 16 metrics describing various aspects that form the value of an employer company for employees.

Ключевые слова: бренд работодателя, рентабельность инвестиций в человеческий капитал, метрики оценки HR-бренда, индекс бренда работодателя.

Key words: employer brand, HC return on investment, HR brand assessment metrics, employer brand index.

Бренд работодателя является важным инструментом для привлечения и удержания сотрудников. Он играет огромную роль в процессе поиска и подбора сотрудников в условиях высокой конкуренции на рынке труда, так как влияет на выбор потенциальных сотрудников. Кроме того, привлекательное ценностное предложение бренда крайне важно и для действующих сотрудников, которые, благодаря ему, понимают причины продолжать вкладывать свои силы и оставаться в компании [2].

Среди целей развития бренда работодателя часто выделяют следующие:

- поиск квалифицированных кандидатов и привлечение лучших специалистов,
- создание репутации компании, как привлекательного работодателя, работа в компании которого будет более предпочтительна для кандидата, чем в компании-конкуренте,
- снижение стоимости найма за счет привлечения тех кандидатов, которые в большей степени соответствуют потребности компании и обладают более высокой квалификацией,
- создание лучшей рабочей среды для повышения удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, а, следовательно, и их удержания.

Перечисленные цели показывают, что для получения максимального эффекта от бренда работодателя требуется постоянный мониторинг, оценка результатов работы с брендом и разработка корректирующих мероприятий на основе анализа данных, кроме того, это позволяет обосновать затраты на персонал и улучшить стратегию бренда работодателя.

Необходимо учесть, что работы по развитию бренда работодателя нельзя оценить только по одному показателю. Также не существует и универсального набора показателей, который можно было бы рекомендовать абсолютно для всех организаций. В каждой компании, в зависимости от основной сферы деятельности, должностной структуры, масштаба деятельности, целей, используемых способах поиска сотрудников и так далее должна быть определена наиболее оптимальная комбинация показателей.

В первую очередь, развитие бренда работодателя должно позволить компании достичь лучших показателей при открытии вакансии в целях достижения нужной численности персонала. Показатели, которые могут свидетельствовать о развитии бренда работодателя, на этапе поиска сотрудников, могут быть следующие [7]:

- уменьшение времени закрытия вакансии,
- снижение затрат на поиск (как следствие предыдущего показателя) и потерь из-за того, что вакансия не закрыта,
- большее количество претендентов на вакансию,
- более квалифицированные кандидаты на вакансию,
- дополнительные источники найма (как, например, рекомендации действующих сотрудников),
- более низкий процент отказов новых сотрудников при приеме на работу,
- разнообразие претендентов (это значит, что вакансия интересна специалистам различной квалификации, что формирует разнообразие для выбора компаний из всего пула кандидатов),
- высокий уровень удержания новых сотрудников.

Отдельно необходимо отметить данные аналитики страницы карьеры на сайте компании, которая также предоставляет возможность повысить узнаваемость бренда компании-работодателя. Понимание поведения посетителей страницы карьеры может помочь сосредоточить усилия по брендингу работодателя на самых важных для претендентов аспектах. Здесь для исследования могут быть полезны и анализироваться следующие показатели посещаемости страницы карьеры компании: общее количество просмотров, источники перехода на сайт компании (люди приходят непосредственно с

корпоративной страницы, через социальные сети или с других ресурсов), время нахождения на странице, количество заполненных заявок, показатель отказов (количество посещений только 1 страницы), конверсия кандидатов (количество заполненных заявок относительно общего количества посетителей страницы), показатели отсева (количество посетителей, отказавшихся от заявки, относительно общего количества инициированных заявок).

Несомненно, использование страниц карьеры является крайне желательным, так как может снизить зависимость компании от третьих сторон при подборе персонала, но оно не всегда используется компаниями в полном объеме по тем или иным причинам.

