



**НАУЧНЫЙ
ФОРУМ**
nauchforum.ru

ISSN: 2541-8408



№10(87)

**НАУЧНЫЙ ФОРУМ:
ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ**

МОСКВА, 2024



НАУЧНЫЙ ФОРУМ: ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

*Сборник статей по материалам LXXXVII международной
научно-практической конференции*

№ 10 (87)
Октябрь 2024 г.

Издается с ноября 2016 года

Москва
2024

УДК 33
ББК 65
НЗ4

Председатель редколлегии:

Лебедева Надежда Анатольевна – доктор философии в области культурологии, профессор философии Международной кадровой академии, член Евразийской Академии Телевидения и Радио.

Редакционная коллегия:

Илларионова Елена Александровна – канд.экон.наук, доц. кафедры менеджмента, Филиал АНОО ВО «Воронежский экономико-правовой институт», Россия, г. Старый Оскол;

Самойленко Ирина Сергеевна – канд. экон. наук, доц. кафедры рекламы, связей с общественностью и дизайна Российского Экономического Университета им. Г.В. Плеханова, Россия, г. Москва;

Комарова Оксана Викторовна – канд. экон. наук, доц. доц. кафедры политической экономии ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Россия, г. Екатеринбург.

НЗ4 Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам LXXXVII междунар. науч.-практ. конф. – № 10 (87). – М.: Изд. «МЦНО», 2024. – 78 с.

ISSN 2541-8408

Статьи, принятые к публикации, размещаются на сайте научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU.

ISSN 2541-8408

ББК 65

© «МЦНО», 2024

Оглавление

1. Маркетинг	5
АНАЛИЗ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КИТАЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В КИТАЕ Су Синь	5
2. Менеджмент	19
РАЗРАБОТКА ИНФОРМАЦИОННО- АНАЛИТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СРЕДЕ Варварин Вячеслав Валерьевич	19
ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ Грибова Дарья Анатольевна Барышникова Наталья Сергеевна	30
СОЦИАЛЬНЫЕ МЕДИА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ИМИДЖ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ: АНАЛИЗ УСПЕШНЫХ КЕЙСОВ Самохвалов Максим Юрьевич	34
3. Мировая экономика	46
АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В РОССИИ Королькова Ксения Игоревна	46
ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ НА РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ Мякишова Кристина Петровна	52
4. Финансы, денежное обращение и кредит	56
РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА ЗЕЛЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ Козлов Александр Иванович	56

5. Экономика и управление народным хозяйством	65
САНКЦИОННЫЕ РИСКИ РАЗВИТИЯ НЕФТЕХИМИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ Вагапов Эмиль Камильевич	65
6. Экономика труда	70
ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКИ ФУНКЦИЙ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ ПРИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ЕЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ Розенбаум Наталья Александровна	70

1. МАРКЕТИНГ

АНАЛИЗ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КИТАЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В КИТАЕ

Su Sibin

бакалавр,

Чжэцзянский институт иностранных языков,

Китай, г. Ханчжоу

ANALYZE OF DIGITAL TRANSFORMATION OF CHINESE ENTERPRISES AND STRATEGIC ADAPTATION OF RUSSIAN VENTURES IN CHINA

Su Xinyi

Bachelor,

Zhejiang International Studies University,

China, Hangzhou

Аннотация. В условиях ускоренного развития глобальной цифровой экономики китайские предприятия активно продвигают цифровую трансформацию, которая не только перестраивает их деятельность и бизнес-модели, но и предоставляет новые возможности для стратегической корректировки китайских аутсайдеров. В данной статье мы проанализируем движущие силы и практические примеры цифровой трансформации китайских предприятий, выявив их значительную эффективность в повышении конкурентоспособности и расширении доли рынка. В то же время подробно рассматриваются движущие силы, особенности и последствия стратегической адаптации российских компаний в Китае. Эта стратегическая корректировка не только способствует развитию самих российских предприятий, но и оказывает глубокое влияние на китайско-российские экономические и торговые отношения, способствуя росту объемов двусторонней торговли, оптимизации структуры торговли, расширению инвестиционных зон и углублению технического сотрудничества. Данное исследование использует новые перспективы и идеи для понимания стратегической корректировки многонациональных

предприятий в контексте цифровой трансформации, стремясь предоставить рекомендации для будущих исследований и практики.

Abstract. With the accelerated development of the global digital economy, Chinese enterprises are actively promoting digital transformation, which not only reshapes their operations and business models, but also provides new opportunities for the strategic adjustment of Chinese outsiders. In this paper, we analyze the driving forces and practical examples of Chinese enterprises' digital transformation, revealing their significant effectiveness in improving competitiveness and expanding market share. At the same time, the drivers, features and implications of strategic adaptation of Russian companies in China are discussed in detail. This strategic adjustment not only promotes the development of Russian enterprises themselves, but also has a profound impact on Sino-Russian economic and trade relations, contributing to the growth of bilateral trade volume, optimization of trade structure, expansion of investment zones and deepening of technical cooperation. This study utilizes new perspectives and insights to understand the strategic adjustment of multinational enterprises in the context of digital transformation, aiming to provide recommendations for future research and practice.

Ключевые слова: китайские предприятия, цифровая трансформация, российские предприятия, стратегическая корректировка, китайско-российские экономические и торговые отношения, рыночная конкурентоспособность.

Keywords: Chinese enterprises, digital transformation, Russian enterprises, strategic adjustment, Sino-Russian economic and trade relations, market competitiveness.

Введение

На фоне бурного развития глобальной цифровой экономики китайские предприятия переживают переломный момент цифровой трансформации. Эта трансформация не только глубоко изменила бизнес-модели и методы работы предприятий, но и принесла новые возможности и вызовы как для внутреннего, так и для внешнего рынков. На этом фоне для российских компаний в Китае особенно важно стратегически адаптироваться и интегрироваться в этот необратимый цифровой тренд.

Цифровая трансформация китайских предприятий – это глубокие изменения, которые затрагивают внутреннюю организационную структуру, бизнес-процессы, модель управления, а также внешнюю рыночную среду и конкурентную среду. Успех трансформации напрямую связан с конкурентной позицией и способностью предприятий к

устойчивому развитию на будущем рынке. Поэтому все больше китайских предприятий начинают рассматривать цифровую трансформацию как один из главных приоритетов стратегического развития, активно изучают и отработывают оптимальный путь цифровой трансформации [1, с. 4].

Российские компании в Китае также сталкиваются с давлением цифровой трансформации. Для того чтобы лучше интегрироваться в китайский рынок, российским предприятиям необходимо обратить пристальное внимание на динамику цифровой трансформации китайских предприятий и своевременно корректировать собственные стратегии, чтобы адаптироваться к новой рыночной среде и конкурентной ситуации. Такая стратегическая корректировка не только поможет российским предприятиям лучше использовать возможности китайского рынка, но и повысит их конкурентоспособность и влияние на китайском рынке [2, с. 7].

Существует тесная связь между цифровой трансформацией китайских предприятий и стратегической адаптацией российских предприятий в Китае. Углубленное изучение этой темы не только помогает лучше понять смысл и влияние цифровой трансформации китайских предприятий, но и служит полезным ориентиром для стратегической переориентации российских предприятий в Китае.

Анализ тенденций цифровой трансформации на китайских предприятиях

I. Движущие факторы цифровой трансформации

Движущие факторы цифровой трансформации китайских предприятий многогранны и включают в себя как внутренние потребности и стратегические соображения собственного развития предприятия, так и влияние изменений внешней рыночной среды и продвижения политики и нормативных актов. Эти факторы совместно способствуют развитию цифровой трансформации китайских предприятий.

Внутренние движущие факторы в основном обусловлены потребностями развития самих предприятий и их стратегическими соображениями. В условиях обострения рыночной конкуренции предприятия ищут инновационные пути развития, чтобы повысить свою основную конкурентоспособность и увеличить долю рынка. Цифровая трансформация, как новый выход для развития предприятий в новой ситуации, может не только гарантировать выживание и развитие предприятий, но и является важной движущей силой для повышения основной стоимости предприятий [3, с. 13]. Благодаря цифровой трансформации предприятия могут в полной мере использовать новое поколение цифровых

технологий, таких как большие данные, облачные вычисления, искусственный интеллект и т. д., для соединения производственных и операционных связей с физической информацией бизнес-процесса, чтобы построить систему создания стоимости на основе данных и добиться более эффективного и точного управления и эксплуатации.

Внешние факторы обусловлены в основном изменениями рыночной среды, а также политикой и нормативными актами. В последние годы мировой рынок капитала пострадал от «антиглобализации» и торгового протекционизма, а Китай столкнулся с двойным риском – технологическим разрывом и слабостью потребительского рынка. На этом фоне государство четко предложило ускорить построение новой модели развития с внутренним циклом в качестве основного органа и внутренним и международным циклами, способствующими друг другу, и энергично продвигать развитие цифровой экономики. Цифровая трансформация, как важная инициатива предприятий, отвечающая на национальный вызов и соответствующая вехам времени, не только помогает им повысить собственную мощь, но и лучше интегрироваться во внутренний и международный рынки и достичь устойчивого развития [4, с. 14].

Кроме того, исследование показало, что цифровая трансформация значительно снижает интенсивность выбросов углекислого газа на предприятиях обрабатывающей промышленности. Это говорит о том, что цифровая трансформация позволяет достичь цели сокращения выбросов за счет «зеленых» инноваций. Зеленые инновации могут не только повысить производительность и качество продукции предприятий, но и сократить потребление энергии и выбросы углекислого газа, тем самым достигая беспроигрышной ситуации с точки зрения экономической и экологической выгоды [5, с. 5]

С непрерывным развитием цифровой экономики цифровая трансформация стала центром внимания в различных отраслях. Предприятия различных отраслей, таких как издательства, производство и финансы, активно осваивают путь цифровой трансформации с целью достижения инноваций в бизнес-модели, повышения операционной эффективности и качества обслуживания клиентов за счет цифровой трансформации. Такая динамика межотраслевой конкуренции побуждает все больше предприятий вступать в ряды участников цифровой трансформации. [6, с. 8]

II. Практические примеры цифровой трансформации

Китайские предприятия демонстрируют положительную динамику в области цифровой трансформации, а компании в нескольких отраслях промышленности повысили свою конкурентоспособность и

улучшили положение на рынке благодаря цифровой трансформации. Ниже перечислены и проанализированы несколько успешных примеров цифровой трансформации китайских предприятий.

В издательской отрасли традиционные издательские компании Китая сталкиваются с проблемой цифровой трансформации. Некоторые издательские предприятия добились успешного перехода от традиционной издательской деятельности к цифровой трансформации благодаря таким мерам, как уточнение позиционирования цифровых продуктов, расширение моделей получения прибыли, участие в международной конкуренции и усиление подготовки талантов в области цифровых изданий [7, с. 9]. Это не только повышает рыночную конкурентоспособность предприятия, но и закладывает прочный фундамент для его будущего развития.

Однако, хотя исследования цифровой трансформации китайских издательств достигли определенных результатов, все еще существуют некоторые проблемы и недостатки, такие как низкое качество исследований, более концентрированные области исследований и единый метод исследования. [8, с. 10]

В производственной сфере цифровая трансформация также эффективна. Если взять в качестве примера отрасль SMT, то одно из производственных предприятий повысило эффективность производства и качество продукции за счет внедрения передовых цифровых технологий и интеллектуальной трансформации производственных линий. В то же время предприятие создало комплексную цифровую экосистему для эффективного взаимодействия с внешними партнерами, такими как цепочка поставок и клиенты [9, с. 12]. Такая практика цифровой трансформации не только повышает основную конкурентоспособность предприятия, но и служит полезным ориентиром для трансформации и модернизации всей отрасли.

Компания Inspur, являющаяся ведущим поставщиком программного обеспечения для управления группой компаний и крупнейшим отраслевым ERP-провайдером в Китае в эпоху облачных технологий, способствует цифровой трансформации предприятий путем непрерывных технологических инноваций, помогает предприятиям достичь прорыва в области облачных вычислений, больших данных и «умных городов», а также осуществляет оптимизацию и модернизацию бизнес-процессов, и ее успешные примеры заслуживают внимания. Например, China Communications Construction использует финансовое облако для создания крупнейшего в мире центра обмена финансовыми данными и интеграции промышленности и финансов; China Railway использует облако закупок для создания крупнейшей платформы электронных закупок в

отечественной строительной отрасли; а малые и микропредприятия, в основном в режиме SAAS, осуществляют мониторинг и анализ производственных данных в режиме реального времени и повышают эффективность производства и контроль затрат [10, с. 6].

В совокупности эти истории успеха показывают, что цифровая трансформация стала для предприятий важным способом повышения конкурентоспособности и достижения устойчивого развития. Стоит отметить, что в процессе цифровой трансформации предприятия также сталкиваются с множеством проблем и рисков. Поэтому предприятиям необходимо разработать соответствующие стратегии цифровой трансформации и реализовать их на практике, чтобы обеспечить успешную реализацию преобразований.

Стратегическая перестройка российских компаний в Китае

I. Мотивы стратегической перестройки

Мотивы, побуждающие российские компании к стратегической перестройке в Китае, многогранны и включают в себя как изменения во внешней среде, так и потребности собственного развития.

С точки зрения внешней среды, быстрое развитие китайской экономики и волна цифровой трансформации предоставили российским компаниям новые рыночные возможности и вызовы. Огромные размеры китайского рынка и растущий потребительский спрос не позволяют российским компаниям игнорировать этот важный рынок. В то же время углубляющаяся цифровая трансформация меняет конкурентный ландшафт китайского рынка, что предоставляет российским компаниям возможности для получения конкурентного преимущества за счет технологических и модельных инноваций. Однако, чтобы воспользоваться этими возможностями и справиться с вызовами, российским компаниям необходимо скорректировать свои стратегии в соответствии с особенностями и потребностями китайского рынка.