Не менее важное влияние бренда работодателя отмечается и на действующих сотрудников. В связи с этим, как результат найма более квалифицированных кадров и роста мотивации сотрудников, которые заинтересованы в работе в компании с более известным брендом работодателя, следующие показатели могут быть проанализированы, а их улучшение в динамике характеризует развитие бренда работодателя:

- текучесть кадров,
- производительность труда,
- выручка на одного сотрудника,
- средний срок работы в компании,
- трудовой стаж сотрудников,
- удовлетворенность сотрудников работой в компании,
- лояльность сотрудников (eNPS).

При этом, с точки зрения инвестиций в интеллектуальный капитал компании могут оцениваться также такие показатели, как рентабельность инвестиций в персонал (HR ROI или Human Capital ROI). [4]

Рентабельность инвестиций в человеческий капитал (HCROI) – это стратегический показатель управления персоналом, который отражает финансовую ценность, создаваемую рабочей силой в результате затрат на сотрудников (с точки зрения найма, вознаграждения сотрудников, управления талантами, обучения и т.д.). Он показывает ценность, которую сотрудники вносят индивидуально или коллективно. Этот показатель является отражением значимости человеческого капитала для получения прибыли организацией. С другой стороны, этот показатель является понятным индикатором эффекта от инициатив в сфере управления персоналом, показывая, как увеличение или уменьшение инвестиций в человеческий капитал повлияет на результаты бизнеса. Расчет показателей производится аналогично другим показателям рентабельности с учетом того, что в качестве затрат могут учитываться либо все затраты, связанные с мотивацией персонала, либо же только фонд оплаты труда.

Конечно, это не исчерпывающий список, могут быть учтены и другие показатели. Однако, в предложенном списке как по новым, так и по действующим сотрудникам оцениваются количественные, временные, стоимостные и качественные показатели, что позволяет всесторонне оценить эффект от развития бренда работодателя.

В западной практике широкое применение также получила оценка разнообразия, справедливости, инклюзивности и принадлежности (DEIB

(Diversity, equity, inclusion, and belonging) в рамках работ по брендингу работодателя, что предполагает отслеживание следующих характеристик:

- разнообразие (этническая принадлежность, вера, раса, ценности и т.д.);
- справедливость (пол, возраст, уровень заработной платы с учетом ожиданий и потребностей сотрудников);
- инклюзивность (равный доступ сотрудников к возможностям, которые предлагает компания, внимание к потребностям и мнению персонала, комфортная рабочая среда);
- принадлежность (сотрудники должны чувствовать себя в безопасности на рабочем месте, работать в комфортном слаженном коллективе, должны быть оценены по достоинству).

Основанием для этого служит подобная потребность в разнообразии со стороны лиц, ищущих работу. Так, исследование Harvard Business Review 2020 года показало, что 76% сотрудников и лиц, ищущих работу, обращают внимание на разнообразие при рассмотрении предложения о работе. [5] DEIB отвечает требованиям равенства и равноценности для создания рабочих мест, безопасных для всех заинтересованных сторон.

Внедряя практику и политику DEIB, компании могут достигать следующего:

- демонстрировать приверженность делу увеличения расового и культурного разнообразия в своей рабочей силе;
- устранять потенциальную предвзятость при принятии решений о приеме на работу;
- поощрять справедливую оплату труда и уважение ко всем сотрудникам;
- повышать рейтинг удовлетворенности сотрудников;
- создавать здоровую рабочую среду, свободную от дискриминации и притеснений.

Не смотря на всю привлекательность политики равенства на рабочем месте, реализуемой через DEIB-подход, можно выделить и определенные сложности его внедрения:

- проблемы и дополнительная рабочая нагрузка, которые появляются в случае необходимости доработки или пересмотра объявлений о вакансиях и тактики подбора персонала;
- трудности с обучением новых сотрудников таким вопросам, как учет культурных особенностей и прочее, а также с оценкой эффективности такого обучения.

Данный подход в нашей стране не столь активно продвигается, хотя крупные компании его используют при продвижении бренда работодателя. Так, компания Газпром уделяет большое внимание различным аспектам данного подхода в рекламе, показывая многообразие культур, национальностей, различных возрастов сотрудников, их широкую географию и равные возможности [1]. Это, несомненно, может являться мощным стимулом для потенциальных сотрудников быть заинтересованными в работе с компанией, где реализуется и продвигается принцип равенства. Кроме того, для молодой аудитории важным аспектом при выборе компании работодателя является общественная польза продукта, который компания предлагает на рынок и реализация компанией целей устойчивого развития [3].

В западной практике одним из наиболее комплексных показателей можно считать индекс бренда работодателя (EBI – employer brand index). Метод его оценки разработан компанией Link Humans [6]. Он измеряет 16 атрибутов бренда работодателя (результаты деятельности и надежность компании, выгоды и льготы, бизнес репутация, карьерные возможности, корпоративная культура, частота изменений и стабильность, разнообразие и инклюзивность, ESG-стратегия, внедрение инноваций и современных технологий, удовлетворенность работой, возможности развития и обучения, организационные условия и управленческие особенности, цель и миссия компании, вознаграждение, сплоченность команды, организация рабочих мест). Данные собираются в течение 3-12 месяцев из разных каналов, таких как: социальные сети, онлайн-форумы и сайтов отзывов работодателей, размещенных о компании, и сопоставляются с перечисленными атрибутами бренда, характеризуя степень привлекательности компании, как работодателя, для потенциальных и действующих сотрудников.

Несомненно, расчет индекса бренда работодателя является наиболее комплексным, однако компаниям не обязательно платить за оценку бренда работодателя. Этому может способствовать грамотный выбор и мониторинг набора показателей, которые в большей степени отражают особенности бренда компании на рынке труда.

Список использованных источников:

1. «Газпром» снял рекламный ролик на татарском языке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://m.business-gazeta.ru/news/645890?ysclid=m94cbrfw7900230239> (дата обращения: 20.03.2025).
2. Лизовская В.В. Брендинг работодателя: маркетинговые инструменты и цели управления человеческими ресурсами / В. В. Лизовская // Оригинальные исследования. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 157-161.
3. Работа со смыслом: молодежь выбирает работодателей со схожими ценностями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/6729391?ysclid=m94c7b12vk803860999> (дата обращения: 20.03.2025).
4. Ben-Gal Hila Chalutz An ROI-based review of HR analytics: practical implementation tools [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/335200537_An_ROI-based_review_of_HR_analytics_practical_implementation_tools (дата обращения: 20.03.2025).
5. Ely R.J., Thomas D.A. Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case Index [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org/2020/11/getting-serious-about-diversity-enough-already-with-the-business-case> (дата обращения: 20.03.2025).
6. Link Human Employer Brand Index [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://linkhumans.com/employer-brand-index/> (дата обращения: 18.03.2025).
7. Urmila Itam, Siddharth Misra, Heena Anjum HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/341122588_HRD_indicators_and_branding_practices_a_viewpoint_on_the_employer_brand_building_process (дата обращения: 19.03.2025).

УДК 331.108

РОЛЬ МАРКЕТИНГА В HR-ПРОЦЕССАХ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ

Лизовская Вероника Владимировна, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна; Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург

E-mail: lizovskaya.vv@mail.ru

Аннотация. Современные компании постоянно находятся в поиске более совершенных инструментов привлечения и удержания сотрудников, понимая, что рабочая сила уже давно стала ключевым ресурсом любой организации. Многие маркетинговые приемы стали активно применяться для достижения целей управления человеческими ресурсами, что положило начало новому направлению в сфере управления человеческими ресурсами, получившему название маркетинг найма. Статья посвящена обоснованию причин сближения маркетинга и HR-менеджмента и анализу определений понятия «маркетинг найма» которое все еще является достаточно новым для российского рынка труда, но уже активно применяется в научной литературе за рубежом.

Abstract. Modern companies are constantly looking for better tools to attract and retain employees, realizing that the workforce has long been a key resource for any organization. Many marketing techniques began to be actively used to achieve the goals of human resource management, which marked the beginning of a new direction in the field of human resource management, called recruitment marketing. The article is devoted to substantiating the reasons for the convergence of marketing and HR management and analyzing the definitions of the concept of "hiring marketing", which is still quite new to the Russian labor market, but is already actively used in the scientific literature abroad.