Кроме того, в последние годы правительство Китая активно поддерживает цифровую трансформацию и модернизацию промышленности, а также ввело ряд льготных политик и мер, стимулирующих предприятия внедрять передовые технологии для повышения своей конкурентоспособности. Эти меры не только оказывают мощную поддержку цифровой трансформации российских компаний в Китае, но и создают благоприятные условия для их развития. Например, план действий «Интернет плюс», запущенный китайским правительством, направлен на содействие глубокой интеграции Интернета с различными отраслями промышленности, предоставляя широкое пространство и возможности для цифровой трансформации традиционных отраслей.

Инициатива «Пояс и путь» значительно повысила степень цифровой трансформации предприятий. Этот вывод говорит о том, что стратегия интернационализации не только способствует внешней экспансии компаний, но и дает импульс и ресурсы для внутренней цифровой трансформации. [11, с. 15]

С точки зрения собственного развития, стратегические корректировки российских компаний в Китае также обусловлены необходимостью повышения конкурентоспособности и достижения устойчивого развития. По мере усиления глобальной конкуренции компаниям необходимо постоянно корректировать и оптимизировать свои стратегии, чтобы адаптироваться к меняющейся рыночной среде. На таком динамичном и меняющемся рынке, как китайский, российским компаниям необходимо постоянно синхронизироваться и соответствовать рынку по средством стратегических корректировок [12, с. 11]. Кроме того, в процессе работы в Китае российские компании могут столкнуться с некоторыми проблемами и трудностями, такими как культурные различия и политические ограничения, которые также необходимо решать с помощью стратегических корректировок.

Мотивы, побуждающие российские предприятия к проведению стратегических корректировок в Китае, можно свести к следующим: во-первых, адаптация к изменениям спроса на китайском рынке, включая изменение потребительских предпочтений, появление новых технологий и корректировку политики и нормативных актов; во-вторых, преодоление обострения конкуренции на китайском рынке, включая конкурентное давление со стороны местных и других транснациональных корпораций; в-третьих, повышение собственной конкурентоспособности и инновационного потенциала для лучшей адаптации к тенденции развития цифровизации. В-третьих, повысить собственную конкурентоспособность и инновационный потенциал, чтобы лучше адаптироваться к тенденциям развития цифровой эры; и, в-четвертых, решить конкретные проблемы и задачи, возникающие в ходе их деятельности в Китае.

II. Конкретное содержание стратегической перестройки

Обсуждая конкретное содержание и направление стратегической корректировки российских предприятий в Китае, мы должны в первую очередь обратить внимание на предпосылки и мотивацию корректировки. По мере углубления цифровой трансформации китайских предприятий рыночная среда, поведение потребителей и конкурентная среда претерпевают глубокие изменения. Эти изменения ставят перед российскими компаниями новые задачи и открывают новые возможности. Для того чтобы лучше адаптироваться к новым условиям, российским

предприятиям необходимо провести стратегическую корректировку и оптимизацию.

1. Корректировка позиционирования на рынке

В условиях быстрых изменений на китайском рынке российским предприятиям в первую очередь необходимо пересмотреть рыночное позиционирование. Им необходимо заново оценить целевой рынок, группы потребителей и позиционирование продукции, чтобы обеспечить свою конкурентоспособность на китайском рынке. Например, некоторые российские компании могут перенести целевой рынок с традиционных офлайн-каналов на онлайн-каналы, чтобы удовлетворить растущий спрос китайских потребителей на покупки в Интернете. Одновременно с этим они могут локализовать или обновить продукцию, чтобы учесть специфические предпочтения и потребности китайских потребителей.

2. Изменения в маркетинговой стратегии

По мере ускорения цифровой трансформации маркетинговые стратегии должны меняться в соответствии с требованиями времени. Российским компаниям необходимо в полной мере использовать цифровые инструменты и платформы, такие как социальные сети, поисковые системы и платформы электронной коммерции, для повышения узнаваемости бренда и расширения доли рынка. Например, с помощью маркетинга в социальных сетях российские компании могут более непосредственно взаимодействовать с китайскими потребителями и собирать их отзывы, чтобы быстрее реагировать на изменения рынка. Кроме того, применение технологий анализа данных сделало возможным точный маркетинг, и российские компании могут использовать эти технологии для выявления потенциальных потребителей и разработки персонализированных маркетинговых планов. [13, с. 2]

3. Оптимизация управления цепочками поставок

Цифровая трансформация предъявляет повышенные требования к управлению цепочками поставок. Российским компаниям необходимо использовать передовые информационные технологии и IoT-технологии для построения более интеллектуальной и эффективной системы управления цепочками поставок. Это не только повысит эффективность логистики и снизит операционные расходы, но и поможет повысить удовлетворенность и лояльность клиентов. Например, отслеживая статус транспортировки товаров в режиме реального времени, российские компании могут гарантировать своевременную доставку продукции покупателям, тем самым поддерживая хорошие отношения с клиентами.

4. Переосмысление партнерских отношений

Для российских компаний на китайском рынке очень важно наладить прочные партнерские отношения. Цифровая трансформация предоставляет больше возможностей и удобств для сотрудничества между бизнесом и компанией. Российские компании могут активно искать сотрудничества с местными китайскими компаниями или организациями для совместного освоения рынков, обмена ресурсами и технологиями. Такой способ сотрудничества не только помогает российским предприятиям лучше интегрироваться в китайский рынок, но и снижает риски выхода на рынок и повышает общую конкурентоспособность.

5. Инновации в организационной структуре и управлении талантами

Для того чтобы адаптироваться к требованиям цифровой трансформации и стратегической корректировки, российским предприятиям также необходимо внедрять инновации в организационную структуру и управление талантами. Им необходимо создать более гибкую и эффективную организационную структуру, чтобы лучше реагировать на изменения рынка. В то же время особенно важно выращивать и внедрять таланты, обладающие цифровыми навыками и способностью видеть международные перспективы. Эти таланты станут ключом к успеху стратегической переориентации российских компаний в Китае [14, с. 3].

Конкретное содержание и направления стратегической корректировки российских компаний в Китае многомерны и всеобъемлющи. От позиционирования на рынке до маркетинговой стратегии, от управления цепочками поставок до партнерства, до организационной структуры и управления талантами – каждый аспект должен быть тщательно проработан и постоянно оптимизирован. Только так российские компании смогут выстоять в жесткой рыночной конкуренции и добиться устойчивого развития.

Оценка влияния и эффективности стратегической перестройки

I. Влияние на сами российские фирмы

При изучении влияния стратегических корректировок российских компаний в Китае на них самих важно сосредоточиться на нескольких основных аспектах: конкурентоспособности, доле рынка и долгосрочном позиционировании на рынке. Вместе эти измерения представляют собой комплексную систему оценки последствий стратегических корректировок.

С точки зрения конкурентоспособности, стратегические корректировки часто подразумевают перераспределение ресурсов и оптимизацию бизнес-процессов. Для российских компаний стратегические корректировки в Китае могут включать в себя более точное позиционирование на целевом рынке, корректировку продуктовых линеек или услуг для лучшего удовлетворения потребностей китайских потребителей, а также оптимизацию управления цепочками поставок для повышения эффективности и оперативности. Эти инициативы не только помогут компаниям повысить свою конкурентоспособность на китайском рынке, но и, в свою очередь, могут повысить их конкурентоспособность на мировом рынке за счет заимствования и применения китайских цифровых технологий и бизнес-моделей.

Доля рынка – наглядный показатель успешности стратегической перестройки компании. Ожидается, что российские компании, которые провели стратегическую перестройку в Китае, увеличат свою долю рынка, если смогут успешно воспользоваться рыночными возможностями и предложить продукты или услуги, в большей степени отвечающие потребностям китайского рынка. Это позволит не только увеличить доходы от продаж и прибыль, но и усилить влияние бренда компании и ее авторитет на китайском рынке.

Увеличить долю рынка непросто, особенно в условиях жесткой конкуренции. Российским компаниям необходимо внимательно следить за динамикой рынка и стратегиями конкурентов, а также постоянно корректировать и оптимизировать собственные стратегии в соответствии с возникающими проблемами. Это может включать в себя увеличение инвестиций в маркетинг, укрепление сотрудничества с местными китайскими компаниями и продолжение инноваций для сохранения лидерства в области продуктов и услуг.

Помимо конкурентоспособности и доли рынка, важным аспектом оценки эффективности стратегических корректировок является долгосрочное позиционирование на рынке. Стратегические корректировки российских компаний в Китае должны быть не просто разовой реакцией, а учитывать долгосрочные тенденции рынка и стратегические цели компании. Это означает, что в процессе стратегической корректировки компаниям необходимо уточнить свое рыночное позиционирование, включая целевые сегменты потребителей, характеристики и преимущества своих продуктов или услуг, а также уникальное ценностное предложение на рынке. Четкое позиционирование на рынке может помочь компаниям создать долгосрочное конкурентное преимущество на китайском рынке и добиться устойчивого развития.

Последствия стратегических корректировок российских компаний в Китае многогранны и включают как краткосрочные изменения конкурентоспособности и доли рынка, так и долгосрочное позиционирование на рынке и направление развития. Поэтому предприятиям необходимо всесторонне учитывать эти факторы влияния при проведении стратегических корректировок, а также разработать систему научной оценки, чтобы стратегические корректировки принесли ожидаемые результаты. В то же время предприятиям необходимо сохранять гибкость и чувствительность и корректировать свои стратегии в соответствии с изменениями на рынке, чтобы адаптироваться к постоянно меняющейся бизнес-среде.

II. Влияние на экономические и торговые отношения между Китаем и Россией

В условиях глобальной экономической интеграции экономические и торговые отношения между Китаем и Россией становятся все более тесными. Стратегическая перестройка российских предприятий в Китае, несомненно, окажет далеко идущее влияние на эти важные отношения. Это влияние выражается не только в росте объема двусторонней торговли, но и в оптимизации структуры торговли, расширении инвестиционных зон и углублении технического сотрудничества на различных уровнях.

На уровне торговли ожидается, что стратегическая корректировка российских предприятий будет способствовать постоянному росту объема двусторонней торговли между Китаем и Россией. По мере того как российские компании будут увеличивать свои инвестиции в китайский рынок, на китайский рынок будет поступать все больше высококачественных российских товаров и услуг для удовлетворения все более диверсифицированных потребностей китайских потребителей. В то же время китайские компании получают более широкий доступ на российский рынок, что будет способствовать более частой и тесной торговле между двумя странами. Такой двусторонний рост торговли принесет ощутимые экономические выгоды как Китаю, так и России.

Стратегическая перестройка российских предприятий также будет способствовать оптимизации структуры китайско-российской торговли. В прошлом китайско-российская торговля была сосредоточена в основном на сырьевых товарах, таких как энергоносители и сырье. Однако ожидается, что после стратегической перестройки российских предприятий в Китае обе стороны начнут сотрудничать в таких областях с высокой добавленной стоимостью, как машиностроение, электронная информация, биомедицина и так далее. Такая оптимизация структуры торговли не только повысит качество и эффективность

китайско-российской торговли, но и будет способствовать модернизации и трансформации промышленной структуры двух стран.

Кроме того, с точки зрения инвестиций, стратегическая корректировка российских предприятий приведет к дальнейшему расширению китайско-российских инвестиционных зон. По мере того как российские предприятия будут увеличивать свои инвестиции в китайский рынок, Китай также будет приветствовать увеличение капитала и технической поддержки со стороны России. Это будет способствовать развитию смежных отраслей и укреплению инновационного потенциала Китая. В то же время у китайских предприятий появится больше возможностей выехать за пределы страны в поисках новых инвестиционных возможностей и пространства для развития на российском рынке. Такое двустороннее инвестиционное взаимодействие придаст новую силу и импульс китайской и российской экономикам.

Техническое сотрудничество также является неотъемлемой частью китайско-российских экономических и торговых отношений. Стратегическая адаптация российских предприятий в Китае будет способствовать дальнейшему углублению технического сотрудничества между двумя сторонами. Россия имеет передовой технологический уровень в области аэрокосмической промышленности, освоения космоса, военной промышленности, использования атомной энергии и ядерной техники [15, с. 1], в то время как Китай добился значительного прогресса в области Интернета, искусственного интеллекта и новой энергетики. Благодаря технологическому сотрудничеству обе стороны могут добиться взаимодополняемости преимуществ и совместного использования ресурсов, а также совместно продвигать технологические инновации и модернизацию промышленности в смежных областях. Такое технологическое сотрудничество не только укрепит всестороннюю национальную мощь Китая и России, но и внесет позитивный вклад в глобальное экономическое развитие.

Стратегическая перестройка российских предприятий в Китае окажет далеко идущее и широкомасштабное влияние на китайско-российские экономические и торговые отношения. Это влияние выражается не только в росте объемов торговли, но и в оптимизации структуры торговли, расширении инвестиционных зон и углублении технического сотрудничества на различных уровнях. В будущем, по мере дальнейшего углубления и развития торгово-экономических отношений между Китаем и Россией, ожидается, что обе стороны будут реализовывать взаимные выгоды и беспроигрышные ситуации во все большем количестве областей и совместно содействовать процветанию и развитию мировой экономики.

Заключение

Данное исследование дает представление о тенденциях цифровой трансформации китайских компаний и стратегических корректировках российских компаний в Китае в этом контексте. На основе детального анализа показано, как цифровая трансформация стала важным драйвером развития китайских компаний, и конкретно продемонстрирован ряд успешных практических примеров. В то же время мы анализируем стратегические корректировки, сделанные российскими компаниями в условиях изменений на китайском рынке, – от мотивации до специфики и последствий.

Цифровая трансформация – это не только технологическая инновация, но и ключевой путь предприятий к повышению конкурентоспособности и достижению устойчивого развития. Для российских компаний в Китае внимательное слежение за изменениями на китайском рынке и гибкая корректировка стратегий не только помогут укрепить и расширить бизнес в Китае, но и обеспечат мощную поддержку их глобального присутствия.

В наших исследованиях мы продолжим уделять внимание углубляющейся тенденции цифровой трансформации китайских компаний и тому, как российские компании могут оптимизировать свои стратегии в Китае, чтобы адаптироваться к меняющейся рыночной среде. Мы также рассчитываем изучить больше сквозных областей исследований в области цифровой трансформации и стратегического выравнивания многонациональных предприятий с целью получения более глубоких знаний как для академических и практических кругов.

Список литературы:

1. Бурдейный Александр Александрович, & Алимова Анна Андреевна (2016). Проблемы развития российско-китайских торгово-экономических отношений. Символ науки, (5-3), 248-249.
2. И.Б. Долженко (2020). О современных тенденциях развития ТНК потребительского сектора. Экономика и бизнес: теория и практика, (1-1), 105-110. doi: 10.24411/2411-0450-2020-10025
3. Lee, Joonghak and Kim, Youngwoo and Kang, Jisang, Preparation for Digital Transformation: A Case and Empirical Findings of South Korean Multinational Corporations (February 5, 2023). J. Glob. Bus. Trade Vol. 19 No. 1 (February 2023), 57-74
4. Xiaozhen Pan;X Pan The impact of managers' IT experience on the enterprises' digital transformation: Empirical evidence from China Applied Economics 2024 10.1080/00036846.2023.2207813

5. Yu Chen;Y Chen Can Digital Transformation Reduce Enterprise Carbon Intensity? An Empirical Analysis of Chinese Manufacturers 2024
6. Chen Fen. Inspur: Starting the Road to Digital Transformation for Chinese Enterprises, China Economic Information 2017 CNKI:SUN:JJXX.0.2017-20-029
7. Cui Jie (2023). Research on the Impact of Digital Transformation on Chinese Enterprises' Outward FDI. (Doctoral dissertation, Dongbei University of Finance and Economics)
8. Cheng Xinsheng, Li Qian. The Relationship between Enterprise Digital Transformation and Accounting Information Quality--Taking Chinese A-share Listed Companies as an Example[J]. Information System Engineering,2023(3):13-15
9. Li Guangchao, Digital Transformation of Traditional Publishing Enterprises in China Media Today (Academic Edition) 2014 10.3969/j.issn.1672-8122.2014.12.036
10. Liu Hong,Li, Yunwen. A Review of Research on Digital Transformation of Publishing Houses in China in Recent Years[J]. Journal of Kunming University of Science and Technology: Social Science Edition, 2016, 16(2):5.DOI:10.16112/j.cnki.53-1160/c.2016.02.013.
11. Qin Yidu. Literature review of research on enterprise digital transformation strategy[J]. Research on Economic and Social Development. 2019(18):2.
12. Sun Guoqing, LI Chenghu, Wang Peng. Reflections on digital transformation of manufacturing enterprises[J]. Science and Informatization,2021(20):171-172.
13. Wang Yuqing. A Comparative Study on Digital Transformation of Chinese and European Enterprises[J]. Foreign Investment in China. 2022(3):101-104.
14. Yi Changjun, Zhao Xiaoyang. Digital Transformation and Overseas Investment Efficiency of Chinese Multinational Enterprises[J]. China Social Science Digest. 2024,(4):92-93
15. Zhou Mengling, Jiang Kangqi, Guo Wei. Can corporate internationalization strategy and digital transformation achieve a win-win situation? --Empirical Evidence from the Belt and Road Initiative[J]. Contemporary Economic Management.2023,45(9):28-46. DOI:10.13253/j.cnki.ddjjgl.2023.09.004.

2. МЕНЕДЖМЕНТ

РАЗРАБОТКА ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СРЕДЕ

Варварин Вячеслав Валерьевич

аспирант,

Негосударственное образовательное частное

учреждение высшего образования

«Московский финансово-промышленный

университет «Синергия»,

РФ, г. Москва

DEVELOPMENT OF INFORMATION AND ANALYTICAL TOOLS FOR CONFLICT MANAGEMENT IN THE BUSINESS ENVIRONMENT

Vyacheslav Varvarin

Graduate student,

Moscow University for Industry

and Finance "Synergy",

Russia, Moscow

Аннотация. В условиях возрастающей сложности и динамичности предпринимательской среды результативное управление конфликтами становится фундаментальным фактором успеха бизнеса. Актуальность темы обусловлена необходимостью разработки комплексных инструментов, дающих возможность не только разрешать, но и предотвращать деструктивные конфликты, трансформируя их в источник развития организации. Цель исследования заключается в разработке инновационного информационно-аналитического инструментария управления конфликтами, интегрирующего передовые технологии анализа данных.

В научном сообществе существуют противоречия относительно действенности различных подходов к управлению конфликтами в бизнесе. В традиционных методах зачастую не учитывается специфика цифровой трансформации, глобализации предпринимательской деятельности. Предлагаемый инструментарий призван преодолеть эти

ограничения, предоставляя комплексное решение, адаптируемое к различным бизнес-контекстам.

Автор приходит к выводу, что интеграция системы мониторинга и раннего предупреждения, аналитического модуля оценки рисков, базы знаний, симуляционного моделирования, системы поддержки принятия решений позволяет существенно повысить эффективность управления конфликтами. Особое внимание уделяется формированию культуры проактивного управления (как стратегического ресурса компаний).

Статья представляет интерес для руководителей предприятий, специалистов по управлению персоналом, конфликтологов, а также исследователей в области организационного поведения, бизнес-аналитики. Предложенный инструментарий возможно адаптировать для применения в различных отраслях и масштабах бизнеса.

Abstract. In an increasingly complex and dynamic business environment, effective conflict management is becoming a fundamental factor in business success. The relevance of the topic is due to the need to develop comprehensive tools that make it possible not only to resolve, but also to prevent destructive conflicts, transforming them into a source of organization development. The purpose of the study is to develop innovative information and analytical conflict management tools that integrate advanced data analysis technologies.

There are contradictions in the scientific community regarding the effectiveness of various approaches to conflict management in business. Traditional methods often do not take into account the specifics of digital transformation and the globalization of entrepreneurial activity. The proposed toolkit is designed to overcome these limitations by providing a comprehensive solution adaptable to various business contexts.

The author concludes that the integration of a monitoring and early warning system, an analytical risk assessment module, a knowledge base, simulation modeling, and a decision support system can significantly improve the effectiveness of conflict management. Special attention is paid to the formation of a culture of proactive management (as a strategic resource of companies).

The article is of interest to business leaders, HR specialists, conflict analysts, as well as researchers in the field of organizational behavior, business analytics. The proposed tools can be adapted for use in various industries and business scales.

Ключевые слова: база знаний, информационно-аналитический инструментарий, конфликт-менеджмент, предпринимательская среда,

прогнозирование конфликтов, симуляционное моделирование, управление конфликтами.

Keywords: knowledge base, information and analytical tools, conflict management, business environment, conflict forecasting, simulation modeling, conflict management.

Введение

В современной весьма динамичной предпринимательской среде конфликты стали неотъемлемой частью деятельности. Их возникновение обусловлено широким разнообразием факторов: от несовпадения интересов стейкхолдеров до ресурсной конкуренции, наличия и обострения противоречий в корпоративной культуре.

Важно подчеркнуть, что результативное управление конфликтными ситуациями требует тщательно продуманного и взвешенного подхода, который базируется, в первую очередь, на глубоком анализе, применении передовых информационных технологий. В увязке с этим многие современные научные изыскания посвящены разработке инновационного информационно-аналитического инструментария, призванного оптимизировать процессы выявления, оценки, разрешения конфликтов в сфере предпринимательства.

Методы и материалы

При подготовке статьи применены: сравнительный анализ, систематизация, классификация, обобщение. В современных материалах, публикациях возможно обозначить ряд ключевых тематических групп, отражающих различные аспекты управления конфликтами в предпринимательской сфере.

Так, некоторые авторы фокусируются на альтернативных способах разрешения конфликтных ситуаций в бизнес-деятельности. К.В. Григорьева, Ю.В. Рытова и С.А. Лапин в своих работах анализируют проблемы применения и классификацию таких методов [1, 4, 6]. Авторы подчеркивают высокую значимость внесудебных механизмов урегулирования споров, отмечая их потенциал в снижении издержек, сохранении деловых отношений. Особое внимание уделяется медиации как эффективному инструменту разрешения предпринимательских конфликтов. А.К. Сангилева детально рассматривает её в контексте договорного урегулирования, делая упор на ее преимущества в сохранении конфиденциальности, гибкости при устранении противоречий [7].

Ряд учёных сосредотачиваются на управленческих аспектах. В.А. Заставенко предлагает комплексный подход к анализу и

диагностике конфликтов в предпринимательской среде, разрабатывая методологию, позволяющую выявлять источники напряженности на ранних стадиях [2]. Е.М. Шумкин исследует рациональность управленческих решений в ракурсе конфликтов, указывая на необходимость системного подхода к их разрешению [8]. А.Д. Пинаева рассматривает управленческие механизмы в данной области в качестве стратегического вектора обеспечения конкурентоспособности бизнеса, предлагая интегрировать конфликт-менеджмент в общую «канву» развития хозяйствующего субъекта [5].

Множество трудов посвящены международному опыту и кросс-культурным аспектам. R. Inayatullah с соавторами анализируют роль навыков ведения переговоров в управлении конфликтами, подчеркивая значимость развития коммуникативных компетенций у предпринимателей [9]. Ch. Sawanglaptham с коллегами исследуют управление отношениями как инструмент снижения конфликтности в промышленном секторе, предлагая модели, в рамках которых принимается в учёт специфика регионального бизнес-контекста [10].

Отдельно стоит отметить работу Ш.Г. Кучукяна, А.А. Вердияна и Я.А. Крутовой, в которой обобщаются современные тенденции в области внесудебного разрешения конфликтов в предпринимательской деятельности. Авторы предлагают инновационные подходы, в которых сочетаются традиционные методы альтернативного разрешения споров с современными технологиями (онлайн-медиация, задействование искусственного интеллекта в целях анализа ситуаций [3].

Итак, уместно говорить о преобладании междисциплинарного характера в исследовательских работах в области управления конфликтами в предпринимательской среде. Авторы используют методы из различных областей знаний (юриспруденции, менеджмента, психологии, информационных технологий). Отчётливо проявляется тенденция к интеграции различных подходов, с акцентом на превентивные меры, стратегическое управление конфликтами. Пристальное внимание уделяется роли коммуникации (информационное звено) и навыков межличностного взаимодействия в урегулировании, а также адаптации методов к специфике различных культурных и отраслевых контекстов.

Результаты и обсуждение

Перед тем, как приступить к разработке инструментария, целесообразно углубиться в теоретические аспекты конфликтологии (применительно к бизнес-среде). Исходя из анализа научных публикаций [2. 5. 9], конфликт уместно определить как столкновение интересов, целей либо ценностей двух или более субъектов предпринимательской

деятельности, приводящее к нарушению нормального функционирования предпринимательских структур, процессов.

Классификация конфликтов в анализируемой области опирается на ряд категорий (рис. 1):

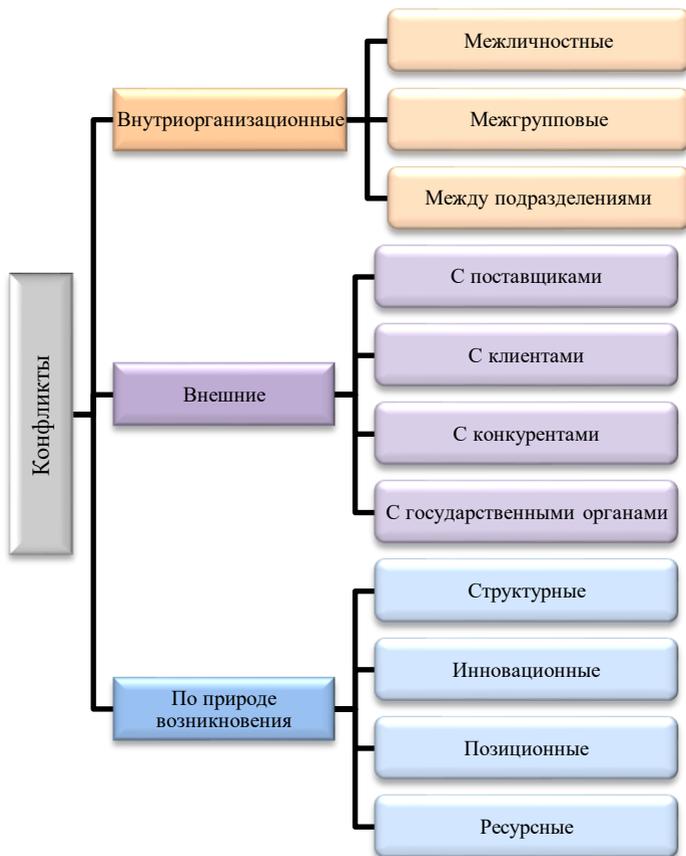


Рисунок 1. Разнообразие типов конфликтов в предпринимательской среде (составлено автором на основе [1, 3, 7, 10])

Понимание типологии конфликтов выступает в качестве ключевого фактора при разработке и последующей реализации эффективного инструментария управления ими.

Далее следует перейти к концептуальной модели информационно-аналитического инструментария. Он базируется на интеграции нескольких ключевых компонентов:

- система мониторинга, раннего предупреждения конфликтных ситуаций;
- аналитический модуль оценки рисков, а также последствий конфликтов;
- база знаний касательно управленческих шагов;
- модуль симуляции, моделирования;
- система поддержки принятия решений.

Относительно осуществления мониторинга, вкпе с ранним предупреждением, целесообразно подчеркнуть, что данный компонент предназначен для непрерывного отслеживания индикаторов, сигнализирующих о потенциальных конфликтах. Делается акцент на следующих действиях:

- анализ коммуникационных потоков внутри хозяйствующего субъекта;
- мониторинг социальных сетей, медиа-пространства;
- отслеживание ключевых показателей эффективности (KPI) функционирующих подразделений;
- оценивание обратной связи от клиентов, сотрудников.

В рамках рассматриваемой системы задействуются методы машинного обучения в целях выявления аномалий и паттернов, характерных для предконфликтных ситуаций.

В аналитическом модуле оценки рисков и последствий предусматривается применение методов многофакторного анализа для оценивания потенциального влияния конфликта на бизнес-процессы. Необходимо обозначить в данной связи ключевые функции:

- количественная оценка финансовых рисков;
- анализ влияния на репутацию компании;
- оценка потенциального снижения производительности;
- прогнозирование долгосрочных эффектов для корпоративной культуры.