Ключевые слова: маркетинг найма, маркетинг персонала, инструменты маркетинга, рынок труда, бренд работодателя.

Key words: recruitment marketing, HR marketing, marketing tools, labor market, employer brand.

HR-департаменты компаний в настоящее время используют большое количество инструментов для поиска, привлечения и удержания сотрудников. Несомненно, классические подходы, связанные с формированием социального пакета, развитием корпоративной культуры и аналогичные не теряют своей актуальности. Однако все больше и больше компании прибегают к использованию ранее чисто маркетинговых приемов и методов в работе с персоналом [2].

В зарубежной практике уже сформировалось понятие «маркетинг найма» (Recruitment marketing), которое рассматривается авторами с разных

сторон, однако все они сходятся во мнении, что современный этап развития бизнеса все больше и больше сближает маркетинг и управление персоналом. Это можно объяснить тем, что компании работают на рынке труда, привлекая кандидатов. Маркетинг дает прикладные инструменты, помогающие компаниям эффективно выстраивать свои стратегии работы на рынке.

Можно выделить следующие изменения, происходящие на рынке труда, которые являются стимулами для компаний искать все новые более актуальные управленческие решения для работы с персоналом [1]:

1) со стороны спроса на рабочую силу:

- увеличении спроса компаний на квалифицированную рабочую силу,
- более высокую конкуренцию со стороны компаний за профессиональных высококвалифицированных сотрудников,
- повышении требований к человеческим ресурсам (качеству рабочей силы) в соответствии с изменениями, происходящими в условиях глобальной конкуренции,

2) со стороны предложения труда:

- доступность информации о компаниях, их преимуществах и недостатках, как потенциальных работодателей,
- доступность информации о спросе на специалистов различных специальностей и уровне зарплат в определенной сфере,
- наличие отзывов от сотрудников о своих работодателях, статьях и постах о работе в компании.

Благодаря применению различных маркетинговых инструментов работодатели могут создавать контент, который помогает формировать положительный имидж своей организации среди целевой аудитории. Этот тип контента обычно включает объявления о вакансиях с подробным описанием, отзывы действующих сотрудников, информацию об особенностях корпоративной культуры или преимуществах на рабочем месте. Все это помогает потенциальным кандидатам понять, каково это – работать в компании, и побуждает их подавать заявки на доступные вакансии.

Используя эффективные маркетинговые тактики, организации могут донести особенности компании, как работодателя, до потенциальных сотрудников и выделиться на фоне конкурентов при наборе новых специалистов. Они также получают доступ к ценным сведениям о том, насколько их предложение, как работодателя, привлекательно у различных аудиторий, благодаря данным, собранным по различным каналам, таким как социальные сети или цифровые платформы. Работодатели, таким образом, получают существенное преимущество от создания привлекательного образа работодателя, позволяющего оставаться конкурентоспособными на современном рынке труда.

При этом маркетинг является ключевым фактором в формировании бренда работодателя [3]. Он может принести ощутимые выгоды в работе с персоналом, такие как повышение качества рабочей силы, повышение удовлетворенности сотрудников и улучшение результатов подбора персонала. Продвижение бренда работодателя может помочь обеспечить осведомленность нынешних и потенциальных сотрудников о ценностях, миссии и культуре компании.

Применение маркетинга в сфере управления персоналом предполагает использование мероприятий и тактических решений, которые помогают представить компанию потенциальным сотрудникам, повысить удовлетворенность и вовлеченность нынешних сотрудников. Конечной целью эффективной маркетинговой кампании по управлению персоналом должно быть повышение уровня удержания персонала в условиях общего роста бизнеса за счет лучшего качества трудовых ресурсов.

Понятие маркетинга найма (рекрутингового маркетинга) или HR-маркетинга (кадрового маркетинга) стало появляться в зарубежной литературе относительно недавно – около десяти лет назад. При этом, в отечественных источниках оно слабо раскрыто, даже не смотря на то, что отдельные инструменты маркетинга найма получили широкое применение в практической деятельности российских компаний (такие, например, как воронка найма, карта пути сотрудника и прочие).