В рамках модуля используются байесовские сети, а также методы нечеткой логики для работы с неопределенностью и неполнотой данных.

База знаний по управлению конфликтами – компонент, который представляет собой структурированное хранилище информации о предыдущих конфликтах, стратегиях их разрешения, результатах. В содержательном контексте речь идёт о:

- таксономии конфликтов в предпринимательской среде;

- каталоге успешных практик разрешения, урегулирования;
- онтологии причинно-следственных связей в конфликтных ситуациях;
- библиотеке кейсов с детальным описанием контекста, предпринятых действий, их последствий.

Важно особо отметить, что сама база знаний должна систематически обновляться и обогащаться новыми данными, что позволит системе адаптироваться к изменяющимся условиям предпринимательской среды.

В свою очередь, модуль симуляции и моделирования конфликтных ситуаций – это инновационный компонент, благодаря которому предоставляется возможность проводить виртуальные эксперименты по управлению конфликтами без риска для реального бизнеса. В структуре модуля выделяются следующие важнейшие звенья:

- агентное моделирование поведения участников конфликта;
- системно-динамические модели развития конфликтных ситуаций;
- симуляция различных сценариев урегулирования;
- анализ чувствительности результатов к изменению параметров.

В рамках характеризуемого модуля задействуется технология VR – с целью создания иммерсивной среды, позволяющей менеджерам отрабатывать навыки управления конфликтами в максимально безопасных условиях.

Наконец, система поддержки принятия решений – весьма значимый компонент, с помощью которого интегрируются данные и аналитика из всех предыдущих модулей для формирования рекомендаций по оптимальным управленческим стратегиям. Структура характеризуется следующими элементами:

- алгоритмы многокритериальной оптимизации для выбора стратегии;
- интерактивные дашборды для визуализации сценариев и их последствий;
- механизмы коллаборативного принятия решений;
- интеграция с корпоративными системами управления проектами, рисками.

В рассматриваемой системе предполагается использование методов искусственного интеллекта, в том числе, нейронных сетей, генетических алгоритмы (для того, чтобы адаптировать рекомендации к специфике конкретной организации).

Далее сформулированы авторские рекомендации касательно внедрения разрабатываемого информационно-аналитического инструментария

на базе системного подхода. Соответствующие этапы перечислены на схеме (рис. 2).



Рисунок 2. Рекомендуемые этапы внедрения информационно-аналитического инструментария на базе системного подхода (составлено автором)

Как представляется, особое внимание следует уделить формированию культуры проактивного управления конфликтами, где новый инструментарий станет «катализатором» позитивных изменений.

В целях оценки эффективности разработанного инструментария предлагается задействовать комплексную систему метрик, представленную следующими группами показателей (таблица 1):

Таблица 1.

**Метрики оценивания результативности инструментария
(составлено автором)**

Группы метрик	Содержание
1. Количественные показатели	1.1. Снижение числа деструктивных конфликтов 1.2. Уменьшение времени на их разрешение 1.3. Сокращение финансовых потерь от конфликтов 1.4. Повышение производительности труда
2. Качественные показатели	2.1. Улучшение психологического климата в коллективе 2.2. Повышение удовлетворенности сотрудников 2.3. Усиление лояльности клиентов 2.4. Улучшение репутации субъекта хозяйствования
3. Процессные метрики	3.1. Увеличение скорости принятия решений в конфликтных ситуациях 3.2. Повышение точности прогнозирования 3.3. Рост числа конструктивно разрешенных конфликтов

Для сбора и анализа данных по обозначенным выше метрикам рекомендуется использовать методы больших данных, в сочетании с предиктивной аналитикой.

Охарактеризованный информационно-аналитический инструментарий обладает значительным потенциалом для последующего развития. Целесообразно перечислить перспективные направления: интеграция с технологиями Интернета вещей (в целях сбора данных о микроклимате в офисах и производственных помещениях), применение квантовых вычислений для оптимизации сложных многофакторных моделей конфликтов, задействование технологий дополненной реальности (чтобы визуализировать конфликтные ситуации и их последствия), разработка персонализированных рекомендательных систем по предотвращению конфликтов на базе психометрических данных сотрудников, создание межорганизационных платформ для обмена анонимизированными данными и стратегиях урегулирования.

Выводы

Продемонстрированный в статье информационно-аналитический инструментарий представляет собой комплексное решение для управления конфликтами в предпринимательской среде. Интеграция передовых технологий анализа данных, искусственного интеллекта, симуляционного

моделирования предоставляет возможность не только действенно и своевременно реагировать на возникающие конфликты, но и предотвращать их, трансформируя потенциально деструктивные ситуации в источники развития, инноваций.

Внедрение данного инструментария способствует формированию культуры проактивного управления конфликтами, повышению адаптивности бизнеса к изменениям внешней среды и, в конечном счёте, усилению конкурентоспособности предприятий в условиях турбулентной экономики.

Последующие изыскания в рассматриваемой области предлагается ориентировать в русло углубления понимания психологических аспектов конфликтов в цифровую эпоху, разработок более точных предиктивных моделей, создания кросс-культурных инструментов управления для глобальных корпораций.

Список литературы:

1. Григорьева К.В. Проблемы применения альтернативных способов разрешения конфликтов в предпринимательской деятельности / К.В. Григорьева // Альтернативные способы разрешения споров. Сборник по итогам Международной научно-практической конференции. – Ростов-на-Дону: 2023. – С. 21-25.
2. Заставенко В.А. Управление бизнес-конфликтами: анализ и диагностика / В.А. Заставенко // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. – 2020. – № 1 (69). – С. 63-69.
3. Кучукян Ш.Г. Разрешение во внесудебном порядке конфликтов в предпринимательской деятельности / Ш.Г. Кучукян, А.А. Вердиян, Я.А. Крутова // Научный аспект. – 2024. – Т. 15. – № 1. – С. 1871-1877.
4. Лапин С.А. Понятие и классификация альтернативных способов разрешения конфликтов в сфере предпринимательской деятельности / С.А. Лапин // Академия педагогических идей Новация. – 2024. – № 5. – С. 7-10.
5. Пинаева А.Д. Управление конфликтами как стратегическое направление обеспечения конкурентоспособности бизнеса / А.Д. Пинаева // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей – XVI. Материалы конференции. – Волгоград: 2024. – С. 658-661.
6. Рытова Ю.В. Проблемы применения альтернативных способов разрешения конфликтов в предпринимательской деятельности / Ю.В. Рытова // Скиф. – 2023. – № 4 (80). – С. 307-314.
7. Сангилева А.К. Медиация как один способов договорного урегулирования предпринимательских конфликтов / А.К. Сангилева // Символ науки: международный научный журнал. – 2021. – № 11-1. – С. 30-31.

8. Шумкин Е.М. Аспекты рациональности управленческих решений в сфере предпринимательства / Е.М. Шумкин // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2021. – Т. 6. – № 1 (19). – С. 66-77.
9. Inayaturrehman R. Analysis the role of negotiation as communication skills in conflict management / R. Inayaturrehman, C.S. Barkah, N.Ja. Achmawati Novel // JBTE: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi. – 2022. – Vol. 13. – No. 3. – Pp. 217-227.
10. Sawanglaptham Ch. Relation management for conflict reduction in industrial business sectors / Ch. Sawanglaptham, S. Worawattanaparinya, T. Silpcharu // Asian Economic and Financial Review. – 2022. – Vol. 12. – No. 7. – Pp. 494-503.

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Грибова Дарья Анатольевна

*студент магистратуры,
Новосибирский государственный университет
экономики и управления «НИИХ»,
РФ, г. Новосибирск*

Барышникова Наталья Сергеевна

*научный руководитель, канд. экон. наук, доц.,
Новосибирский государственный университет
экономики и управления «НИИХ»,
РФ, г. Новосибирск*

PROBLEMS OF CASH FLOW MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS AND WAYS TO SOLVE THEM

Daria Gribova

*Master's degree student,
Novosibirsk State University
of Economics and Management "NINH",
Russia, Novosibirsk*

Natalia Baryshnikova

*Scientific supervisor,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Novosibirsk State University
of Economics and Management "NINH",
Russia, Novosibirsk*

Аннотация. Обеспечение организации денежными средствами было и остается приоритетной задачей для всех компаний. Большинство компаний в России сегодня нуждаются в свободных денежных средствах для осуществления операционной, финансовой деятельности и инвестиционных процессов. Цель статьи заключается в определении проблем, с которыми сталкиваются организации при управлении денежными потоками.

Отсутствие финансовых методов и инструментов, используемых компаниями, является одной из причин нехватки денежных средств. В

статье выявлены основные проблемы управления денежными потоками в организациях, а также описаны пути решения этих проблем.

Abstract. Providing the organization with cash has been and remains a priority for all companies. Most companies in Russia today need free cash for operational, financial and investment processes operating, financial activities and investment processes. The purpose of this article is to identify the problems faced by organizations in managing cash flows cash flow management.

The lack of financial methods and tools used by companies is one of the reasons for cash shortage. The article identifies the main problems of cash flow management in organizations, and describes ways of solving these problems.

Ключевые слова: денежный поток, денежные средства, пути решения, управление денежными потоками, проблемы, финансовая политика.

Keywords: cash flow, cash funds, solutions, cash flow management, problems, financial policy.

Для предприятий любой отрасли и всех форм собственности главной была и остается важнейшая проблема – обеспечить свою финансово-хозяйственную деятельность денежными средствами. Это возможно, прежде всего, за счет ведения постоянной работы по учету, движению и анализу денежных потоков. В наше время, когда заемные средства резко подорожали, особенно актуальными стали проблемы планирования и управления денежным потоками. Недостаточное внимание к планированию и управлению денежными потоками приводит к нехватке ликвидности, нарушениям в сроках оплаты, ухудшению взаимоотношений с контрагентами, необоснованному использованию дополнительных заемных средств.

Управление денежными потоками осуществляется в рамках финансовой политики компании, в процессе реализации которой стоит задача построения эффективной системы управления финансами для достижения стратегических и тактических целей [4].

Уровень разработанности инструментария управления денежными потоками достаточно высокий, но при этом финансовые менеджеры зачастую сталкиваются с проблемами в данной области. На основе результатов изучения теоретических и практических аспектов данного вопроса можно выделить несколько проблем в управлении денежными потоками, с которыми сталкиваются многие российские предприятия [5]:

1. неэффективное планирование притоков и оттоков;
2. неправильная организация платежей, нарушение сроков оплаты;

3. недостаточный мониторинг структуры капитала организации;
4. недостатки в функционировании коммерческой кредитной политики;
5. некачественное планирование налоговой политики;
6. невозможность быстрого реагирования на изменения.

Исследование представленных выше проблем позволяет отметить, что эффективность управления денежными потоками современного предприятия в существенной мере зависит от того насколько совершенны применяемые методы, которые в свою очередь требуют постоянного развития в соответствии со сложившимися экономическими тенденциями.

На помощь финансовому менеджменту приходят современные автоматизированные системы управления, в составе которых имеются необходимые подсистемы для проведения анализа, осуществления планирования и составления бюджетов денежных средств.

Вопрос наличия или отсутствия собственных источников формирования денежных средств – традиционная проблема. Агрессивность налоговой политики и степень зависимости от внешних кредиторов определяются финансовой устойчивостью и платежеспособностью предприятия. Оптимальная структура соотношения собственных и заемных источников формирования денежных средств определяется масштабами деятельности и отраслевыми особенностями конкретной фирмы.

Анализируя проблемы управления денежными потоками компании, можно предложить следующие пути их решения [1]:

- необходимо уделять особое внимание разработке эффективной финансовой политике;
- создать автоматизированную систему управления с возможностями учета, планирования и прогнозирования денежных потоков;
- внедрять системы прогнозирования денежных потоков;
- внедрять системы финансового управления;
- контролировать условия контрактов и графиков платежей и оперативно реагировать в случае невыполнения обязательств;
- уделять внимание управлению последствиями инфляции и оптимизации использования валют в финансовых операциях;
- создавать системы налогового планирования.
- осуществлять возврат коммерческих кредитных инструментов после оценки их эффективности.

Владельцы или руководство компании должны регулярно анализировать свои денежные потоки, прогнозировать их и принимать

необходимые меры, чтобы избежать проблем с управлением денежными потоками.

Согласно исследованию Джесси Хагена из U.S. Bank, 82 % предприятий терпят неудачу из-за плохого управления денежными потоками. Если компания постоянно тратит больше, чем зарабатывает, это означает, что у нее проблемы с управлением денежными потоками [2].

По результатам исследования проблем управления денежными потоками можно сделать вывод, что современные компании сталкиваются с серьезными проблемами в процессе анализа денежных потоков, бюджетирования и прогнозирования денежных потоков. Для решения выявленных проблем необходимо внедрение комплексных процедур организации и контроля финансового менеджмента в соответствии с современными тенденциями развития экономики страны и особенностями деятельности конкретного хозяйствующего субъекта.

Список литературы:

1. Василенко, Е.Н. Совершенствование управления денежными потоками // Территория новых возможностей. 2018. №5
2. Зинин, В.А. Актуальные проблемы управления денежными потоками в организациях среднего бизнеса / В.А. Зинин, Д.С. Стасевич // Новая экономика и региональная наука. – 2017. – № 3(9). – С. 18-20.
3. Костина, Е.Н. Управление денежными потоками организации и пути их оптимизации / Е.Н. Костина // Вестник современных исследований. – 2019. – № 2.20(29). – С. 31-34.
4. Орлова, Т.С. Управление денежными потоками на предприятии / Т.С. Орлова, И.О. Микитишин // Аллея науки. – 2018. – Т. 7. – № 5(21). – С. 774-776.
5. Толкачева Н.А. Проблемы управления денежными потоками организаций в условиях современной Российской экономики / Н.А. Толкачева, О.В. Пчелинцева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 3. – С. 61–64.

СОЦИАЛЬНЫЕ МЕДИА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ИМИДЖ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ: АНАЛИЗ УСПЕШНЫХ КЕЙСОВ

Самохвалов Максим Юрьевич

*аспирант,
Университет Синергия,
РФ, г. Москва*

SOCIAL MEDIA AND THEIR IMPACT ON THE IMAGE OF SPORTS CLUBS: ANALYSIS OF SUCCESSFUL CASES

Maxim Samokhvalov

*Postgraduate student,
Synergy University,
Russia, Moscow*

Аннотация. В статье рассмотрены особенности спортивного маркетинга и обозначена роль цифровых медиа в формировании имиджа спортивной команды. Рассмотрено три успешных российских аккаунта российских футбольных клубов, представляющих различные сегменты отрасли – два региональных клуба (футбольный клуб «Чита», футбольный клуб «Спартак», г. Тамбов) и один клуб общенационального масштаба (футбольный клуб «Локомотив», г. Москва). Анализ проведен на материале аккаунтов клубов в социальной сети «ВКонтакте» на основании определенных критериев: оформление, охват, активность, тип контента, тематическая структура контента, обратная связь и интеракция.

Abstract The article describes the features of sports marketing and outlines the role of digital media in shaping the image of a sports team. Three successful Russian accounts of Russian football clubs representing different segments of the industry are considered – two regional clubs (football club "Chita", football club "Spartak", Tambov) and one club of national scale (football club "Lokomotiv", Moscow). The analysis was conducted using the material of the clubs' accounts on the social network VKontakte based on certain criteria: design, coverage, activity, type of content, thematic structure of content, feedback and interaction.

Ключевые слова: футбольный клуб, социальная сеть, спортивный маркетинг, имидж, целевая аудитория, пост, контент.

Keywords: football club, social network, sports marketing, image, target audience, post, content.

Спорт уже достаточно давно стал важнейшим элементом мировой политики, компонентом национальной репутации (странового имиджа), частью стратегии мировых СМИ, распространенным видом досуговой деятельности. Как указывает Е.М. Федорова, спортивная отрасль обретает всё большую роль в общественных процессах, и поэтому она «естественным образом нуждается в создании положительной репутации» [7, с. 80]. В данной связи изучение успешных примеров формирования имиджа и репутации отечественных спортивных организаций представляется нам весьма *актуальной* научной задачей.

Следует согласиться с А.В. Михайловым и Д.А. Казаковым в том, что в спорте – особенно в спорте высших достижений – наблюдается повышение роли имиджевой составляющей. Спорт начинает включать в себя элементы шоу-бизнеса, в его популяризации оказываются задействованы известные личности, а коммуникативная политика спортивных организаций все чаще формируется посредством контента развлекательного, а не информирующего характера [6, с. 129]. Тенденция к интеграции спортивных и развлекательных элементов получила наименование *sportainment*.

В перечень задач спортивных организаций и формирований (лиг, клубов, сборных команд и проч.) входит на сегодняшний день не только достижение высоких спортивных результатов и продвижение по турнирной таблице, но и увеличение зрительской вовлеченности, генерация доходов от рекламы и спонсорства, продуцирование медийного контента, формирование устойчивой и активной фанатской базы. В условиях цифровизации общественных отношений ключевой площадкой для достижения вышеописанных задач выступает Интернет – именно в Сети имеются возможности для создания прочных механизмов взаимодействия с аудиторией [7, с. 81].

М.И. Кулинченко указывает: Интернет предоставляет возможности прямого и оперативного контакта с целевой аудиторией, позволяет персонализировать контент, увеличивает узнаваемость спортивного бренда [5, с. 15]. Особую роль в Интернет-маркетинге играют социальные сети, посредством которых специалисты по связям с общественностью, маркетологи, SMM-менеджеры реализуют следующие функции: (1) формирование имиджа клубов, команд или спортсменов; (2) нейтрализация репутационного ущерба; (3) популяризация клубов, команд или спортсменов; (4) достижение определенных финансовых результатов: увеличение продаж билетов на спортивные мероприятия, продаж печатной продукции, книг, формы, атрибутики и проч.; (5) привлечение спонсоров из числа индивидуальных меценатов и благотворителей, бизнеса, государственных ведомств; (6) взаимодействие с масс-медиа; (7)

формирование фанатской базы из числа посетителей страниц с социальных сетях; (8) взаимодействие с действующими фанатами, предоставление обратной связи [8, с. 52].

Важным преимуществом социальных сетей как средства продвижения в спортивной отрасли выступает широкий охват аудитории: социальные сети посещают представители аудитории телевизионных трансляций, зрители, участники различных мероприятий, любители спорта. В отличие от официальных сайтов, телевизионных трансляций, сообщений в печатной прессе социальные сети позволяют налаживать интерактивное взаимодействие – напрямую общаться с аудиторией, учитывать ее мнение, позволять ей вовлекаться в жизнь клуба или команды. Кроме того, персонализация – одна из характерных черт контекста социальных сетей – позволяет учитывать предпочтения пользователя, показывать контент только тем, кто проявляет заинтересованность к спорту и не тратьте рекламные бюджеты на «случайных» пользователей.

Следует также отметить и то, что в социальных сетях возможно достижение синергетического эффекта за счет множества аккаунтов: представлять спортивный клуб, команду или спортсмена могут официальные личные аккаунты, паблики, фан-аккаунты, аккаунты спортивного клуба, иные брендированные сообщества, аккаунты представителей бренда, аккаунты знаменитостей и т.п.

В.Ю. Костиков указывает: в мировом Интернет-пространстве имеются команды и спортсмены, аккаунты которых насчитывают десятки миллионов. Это позволяет им увеличивать собственную популярность, заключать миллионные контракты и рекламоделателями, распространять свой бренд в трансграничном пространстве, переводя аккаунты на другие языки [4, с. 151].

В России практики продвижения и формирования имиджа субъектов спортивной отрасли в социальных сетях несколько отстают от зарубежных. По мнению В.Ю. Костинова, лишь немногие российские клубы (ФК «Зенит», ФК «Спартак») «уделяют достаточно внимания созданию эксклюзивного продукта для социальных сетей», тогда как региональные клубы и организации пока не раскрыли весь потенциал «социального капитала» в Сети [4, с. 151].

Г.Д. Баторшина с соавт. говорит о том, что несмотря на наличие обширной армии болельщиков и колоссальную популярность спорта в советский период, отразившуюся на текущем интересе массовой общественности к спорту, сегодня наблюдается тенденция к сокращению популярности спортивных клубов и команд как у постоянных поклонников, так и у широкого круга граждан [2, с. 13]. Данная тенденция приводит не только к сокращению аудитории в социальных сетях, но и

к более серьезным последствиям – спаду посещаемости матчей, падению рейтингов телевизионных трансляций, утрате крупных спонсоров и, как итог, команда или клуб сталкиваются с недофинансированием. Недофинансирование, в свою очередь, негативно влияет на возможности клуба в плане приобретения экипировки, одежды, покрытия командировочных расходов, поддержания «домашнего» стадиона в надлежащем состоянии, оплаты заработной платы спортсменам. На сегодняшний день снижение «сетевой» популярности спортивной организации может даже повлечь за собой прекращение ее существования.

Анализируя текущий статус «социального капитала» российских субъектов спортивной отрасли, О.М. Федорова отмечает: абсолютное большинство социальных сообществ и аккаунтов имеют достаточно мало подписчиков (так, из отобранных автором аккаунтов лишь 38 сумели набрать более 1000 подписчиков) [7, с. 81]. Кроме того, многие посвященные сборным командам и клубам сообщества создаются и администрируются болельщиками, что, в свою очередь, порождает две ключевые проблемы: (1) неуправляемость информационных потоков и риски имиджевого и репутационного ущерба, (2) перенаправление потоков денежных средств от рекламодателей в руки третьих лиц – учредителей данных сообществ.

В.Е. Беленко и А.Е. Аулова, опираясь на критерии степени и характера воздействия на аудиторию, выделяют несколько типов «спортивных» аккаунтов в социальных сетях: (1) «аутсайдеры»: аккаунты имеют скудный дизайн, не вызывают эмоций и не мотивируют вернуться на страницу еще раз, содержат скудную информацию, либо прямую рекламу; (2) «средняки»: аккаунты, которые успешно реализуют один из аспектов продвижения в социальных сетях, но игнорируют иные аспекты – к примеру, интересный и обширный контент, но плохой дизайн, активный постинг, но слабая коммуникация с подписчиками и т.п.; (3) «сильные»: аккаунты, причисляемые к лидерам отрасли по посещаемости, безупречные с технической и дизайнерской стороны, профессионально наполняемые и продвигаемые, эксклюзивные, разнонаправленные, интерактивные, открытые [3, с. 85].

В рамках данного исследования мы рассмотрим три относительно успешных российских аккаунта российских футбольных клубов, представляющих различные сегменты отрасли – два региональных клуба (футбольный клуб «Чита», футбольный клуб «Спартак», г. Тамбов) и один клуб общероссийского масштаба (футбольный клуб «Локомотив», г. Москва). Анализ будет проведен на материале аккаунтов клубов в социальной сети «ВКонтакте» (Рисунки 1-3).

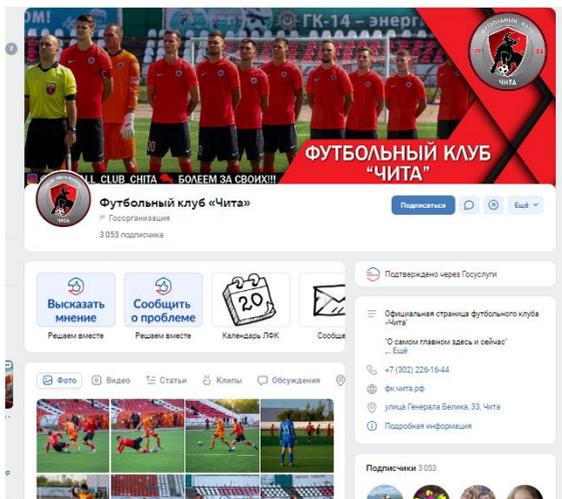


Рисунок 1. Аккаунт футбольного клуба «Чита» в социальной сети «ВКонтакте»

Примечание: источник – [11]



Рисунок 2. Аккаунт футбольного клуба «Спартак» в социальной сети «ВКонтакте»

Примечание: источник – [10]



Рисунок 3. Аккаунт футбольного клуба «Локомотив» в социальной сети «ВКонтакте»

Примечание: источник – [9]

Все три футбольных клуба – ФК «Чита», ФК «Спартак» и ФК «Локомотив» – демонстрируют определённый успех в социальных сетях, несмотря на разницу в масштабе и охвате, что делает их подходящими объектами для комплексного анализа. Активность аккаунтов и вовлечённость аудитории в социальной сети «ВКонтакте» позволяют провести сравнительный анализ эффективности практик продвижения клубов в Сети.

Имидж футбольного клуба в социальных сетях представляет собой целостный образ, формируемый посредством комплексного взаимодействия информационных, визуальных и коммуникативных элементов. В основе создания имиджа лежат как объективные характеристики клуба (история, достижения, состав команды), так и субъективные факторы, связанные с восприятием болельщиками и общественностью.

Формирование имиджа трех анализируемых клубов в социальных медиа осуществляется через целенаправленное управление контентом, регулярные публикации о спортивных событиях, тренировках, деятельности игроков и тренеров, интерактивное взаимодействие с аудиторией. Важным элементом является двусторонняя коммуникация, которая позволяет не только транслировать информацию, но и активно вовлекать болельщиков. Использование визуальных компонентов в сочетании с

текстовыми постами способствует созданию эмоциональной связи между клубом и его болельщиками. Кроме того, значительную роль в формировании имиджа играет стратегическая подача контента, связанная с подчёркиванием ценностей клуба – семейственность, командный дух, успех и приверженность к традициям.

Преимуществом всех трех аккаунтов является непрерывность постинга и стабильно высокая активность. Как отмечают Е.Н. Александрова и Д.Е. Мышалов, спортивный маркетинг требует проведения мероприятий в течение всего календарного года несмотря на фазу игрового клубного сезона [1, с. 129]. Даже в периоды низкого сезона футбольный клуб должен присутствовать в публичном и медиапространстве. Согласимся с Е.Н. Александровой и Д.Е. Мышаловым в том, что в период спортивного межсезонья спортивным маркетологам «стоит работать еще более активно, чтобы оставаться в поле зрения и внимания болельщиков» [1, с. 129].

Для того, чтобы обеспечить единую модель для проведения анализа, были выработаны определенные критерии, на основании которых будет оцениваться аккаунт в социальных сетях. Этими критериями, собственно, выступают: оформление, охват, активность, тип контента, тематическая структура контента, обратная связь и интеракция.

Оформление. Фирменный стиль и включение элементов айдентики, фирменных цветов, логотипов, шрифтов наблюдается во всех трех аккаунтах футбольных клубов. Фирменный стиль футбольного клуба представляет собой визуально-коммуникативную систему, обеспечивающую узнаваемость клуба и формирующую его имидж в восприятии аудитории болельщиков. Элементы фирменного стиля включают цвета, логотипы, типографику и графические решения, которые используются в цифровом пространстве.

В оформлении аккаунта ФК «Чита» используется палитра, состоящая из доминирующих красных, черных и белых оттенков, которые являются фирменными цветами клуба. Визуальная идентичность клуба представлена весьма наглядно; тем не менее, в ряде случаев отсутствует единообразие в использовании цветов в различных постах и графических материалах, что нарушает визуальную целостность оформления. Кроме того, отметим, что логотип клуба интегрирован в визуальные элементы публикаций не всегда. ФК «Спартак» (г. Тамбов) использует традиционные красные и белые цвета: они являются преобладающими в постах – особенно в тех, которые анонсируют матчи или подводят итоги игр. Логотип используется более часто в сравнении с ФК «Чита», однако типографические решения варьируются в некоторых постах. В оформлении аккаунта ФК «Локомотив» четко прослеживается использование фирменной красно-черно-белой

палитры. Оформление постов тщательно продумано, цвета соответствуют общей айдентике клуба. Можно сказать, что аккаунт ФК «Локомотив» демонстрирует наибольшую визуальную целостность в оформлении среди трёх рассматриваемых клубов.