Рассмотрим определения маркетинга найма и проведем их сравнительный анализ (таблица 1).

Ряд определений использует в основном маркетинговые понятия для характеристики маркетинга найма, такие, как охват аудитории, управление коммуникациями, контент-маркетинг, рекламная кампания, брендинг и аналогичные.

В некоторых определениях отражена основная цель маркетинга найма – поиск и привлечение талантов или установление отношений с кандидатами, а маркетинговые приемы и практики рассматриваются, как инструменты для достижения данной цели. Ряд авторов отмечает стратегический характер вопросов маркетинга найма, в то время как есть и те, которые рассматривают маркетинг найма только как тактику подбора персонала с использованием маркетинговых приемов.

Таким образом, можно отметить, что применение маркетинга в сфере управления персоналом все еще развивается. Несомненно, его цели являются долгосрочными, играющими стратегически важную роль для обеспечения конкурентоспособности компании, основой для которой на сегодняшний день все чаще выступает квалифицированный, мотивированный и вовлеченный в процессы компании персонал. А маркетинг персонала как раз должен обеспечить привлечение и удержание наиболее квалифицированных сотрудников. Он объединяет усилия по подбору персонала, маркетингу, брендингу работодателя, адаптации и удержанию сотрудников в рамках единой комплексной стратегии.

Кадровый маркетинг – это практика работы с кадрами и применения маркетинговых стратегий и инструментов для продвижения вакансий и культуры компании, направленная на достижения стратегических целей фирмы и обеспечения ее конкурентоспособности на рынке труда и, как следствие, на рынках товаров и услуг.

Сегодня специалисты используют различные приемы для привлечения потенциальных кандидатов в кадровый резерв организации. Они ищут креативные способы взаимодействия с целевой аудиторией - от целевых рекламных кампаний, в которых используются ключевые слова и термины,

относящиеся к конкретной отрасли, до анализа данных о том, как наилучшим образом охватить определенную демографическую группу. Разработав эффективный маркетинговый план управления персоналом, организации могут выделиться на фоне конкурентов, продемонстрировав, почему у них стоит работать, включая предоставление информации об уникальных преимуществах для сотрудников компании, освещение наград или признания достижения персонала и организации в целом. Все это повышает ценность компании в глазах потенциальных и действующих сотрудников.

Таблица 1

Развитие подходов к определению понятия «маркетинга найма» [4-10]

Автор	Год	Определение
Brandon Hall Group / Брендон Холл Групп	2014	Рекрутинговый маркетинг определяется как все виды деятельности и стратегии, направленные на создание бренда работодателя, расширение охвата, выявление возможностей карьерного роста, установление отношений с кандидатами и управление коммуникацией с ними
Parsons / Парсонс	2016	Рекрутинговый маркетинг как начальная часть рекрутинговой воронки - это сфера, которую компании не рассматривали в прошлом, – стал эффективной частью современной деятельности по поиску и привлечению талантов, которая включает в себя маркетинговые практики
Майк Хеннесси (2017), основатель и генеральный директор Smash Fly Technologies	2017	Маркетинг найма можно определить, как тактику подбора персонала, которая включает контент-маркетинг, рассылку по электронной почте, социальный рекрутинг, мобильный рекрутинг, сайты для поиска работы, поисковую оптимизацию (SEO), рекомендации сотрудников, профессиональные социальные сети, маркетинг вакансий, брендинг работодателя, мероприятия по подбору персонала, аналитику по подбору персонала и управление взаимоотношениями с кандидатами (CRM) (Маурер, 2017).
Мэдлин	2019	Основная цель рекрутингового маркетинга – создать систему поиска талантов, которая будет предоставлять лучших кандидатов. Считается, что создание кадрового резерва для заполнения вакантных должностей в любое время является насущной необходимостью для компаний. В отличие от этого, традиционный рекрутинг всегда фокусируется на заполнении вакансий, которые необходимо закрыть именно на данный момент
Eclipsesoftware marketing	2018	Рекрутинговый маркетинг использует методы маркетинга, направленные на потребителя информации (inbond marketing), развивает бренд надежного работодателя и проводит рекламные кампании для предложений о работе. Входящий маркетинг определяется как метод привлечения клиентов или продвижения товаров и услуг с помощью контент-маркетинга, маркетинга в социальных сетях, поисковой оптимизации и брендинга.
Rouse / Рузе	2019	Маркетинг в области подбора персонала необходимо рассматривать, как комбинацию стратегий и инструментов, используемых организацией для привлечения и развития потенциальных талантов на этапе подготовки к подаче заявки. Рекрутинговый маркетинг объединяет SEO, мобильный рекрутинг, целевые страницы, создание контента, сайты о карьере, социальные сети, цитаты сотрудников и маркетинг по электронной почте, чтобы квалифицированные перспективные кандидаты узнали о компании, а затем могли зарегистрироваться в кадровом резерве компании и быть в курсе будущих вакансий. Таким образом, устанавливаются отношения с потенциальными кандидатами, которые можно поддерживать, отправляя соответствующую информацию и предложения о работе (Rouse, 2019)