Охват. Для того, чтобы понять степень охвата, требуется обратиться к двум показателям: количество подписчиков и доля подписчиков, которые взаимодействуют с постами (комментируют, ставят «лайк», делятся постом и т.п.). Для анализа было отобрано 150 последних постов в каждом из аккаунтов. В данной связи можно свести полученные данные в сравнительную таблицу (Таблица 1):

Таблица 1.

**Показатели охвата аккаунтов ФК «Чита» (г. Чита),
ФК «Спартак» (г. Тамбов), ФК «Локомотив» (г. Москва)
в социальной сети «ВКонтакте»**

Клуб	Число подписчиков [12]	Степень вовлеченности аудитории [13]
ФК «Чита»	3053	6,65
ФК «Спартак»	7962	0,95
ФК «Локомотив»	467 тыс.+	0,09

Примечание: источник – собственная разработка по материалам социальных сетей

Для проведения расчетов было отобрано 150 последних постов для каждого из аккаунтов, подсчитано общее число взаимодействий с каждым постом (комментарии, лайки, ответы на комментарии, шеринг постов), рассчитано среднее арифметическое число взаимодействий на 1 пост. Анализ показал, что среди 3053 подписчиков ФК «Чита» в среднем взаимодействуют с постом 203 подписчика, что приводит к показателю в 6,65% активных, вовлеченных представителей целевой аудитории. Для ФК «Спартак» и ФК «Локомотив» данные показатели составили, соответственно, 0,95% и 0,09%. Подобная разница в уровне вовлеченности отчасти объясняется масштабом футбольных клубов. Можно сделать предположение о том, что небольшие региональные клубы формируют вокруг себя относительно небольшую аудиторию с высоким уровнем лояльности и интересом к делам клуба; конструирование имиджа реализуется именно в рамках данной узкой группы целевой аудитории. Возможно, подписчики крупных клубов – таких, как ФК «Локомотив» – не ощущают подобной прямой сопричастности, осознавая масштаб фанатской базы.

Активность. Параметр активности позволяет понять, насколько часто клуб генерирует и постит свой контент, а также дает представление об активности аккаунтов в целом (Таблица 2).

Таблица 2.

Активность аккаунтов ФК «Чита» (г. Чита), ФК «Спартак» (г. Тамбов), ФК «Локомотив» (г. Москва) в социальной сети «ВКонтакте»

Клуб	Частота постинга оригинальных постов	Частота репостинга контента с других аккаунтов	Частота ответов на комментарии пользователей администраторами аккаунта и представителями ФК
ФК «Чита»	1-2 поста в сутки	1-2 раза в неделю	Редкие ответы
ФК «Спартак»	2-3 поста в сутки	1-2 раза в неделю	Средняя частота ответов (отвеченным остается каждый 3-4 комментарий)
ФК «Локомотив»	10 постов в сутки	5-10 раз в неделю	-

Примечание: источник – собственная разработка по материалам социальных сетей

Изучив активность модераторов и SMM-менеджеров трех аккаунтов, можно сделать вывод о том, что все три футбольных клуба придерживаются разных стратегий взаимодействия с целевой аудиторией из числа местных жителей. Более мелкие, локальные клубы склонны напрямую взаимодействовать с болельщиками, ориентируясь на создание устойчивой группы аудитории с высоким уровнем лояльности. ФК «Локомотив», в свою очередь, ориентирован на широкие массы болельщиков, проживающих во всех городах страны, потому контент обладает, скорее, информационным, имиджевым, а не интерактивным характером и не предполагает оперативной коммуникации с подписчиками.

Тип и тематическая структура контента. Во всех трех аккаунтах наблюдается преобладание визуального статичного контента; реже размещаются видео. Изучив 150 последних постов, размещенных каждым из аккаунтов (в общей сложности 450 постов), можно получить представление о тематической структуре каждого из аккаунтов (Рисунки 4-6):



Рисунок 4. Тематика постов в аккаунте футбольного клуба «Чита» в социальной сети «ВКонтакте»

Примечание: источник – собственная разработка



Рисунок 5. Тематика постов в аккаунте футбольного клуба «Спартак» в социальной сети «ВКонтакте»

Примечание: источник – собственная разработка



Рисунок 6. Тематика постов в аккаунте футбольного клуба «Локомотив» в социальной сети «ВКонтакте»

Примечание: источник – собственная разработка

Как видно из рисунков выше, спонсорский контент присутствует лишь у крупного клуба – ФК «Локомотив»; локальным клубам, по всей видимости, трудно найти рекламодателя для аккаунта в социальной сети. Достаточно распространены посты с фотографиями и видео игроков во время матчей, турнирные таблицы, анонсы матчей. Во всех трех аккаунтах мы видим посты с личными фотографиями игроков, тренерского состава и других работников футбольного клуба, что говорит об акценте на эмоциональную рецепцию имиджа команды, о стремлении получить эмоциональный отклик у аудитории болельщиков посредством гуманизации имиджа клуба.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы. Стратегии продвижения в социальных сетях, направленные на формирование имиджа футбольного клуба, существенно различаются, что в большей степени обусловлено масштабом клуба и охватом аудитории. Местные клубы в большей степени ориентированы на активную интеракцию с болельщиками, тогда как крупные клубы создают информирующий контент с целью охватить еще большее число пользователей. Имидж футбольного клуба в социальных сетях является результатом системных мероприятий, направленных на поддержание

положительного восприятия клуба, укрепление его имиджевых характеристик и увеличение вовлечённости аудитории через активные формы коммуникации и визуальный контент.

Список литературы:

1. Александрова, Е.Н. Социальные сети как инструмент маркетинга на примере группы ВКонтакте баскетбольного клуба «Московский» / Е.Н. Александрова, Д.Е. Мышалов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – №12-2 (87). – С. 129-132.
2. Баторшина, Г.Д. Трансформация систем коммуникаций профессиональных спортивных клубов в современных условиях / Г.Д. Баторшина, П.О. Скрипкина // Вопросы медиабизнеса. – 2024. – №2. – С. 11-21.
3. Беленко, В.Е. Информационное наполнение, содержательные и прагматические особенности сайтов мужских волейбольных клубов / В.Е. Беленко, А.Е. Аулова // Журналистский ежегодник. – 2016. – №5. – С. 84-90.
4. Костиков, В.Ю. Технологии продвижения брендов глобального спорта в социальных сетях / В.Ю. Костиков // Знак: проблемное поле медиаобразования. – 2017. – №3 (25). – С. 150-155.
5. Кулинченко, М.И. SMM как основа продвижения автогоночных команд в сети Интернет / М.И. Кулинченко // *Juvenis scientia*. – 2018. – №4. – С. 14-16.
6. Михайлов, А.В. Продвижение медийной футбольной лиги России: анализ воздействия в социальных сетях / А.В. Михайлов, Д.А. Казаков // Российская школа связей с общественностью. – 2024. – №33. – С. 125-147.
7. Федорова, О.М. Некоторые вопросы ведения групп ВКонтакте сборными командами России / О.М. Федорова // Вестник науки и образования. – 2018. – №2 (38). – С. 80-82.
8. Шарафиева, А.Р. Особенности продвижения спортивной команды на примере команды по синхронному фигурному катанию «Татарстан» / А.Р. Шарафиева // Инновационная наука. – 2023. – №8-2. – С. 51-63.
9. Футбольный клуб «Локомотив» // ВКонтакте. – 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vk.com/fclokomotiv?from=search>. – Дата доступа: 01.10.2024.
10. Футбольный клуб «Спартак Тамбов» // ВКонтакте. – 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vk.com/fcspartak68?from=search>. – Дата доступа: 01.10.2024.
11. Футбольный клуб «Чита» // ВКонтакте. – 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vk.com/football_club_chita?from=search. – Дата доступа: 01.10.2024.
12. На момент сбора данных – 01.10.2024.
13. Показатель рассчитывается посредством калькуляции доли (%) подписчиков, которые взаимодействуют с постами (комментируют, ставят «лайк», делятся постом и т.п.) от общего числа подписчиков.

3. МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В РОССИИ

Королькова Ксения Игоревна

магистрант,

Частное учреждение высшего образования

«Институт государственного администрирования»,

РФ, г. Москва

ANALYSIS OF THE STATE OF IMPORT SUBSTITUTION IN RUSSIA

Ksenia Korolkova

Master's student of

Private educational institution of higher education

Institute of Public Administration,

Russia, Moscow

Аннотация. В статье представлен краткий обзор российской политики импортозамещения и проведен анализ достигнутых к настоящему времени результатов. Программа импортозамещения в России наиболее активно реализуется в сельском хозяйстве, машиностроении, сфере, фармацевтической промышленности, а также при реализации государственных закупок. Наибольших успехов по замещению импортной продукции добился аграрный сектор, однако многих целевых показателей достигнуть пока не удалось. На основе проведенного анализа и исследования публикаций авторами систематизированы основные проблемы, связанные с реализацией политики импортозамещения в России на современном этапе.

Abstract. The article provides a brief overview of the Russian import substitution policy and analyzes the results achieved so far. The import substitution program in Russia is most actively implemented in agriculture, mechanical engineering, the pharmaceutical industry, as well as in the implementation of public procurement. The agricultural sector has achieved the greatest success in replacing imported products, but many targets have not yet been achieved. Based on the analysis and research of publications, the

authors systematize the main problems associated with the implementation of import substitution policy in Russia at the present stage.

Ключевые слова: импорт, импортозамещение, экономическая безопасность, экономические санкции, экономическое развитие, экспорт.

Keywords: import, import substitution, economic security, economic sanctions, economic development, export.

В ответ на усиливающиеся геополитические напряжения, санкционные ограничения и растущие экономические риски, становится очевидной потребность в идентификации стратегий для улучшения экономического благополучия России и ее регионов. В этом контексте, стратегия импортозамещения, направленная на переориентацию экономики с экспорта сырья на промышленное и инновационное развитие, выступает как одно из ключевых направлений. Для усиления эффективности данной стратегии, обычно предпринимаются меры по увеличению инвестиций в высокодоходные сектора и обеспечению дополнительной поддержки отечественным компаниям.

В ответ на внешние экономические вызовы, включая санкции и меняющуюся геополитическую атмосферу, Россия активизировала стратегию импортозамещения, хотя первые шаги в эту сторону были предприняты до этих событий. Стратегия импортозамещения России обусловлена не только защитными мерами для ограничения импорта через тарифы и административные препятствия, но и активным стимулированием внутреннего производства. В арсенале мер, направленных на поддержку отечественного производителя, – государственное субсидирование, финансовая поддержка малого и среднего бизнеса, усиление роли государства в промышленном развитии, стимулирование инвестиций в крупные проекты и цифровизация производственных процессов. Особое внимание уделяется также развитию экспортных возможностей страны.

В рамках стратегии замещения импорта, Россия активно продвигает данную инициативу в различных секторах экономики, среди которых выделяются:

- Аграрный сектор, где основными мерами поддержки стали запрещение импорта определенных продуктов питания, предоставление льготных кредитов и субсидий.
- Промышленность машиностроения, которая получает значительную государственную поддержку, направленную на стимулирование отечественных производителей.

- Сфера информационных технологий отмечается созданием специализированного реестра российского программного обеспечения, обязательным для применения в государственных структурах, системе образования, здравоохранении и других областях. В дополнение к этому, наблюдается рост производства компьютерного оборудования на территории страны [2].

Таким образом, Россия активно содействует развитию внутреннего производства и снижению зависимости от импорта через ряд направлений и мер поддержки.

Западные санкции оказали ощутимое воздействие на экономическую ситуацию в России, приведя к значительным потерям, но также стимулировали положительные сдвиги в определенных секторах промышленности. Эти ограничения способствовали тому, что за сравнительно короткий период страна смогла развить новые навыки и знания в различных областях, уменьшив свою зависимость от иностранных технологий, несмотря на то, что она по-прежнему остается значительной.

В ответ на эти вызовы, правительство определило список продукции в ключевых секторах экономики, где импортозамещение является наиболее критичным. Сельское хозяйство, машиностроение и информационные технологии показали наибольшую зависимость от импортных материалов и компонентов, включая определенные категории продукции, используемые в государственных закупках, где уровень импорта в производстве некоторых товаров может достигать до 90%.

Исследование изменений в объемах производства различных категорий продовольствия, выраженном в натуральных показателях, выявило тенденцию к увеличению для большинства продуктов: от мясных и молочных изделий до замороженных лесных грибов и овощей, включая мороженое и рыбное филе, а также сушеные фрукты, ягоды и орехи. В то же время отмечено снижение производства в определенных категориях, таких как свежая или охлажденная рыба, производство которой сократилось на 21.5%, и колбасные изделия, поставки которых уменьшились на 1.5%. Параллельно, данные Национального рейтингового агентства указывают на значительное сокращение импорта мяса и мясных субпродуктов из стран Европейского Союза, с 2.5-3 млн тонн в 2000-е годы до 600 тыс. тонн в 2020 году. В частности, ввоз свинины упал в 10 раз, а импорт яблок, груш и овощей также заметно сократился по сравнению с предыдущими периодами. Несмотря на эти изменения, в целом значительных сдвигов в динамике производства и импорта продуктов питания не наблюдается [3].

Среди значительных достижений стоит выделить рост экспорта мяса из России в последние годы, который увеличился многократно

между 2015 и 2020 годами. Это стало возможным благодаря расширению отечественного производства в ответ на уменьшение импорта иностранных мясных продуктов на внутреннем рынке. Помимо этого, Россия демонстрирует впечатляющий рост в аграрном секторе, в частности, в производстве и экспорте пшеницы, где она обошла США и заняла лидирующие позиции в последнем десятилетии. Кроме того, начали активно развиваться и такие отрасли, как выращивание зернобобовых, подсолнечника и сахарной свеклы, которые ранее не имели большого значения. Это, в свою очередь, способствует увеличению экспорта сельскохозяйственной продукции в целом.

В 2020 году российский экспорт продовольственных товаров впервые опередил импорт, достигнув отметки в 30,665 миллиардов долларов США и 79,429 миллионов тонн в физическом измерении. Среди экспортируемых продуктов, продажи мяса домашней птицы занимают более половины от всего объема экспорта мяса, что способствует росту этого сегмента.