Список использованных источников:

1. Будущее работы: семь трендов на рынке труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://club.forbes.ru/part_news/budushhee-raboty-sem-glavnyh-trendov-na-mirovom-rynke-truda (дата обращения: 11.03.2025).
2. Лизовская В.В. Брендинг работодателя: маркетинговые инструменты и цели управления человеческими ресурсами / В.В. Лизовская // Оригинальные исследования. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 157-161.
3. Лизовская В.В. HR-бренд современной компании: его значение и финансовая ценность / В.В. Лизовская, И.В. Ильинский, А.А. Молдован // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2023. – № 1. – С. 29-33.
4. Alashmawy A., Yazdanifard R. A Review of the Role of Marketing in Recruitment and Talent Acquisition // International Journal of Management, Accounting and Economics. – 2019. – № 7, Vol. 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/337888670_A_Review_of_the_Role_of_Marketing_in_Recruitment_and_Talent_Acquisition/figures?lo=1 (дата обращения: 15.03.2025).
5. Brandon Hall Group. Understanding the impact of employer brand, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://b2b-assets.glassdoor.com/understanding-the-impact-of-employer-brand.pdf> (дата обращения: 16.03.2025).
6. Eclipse software marketing. Inbound Marketing Vs Outbound Marketing for Recruitment Agencies, Eclipse Software Available [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.recruitment-software.co.uk/inbound-marketing-vs-outbound-marketing-recruitment-agencies/> (дата обращения: 10.03.2025).
7. Madeline L. The business impact of best-of-breed in talent acquisition [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.apituderesearch.com/wp-content/uploads/2018/12/Final-ICIMS-report-04202018.pdf> (дата обращения: 16.03.2025).
8. Maurer R. Recruitment Marketing: From Trendy to Necessary, SHRM [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/recruitment-marketing-trendy-necessary-smashfly.aspx> (дата обращения: 10.03.2025).
9. Parsons, T. Recruitment Marketing Trends Changing Talent Acquisition, Talent Culture. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://talentculture.com/6-recruitment-marketing-trends-changing-talent-acquisition/> (дата обращения: 10.03.2025).
10. Rouse, M. (2019) What is recruitment? [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/recruitment-marketing> (PDF) (дата обращения: 11.03.2025).

ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

Международный научный рецензируемый журнал

Выпуск № 3 / 2025

Подписано в печать 15.03.2025

Рабочая группа по выпуску журнала

Главный редактор: Барышов Д.А.

Верстка: Сятынова А.В.

Корректор: Хворостова О.Е.

Издано при поддержке

Научного объединения

«Вертикаль Знаний»

Россия, г. Казань

Научное объединение «Вертикаль Знаний» приглашает
к сотрудничеству студентов, магистрантов, аспирантов,
докторантов, а также других лиц, занимающихся научными
исследованиями, опубликовать рукописи в электронном
журнале **«Экономика и парадигма нового времени»**.

Контакты:

Телефон: +7 965 585-93-56

E-mail: nauka@znanie-kzn.ru

Сайт: <https://znanie-kazan.ru/>