Однако, несмотря на внушительные объемы производства в некоторых сферах, как, например, в мясной промышленности, Россия испытывает трудности с занятием лидирующих позиций на мировом рынке в нескольких агропромышленных отраслях. Это обусловлено высоким внутренним спросом на эти продукты, что ограничивает их экспортный потенциал.

Проблема нехватки сельскохозяйственного оборудования и техники остается актуальной. До недавнего времени отмечался полный застой в производстве необходимой аппаратуры для животноводства, а также специализированных тракторов, предназначенных для работы в садах, и машин для сбора свеклы, что особенно было заметно в 2017 году. Однако, в настоящее время начинают предприниматься шаги для возобновления выпуска этой техники.

К тому же, страна сталкивается с трудностями в обеспечении производства достаточного количества молочной продукции, что критически важно для продовольственной безопасности. В 2020 году это привело к необходимости импорта определенных видов молочных продуктов, включая кисломолочные изделия, сухое молоко и мороженое.

Рекордные уровни были достигнуты, и вопреки введенным высоким тарифам, товары из определенных регионов, включая Латинскую Америку и Беларусь, могут оказаться более доступными по цене по сравнению с отечественными товарами. Несмотря на попытки заменить импорт с помощью контрсанкций, продолжается завоз товаров из-за рубежа. Так, например, Беларусь стала ключевым поставщиком молочной

продукции, в то время как рыба чаще всего поступает из Чили и Фарерских островов, овощи импортируются из Китая, а фрукты – из Эквадора.

Также вызывает беспокойство положение вещей на фармацевтическом рынке. Вопреки финансовой поддержке в виде субсидий для покрытия расходов и предоставлению выгодных кредитных условий фармацевтическим компаниям, замещение иностранных лекарственных средств национальными происходит крайне медленно. По итогам 2021 года сохраняется высокая зависимость от привозных медикаментов.

В секторе фармацевтики, хотя валовой выпуск лекарств российского производства превалирует, если смотреть в натуральных показателях, их стоимость значительно ниже по сравнению с иностранными. Однако, временное прекращение использования иностранных медикаментов выявило несколько серьезных проблем с местными продуктами, включая высокие затраты на производство, что влечет за собой повышенную цену, уступающее качество по сравнению с иностранными аналогами и ограниченный ассортимент. Кроме того, валовая ценность национальных фармацевтических товаров составляет около 64% от общего объема рынка в денежном выражении.

Схожая проблематика затрагивает и IT-сектор, где попытки сократить зависимость от зарубежных продуктов и технологий пока не принесли ожидаемых результатов. Во многих случаях отечественные аналоги зарубежных технологий либо не существуют, либо не могут конкурировать по качеству, в результате чего импорт продолжает превышать экспорт, подчеркивая недостаточность развития внутреннего производства в России.

Активный переход к использованию программного обеспечения производства внутренних разработчиков замечен не только в организациях с государственным долевым участием, но и в банковской сфере, где вопросы информационной безопасности и непрерывности функционирования выступают в качестве ключевых критериев выбора. Сейчас, когда более половины всех государственных закупок приходится на продукцию отечественного ПО, этот тренд становится еще более заметным. Особенно это касается компаний, подпадающих под международные санкции, для которых продукция местных разработчиков является не просто предпочтительным, а порой единственно возможным выбором. Таким образом, рост доли внутреннего ПО в государственных и коммерческих структурах подтверждает его усиленное внедрение на фоне стремления к обеспечению высокого уровня информационной безопасности.

В процессе внедрения стратегии замещения импорта на территории России возникают различные сложности и нежелательные эффекты. В

их число входят такие значимые аспекты, как деградация качества товаров из-за уменьшения конкурентной борьбы, повышение стоимости этих товаров при одновременном ухудшении их качества, ограниченный доступ к современным технологиям. Кроме того, наблюдается усиление коррупционных действий на всех уровнях власти. Стратегия имплементации замещения импорта осуществляется через систему государственных и муниципальных закупок, а также в рамках применения экстремальных запретительных мер без предусмотрения переходного периода.

Проблемы в сфере управления экономическими и политическими структурами, слабое развитие инноваций и инфраструктуры, ограниченные возможности промышленности, особенно в области машиностроения, а также отталкивающий инвесторов климат и склонность к формированию монополий подрывают экономическое благосостояние страны. В ответ на эти проблемы, аккуратное и продуманное внедрение политики импортозамещения вместе с умеренными протекционистскими мерами и исправлением существующих недочетов могут стать ключом к двум критически важным улучшениям: укрепление внутреннего рынка, что повысит национальную безопасность и стимулирование роста спроса на продукцию на международном уровне.

Список литературы:

1. Строганов А.О., Жилина Л.Н. К истории вопроса об импортозамещении в России // *Фундаментальные исследования*. 2015. № 12-6. С. 1278-1282.
2. Пичурин И.И. Обеспечение импортозамещения после вступления России в ВТО: монография / И.И. Пичурин, Д.В. Блинов. Екатеринбург: Изд-во УМ-ЦУПИ. 2014. 144 с.
3. Ушкалова Д.И., Никитина С.А. Влияние внешних факторов на экспорт и импорт России // *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2019. № 6. С. 110-122. DOI: 10.24411/2073-6487-2019-10074
4. Атурин В.В. Антиросийские экономические санкции и проблемы импортозамещения в условиях современной международной конкуренции // *Вестник евразийской науки*. 2019. Том 11. № 2. С. 5-14.

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ НА РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ

Мякишова Кристина Петровна

магистрант,

Частное учреждение высшего образования

«Институт государственного администрирования»,

РФ, г. Москва

THE IMPACT OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY ON THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL TRADE

Kristina Myakishova

Master's student of

Private educational institution of higher education

Institute of Public Administration,

Russia, Moscow

Аннотация. Современный период характеризуется стремительным развитием цифровой экономики, которая вносит коррективы в структуре международной торговли товаров и услуг. Все большую роль занимает сектор информационно-коммуникационных (ИКТ) услуг, который обеспечивает технологичное развитие национальной экономики, рынков и субъектов хозяйствования. Целью научной статьи является анализ влияния цифровизации экономики на развитие международной торговли.

Abstract. The modern period is characterized by the rapid development of the digital economy, which makes adjustments to the structure of international trade in goods and services. The information and communication (ICT) services sector plays an increasingly important role, which ensures the technological development of the national economy, markets and business entities. The purpose of the scientific article is to analyze the impact of digitalization of the economy on the development of international trade.

Ключевые слова: цифровизация экономики, цифровая экономика, международная торговля, ИКТ-услуги.

Keywords: digitalization of the economy, digital economy, international trade, ICT services.

В основе текущего состояния и динамики развития и применения инновационных цифровых технологий лежат достижения, полученные в результате совершения четвертой промышленной революции, а бурное и повсеместное внедрение достижений цифровой модернизации

дает нам все основания констатировать переход на новую стадию производства и возникновение Индустрии 5.0. Это обстоятельство дополнительно свидетельствует о росте роли цифровых технологий и появлении нового направления деятельности – обеспечения экономической и цифровой безопасности. Установление объективных связей и влияния цифровых технологий на результативность реального сектора экономики позволит использовать современные инновации для обеспечения роста эффективности национального производства.

Важность формирования шестого технологического уклада в России признается в качестве приоритетной задачи отечественной экономики Правительством РФ и предполагает в конечном итоге создание технологического суверенитета страны. Это такое состояние, при котором хозяйствующие субъекты и государство имеют доступ к необходимым технологиям, инновациям, программным обеспечениям, информационно-коммуникационным системам, обеспечивающих технологическое, инновационное и цифровое развитие [1].

Важным показателем важности развития цифровой экономики России являются затраты, которые осуществляются в нашей стране. За период с 2018 по 2022 г. статистически подтвержденные расходы на развитие цифровой сферы России по всем направлениям рассматриваемой сферы увеличились на 1.524 трлн руб., что составило рост абсолютных значений на 46%. Основные траты осуществлялись на внутренние расходы организаций, связанные с процессом разработки программного продукта, НИОКР, а также созданием закрытых инноваций. В 2022 г. они превысили значение 2,947 трлн руб., тогда как затраты населения на потребление инновационных товаров и услуг были значительно скромнее – 1,901 трлн руб. Вместе с тем, не может не беспокоить стабильность доли расходов на цифровую экономику в структуре ВВП, которая за рассматриваемые годы изменилась минимально – с 3,6% в 2018 г. до 3,7% в 2022 г. [2].

В 2022 г. внутренние затраты на инновации в экономике России значительно увеличились. Причиной такого роста обусловлена тем, что именно с 2022 г. в отношении российской промышленности были приняты новая группа санкций – технологические. Главным объектом ее воздействия выступает сектор информационно-коммуникационных технологий (ИКТ).

В эпоху четвертой промышленной революции одним из самых эффективных инструментов экономического принуждения в международных отношениях считаются санкции в сфере технологий, высокотехнологичных товаров и компонентов для их производства. С февраля 2022 г. сначала США, затем ЕС и Япония объявили о технологических санкциях.

Американские производители микросхем Intel, AMD и NVIDIA прекратили поставки в страну, при этом все пять самых мощных суперкомпьютеров России используют процессоры AMD. Тайвань, ключевой игрок в мировых технологиях благодаря Taiwan Semiconductor

Manufacturing Co (TSMC), также объявил, что «присоединяется к международным экономическим санкциям против России» [3].

Санкционные ограничения в импорте технологий и технологическое эмбарго российских предприятий привело к необходимости реализации программ, нацеленных на снижение импортной зависимости от зарубежных продуктов ИКТ-сектора. В 2022 г. увеличились расходы организаций на внутренние разработки и инновации, а коэффициент импортной нагрузки на российскую экономику снизился до минимально рекордных значений. Такая внутренняя политика позволяет создавать положительные условия для развития промышленности экономики России в 2024 г.

Вместе с тем, меняется структура международной торговли, где увеличивается роль продуктов ИКТ-отрасли. Темпы роста мировой торговли высокотехнологичными товарами опережают темпы роста мировой торговли в целом, а страны, являющиеся лидерами по высокотехнологичному экспорту, наращивают показатели более высокими темпами, чем остальные экспортеры подобной продукции. При этом самые высокие темпы роста высокотехнологичного экспорта отмечаются у стран с развивающимися рынками со средним уровнем дохода (Китай, Малайзия, Вьетнам), а экспорт развитых стран (кроме Гонконга) стагнирует или даже снижается (Япония) [4].

Россия – страна, которая имеет высокий уровень зависимости от импорта технологий в условиях цифровизации экономики. Подтверждением является следующий график (см. рис. 1).

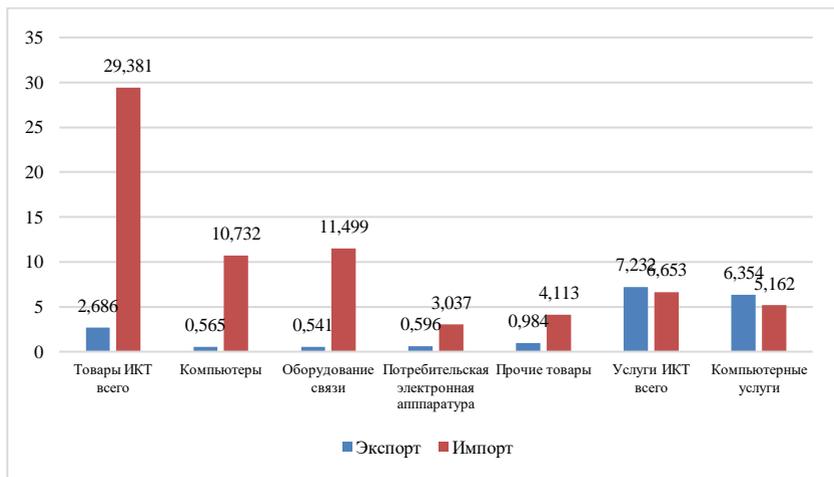


Рисунок 1. Объем экспорта и импорта продукции сектора ИКТ в России, в млрд долл. [2]

В результате, в 2022 г. российская экономика экспортировала 2,686 млрд долл. услуг ИКТ-отрасли, тогда как импортировала – 29,381 млрд долл.

Сохранение конкурентных позиций России на мировых рынках высокотехнологичной продукции возможно достичь за счет увеличения уровня удельного веса в общемировом экспорте данных товаров, а также поиска новых стратегических партнеров. Для увеличения оборота высокотехнологичной продукции в России необходима поддержка и развитие научно-технического потенциала. Необходимо инвестировать в научно-исследовательские институты, университеты и производственные предприятия, чтобы создать благоприятную среду для разработки и внедрения новых технологий [5].

Также необходимо продолжать создание специализированных инфраструктурных комплексов, где высокотехнологические компании могут сосредоточиться в одном месте, способствует развитию синергии и обмену опытом между предпринимателями.

Таким образом, современное развитие цифровой экономики формирует новые потребности стран в технологиях и инновациях. Россия – активный участник международной торговли цифровыми технологиями, осуществляющая в большей степени, чем экспорт. Поэтому для улучшения технологического суверенитета государства важно осуществлять реализацию мероприятий, позволяющих развивать национальную инновационную систему, создание инфраструктуры, научно-исследовательских центров и инновационно-ориентированных предприятий.

Список литературы:

1. Селиверстов Ю.И., Чижова Е.Н. Западным санкциям Россия должна противопоставить импортозамещение и инновации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. №5-3. С.442-449.
2. Цифровая экономика: 2023: краткий статистический сборник / Г.И. Абдрахманова, С.А. Васильковский, К.О. Вишневский и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2023. – 120 с.
3. Наумов В.Н., Жиряева Е.В. Оценка воздействия технологических санкций на импорт вычислительной техники // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2023. Т. 31. № 2. С. 350-369.
4. Сумин А.В. Новые тенденции в международной торговле технологиями // Мировое и национальное хозяйство. 2023. № 2 (62). С. 92-101.
5. Подерегина А.К., Дзирун И.А. Место Российской Федерации в международной торговле технологиями: анализ и перспективы // Дневник науки. 2023. № 11 (83). С. 1-8.

4. ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА ЗЕЛЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Козлов Александр Иванович

*специалист экономики и управления
Сочинского Государственного Университета,
аспирант факультета Финансов
Негосударственного Образовательного
частного учреждения Высшего образования
«Московский финансово-промышленный
Университет «Синергия»,
РФ, г. Москва*

THE DEVELOPMENT OF THE GREEN FINANCING MECHANISM AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Alexander Kozlov

*Specialist in Economics and Management,
Sochi State University,
Postgraduate student of the Faculty
of Finance of the Non-State Educational
Private Institution of Higher Education
"Moscow Financial and Industrial
University "Synergy",
Russia, Moscow*

Аннотация. Цель статьи – исследовать механизм зеленого финансирования как ключевой фактор устойчивого развития в условиях глобальных экологических вызовов. В статье рассматриваются основные проблемы и вызовы, а также предлагаются механизмы, способные способствовать более эффективному внедрению зеленого финансирования. Основные результаты включают анализ международного опыта и перспективы его применения в России. Сделаны выводы о значимости

государственной поддержки и привлечении частных инвестиций в устойчивые проекты.

Abstract. The purpose of the article is to explore the mechanism of green financing as a key factor for sustainable development amid global environmental challenges. The paper examines the main problems and challenges, offering mechanisms for more effective green financing implementation. The key results include an analysis of international experience and its prospects for application in Russia. Conclusions highlight the importance of government support and private investment in sustainable projects.

Ключевые слова: зеленое финансирование, устойчивое развитие, государственно-частное партнерство, экологические проекты.

Keywords: green financing, sustainable development, public-private partnership, environmental projects.

Введение

Тема зеленого финансирования приобретает особую актуальность на фоне современных глобальных экологических вызовов, таких как изменение климата, истощение природных ресурсов и загрязнение окружающей среды. В условиях нарастающей урбанизации и промышленного роста, вопросы экологии выходят на первый план, требуя внедрения новых финансовых инструментов, способных поддержать переход к устойчивому развитию. Зеленое финансирование представляет собой один из ключевых элементов такой трансформации, направленный на мобилизацию капиталов для реализации экологически чистых и энергоэффективных проектов.

Целью статьи является рассмотрение роли зеленого финансирования в обеспечении устойчивого развития, а также выявление ключевых механизмов и инструментов, способствующих его развитию. Важнейшими инструментами зеленого финансирования являются зеленые облигации, кредиты и инвестиционные фонды, специально предназначенные для поддержки проектов, связанных с возобновляемыми источниками энергии, энергоэффективностью, управлением отходами и устойчивой инфраструктурой. Эти финансовые механизмы позволяют не только привлекать значительные средства, но и снижать риски для инвесторов, обеспечивая прозрачность и контроль за выполнением экологических целей.

Краткий обзор существующих исследований показывает, что зеленое финансирование играет центральную роль в достижении экологической устойчивости. Оно способствует снижению углеродного следа, развитию «зеленых» технологий и стимулированию перехода к

циркулярной экономике. Однако для того, чтобы зеленое финансирование стало по-настоящему массовым, необходима более четкая государственная политика, включающая финансовые стимулы, налоговые льготы и создание международных стандартов для сертификации и верификации экологических проектов.

1. Понятие и значение зеленого финансирования.

Зеленое финансирование охватывает широкий спектр инвестиционных инструментов, направленных на поддержку проектов, оказывающих положительное влияние на окружающую среду. Оно включает как частные, так и государственные инвестиции, направленные на снижение выбросов углерода, защиту биоразнообразия, управление водными ресурсами и переход к циркулярной экономике. Основной целью этих инвестиций является создание устойчивой инфраструктуры, которая не только поддерживает экономическое развитие, но и способствует снижению экологических рисков. Важным аспектом зеленого финансирования является прозрачность и подотчетность, что позволяет инвесторам и обществу отслеживать экологические результаты проектов.

Примеры успешных проектов зеленого финансирования включают развитие возобновляемых источников энергии, таких как солнечная и ветровая энергетика, а также внедрение энергоэффективных технологий в промышленности и строительстве. Например, реализация проектов по установке солнечных ферм и ветряных электростанций позволила многим странам сократить зависимость от ископаемых видов топлива, одновременно создавая новые рабочие места и улучшая качество жизни населения. Энергоэффективные технологии, такие как модернизация зданий и внедрение энергосберегающего оборудования, помогают снизить расходы на энергию и уменьшить выбросы парниковых газов, способствуя достижению целей устойчивого развития.

Таблица 1.

"Стратегии и примеры проектов в сфере устойчивого развития"

Категория	Описание
Основные направления	Снижение выбросов углерода, защита биоразнообразия, управление водными ресурсами
Инвестиционные инструменты	Зеленые облигации, кредиты, государственные субсидии, частные инвестиции
Примеры проектов	Развитие возобновляемых источников энергии, внедрение энергоэффективных технологий

2. Роль зеленого финансирования в устойчивом развитии.

Зеленое финансирование способствует достижению как экологических, так и социальных и экономических целей, создавая платформу для интеграции устойчивого развития во все аспекты финансовой деятельности. Инвестируя в проекты, которые способствуют снижению выбросов углерода, улучшению состояния окружающей среды и продвижению инноваций, зеленое финансирование помогает минимизировать негативное влияние на природу и поддерживать долгосрочную экономическую стабильность. Кроме того, социальные выгоды включают улучшение качества жизни населения, создание новых рабочих мест в «зеленых» секторах экономики и повышение осведомленности о важности устойчивого развития.

Международные стандарты, такие как Принципы ответственного инвестирования (PRI) и ESG-критерии (экологические, социальные и управленческие факторы), играют ключевую роль в стимулировании зеленых инвестиций. Эти стандарты помогают инвесторам принимать более информированные решения, учитывая не только финансовую прибыль, но и долгосрочные экологические и социальные последствия своих инвестиций. Государственная поддержка также имеет важное значение для активизации зеленого финансирования. Правительства могут предоставлять финансовые стимулы, такие как налоговые льготы, субсидии или гарантии по кредитам, а также разрабатывать законодательные инициативы, способствующие привлечению инвесторов к экологическим проектам. Совместные усилия международных организаций, государственных структур и частного сектора необходимы для того, чтобы зеленое финансирование стало движущей силой устойчивого экономического роста.

Таблица 2.

"Цели устойчивого развития и их реализация через зеленое финансирование"

Цели устойчивого развития	Примеры вклада зеленого финансирования
Экологические	Снижение выбросов парниковых газов, улучшение состояния окружающей среды
Социальные	Создание рабочих мест в зеленых секторах, улучшение качества жизни
Экономические	Стимулирование инноваций, долгосрочная экономическая стабильность

3. Проблемы и вызовы в развитии зеленого финансирования.

Несмотря на очевидные преимущества зеленого финансирования, существует ряд значительных препятствий, которые замедляют его развитие. Одной из ключевых проблем является недостаточное привлечение инвесторов, что связано с низкой осведомленностью о выгодах таких инвестиций и неопределенностью в отношении потенциальной доходности. Многие инвесторы по-прежнему считают экологические проекты более рискованными по сравнению с традиционными инвестициями. Этот фактор часто усложняет привлечение частного капитала в сектора, связанные с устойчивым развитием. Более того, недостаток специализированных знаний и навыков у финансовых организаций в оценке зеленых проектов также ограничивает их готовность участвовать в таких инициативах.

Другой важной проблемой является несовершенство правовой и нормативной базы в области зеленого финансирования. В разных странах действуют различные правила и стандарты, что создает неопределенность для инвесторов и затрудняет международное сотрудничество. Гармонизация стандартов, включая унификацию методологий оценки экологической эффективности проектов и критериев сертификации зеленых облигаций и займов, является необходимым шагом для преодоления этих барьеров. Разработка единых международных стандартов позволит упростить процесс оценки проектов, повысить доверие инвесторов и обеспечить прозрачность на рынке зеленого финансирования. Это, в свою очередь, создаст условия для более активного участия частного сектора и государственных структур в развитии экологически устойчивых инициатив.

Таблица 3.

"Основные проблемы, препятствующие развитию зеленых инвестиций"

Проблемы	Описание
Недостаток инвесторов	Низкая осведомленность и неопределенность по доходности зеленых проектов
Несовершенство правовой базы	Различные стандарты и правила в разных странах, затрудняющие сотрудничество

4. Механизмы и инструменты зеленого финансирования.

Одним из наиболее эффективных инструментов зеленого финансирования являются зеленые облигации и кредиты. Эти финансовые инструменты предоставляют компаниям и правительствам возможность привлекать капитал для реализации экологически устойчивых

проектов, таких как строительство возобновляемых источников энергии, модернизация инфраструктуры и улучшение энергоэффективности. Зеленые облигации привлекают внимание инвесторов благодаря тому, что они гарантируют не только финансовую отдачу, но и позитивное воздействие на окружающую среду. Международный опыт, например в странах Европы и Азии, показывает, что выпуск зеленых облигаций способствует значительному увеличению инвестиций в экологические проекты, обеспечивая устойчивое развитие и снижение экологических рисков. Важным аспектом является прозрачность отчетности по таким проектам, что позволяет инвесторам отслеживать экологическую эффективность своих вложений.

Государственные субсидии и налоговые льготы играют важную роль в стимулировании зеленых инвестиций. Они уменьшают финансовую нагрузку на компании, работающие в экологически чистых секторах, и делают проекты более привлекательными для инвесторов. Например, налоговые льготы на инвестиции в возобновляемые источники энергии позволяют сократить срок окупаемости проектов, что способствует более активному внедрению инновационных технологий. Частные инвестиции также являются важным источником финансирования, особенно в тех случаях, когда государственные программы дополняются частными инициативами. Одним из перспективных направлений является применение проектного финансирования в рамках государственно-частного партнерства (ГЧП). Это позволяет объединять ресурсы государства и частных компаний для реализации крупных экологических проектов, распределяя риски и обеспечивая стабильное финансирование. Проектное финансирование в ГЧП открывает возможности для более масштабных инвестиций, направленных на решение экологических проблем и достижение устойчивого развития.

Таблица 4.**Обзор Инструментов Зеленого Финансирования**

Инструменты зеленого финансирования	Описание
Зеленые облигации	Привлечение капитала для устойчивых проектов с положительным экологическим эффектом
Проектное финансирование в рамках ГЧП	Совместное участие государства и частных компаний для реализации экологических проектов

5. Перспективы развития зеленого финансирования в России.

В России рынок зеленого финансирования находится на стадии активного развития, несмотря на ряд вызовов и ограничений. Одним из ключевых факторов, способствующих продвижению этого направления, является государственная поддержка, в том числе стимулирование выпуска зеленых облигаций. Российское правительство активно работает над созданием нормативной базы и инструментов, направленных на привлечение инвесторов в экологически значимые проекты. Например, инициатива по поддержке зеленых облигаций включает предоставление налоговых льгот для эмитентов и разработку стандартов для их выпуска. Это способствует повышению интереса со стороны бизнеса и финансовых организаций к устойчивым проектам. Несмотря на то, что российский рынок зеленого финансирования еще относительно мал по сравнению с развитыми экономиками, он демонстрирует позитивные тенденции и растущий интерес со стороны частного сектора.

Финансовые институты играют ключевую роль в поддержке устойчивых проектов, выступая связующим звеном между инвесторами и реальным сектором экономики. Крупнейшие российские банки, такие как Сбербанк и ВТБ, начинают внедрять зеленые финансовые продукты, такие как кредиты для проектов в области возобновляемой энергетики и энергоэффективности. Кроме того, международные финансовые институты, включая Всемирный банк и Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), также оказывают поддержку российским экологическим проектам через предоставление долгосрочного финансирования и технической помощи. Это создает основу для дальнейшего роста сектора зеленого финансирования в стране. Развитие этого рынка в России требует дальнейшей государственной поддержки, международного сотрудничества и совершенствования нормативно-правовой базы, что обеспечит устойчивое развитие экономики и позволит реализовать масштабные экологические проекты в будущем.

Таблица 5.

Ключевые Факторы Зеленого Финансирования в России

Факторы развития зеленого финансирования в России	Описание
Государственная поддержка	Субсидии, налоговые льготы, стимулирование выпуска зеленых облигаций
Роль финансовых институтов	Введение зеленых кредитов, участие банков в поддержке устойчивых проектов

Заключение

Зеленое финансирование является важным фактором устойчивого развития. Для его эффективного внедрения требуется совершенствование механизмов государственной поддержки, гармонизация стандартов и активизация частных инвестиций. Перспективы дальнейших исследований включают разработку новых моделей финансирования и их интеграцию в национальные экономические системы.

Список литературы:

1. Бобылёв, С.Н. Актуальность перехода к устойчивому развитию и зеленой экономике / С.Н. Бобылёв // Зеленая экономика и цели устойчивого развития для России / под науч. ред. С.Н. Бобылёва, П.А. Кирюшина, О.В. Кудрявцевой. – М., 2019. – С. 7 – 13.
2. Бобылёв, С.Н. Устойчивое развитие: парадигма для будущего / С.Н. Бобылёв // Мировая экономика и международн. отношения. – 2017. – Т. 61, № 3. – С. 107 – 113.
3. Богачева, О.В. «Зеленые» облигации как важнейший инструмент финансирования «зеленых» проектов / О.В. Богачева, О.В. Смородинов // Фин. журн. – 2016. – № 2. – С. 70 – 81.
4. Бокарев, А.А., Яковлев, И.А., Кабир, Л.С. «Зеленые» инвестиции в России: поиск приоритетных направлений // Финансовый журнал. – 2017. – № 6. – С. 40 – 49.
5. Глобальный зеленый новый курс: доклад, март 2009 г. // DOCPLAYER. – URL: <http://docplayer.ru/47578210-Globalnyy-zelenyy-novyy-kurs.html>.
6. «Зеленые финансы» в мире и России / Б.Б. Рубцов и др. – М.: Русайнс, 2016. – 168 с.
7. Итоги круглого стола «Зеленые» инвестиции: инструкция по применению» на КЭФ-2017 / Научно-исследовательский финансовый институт. – URL: <http://old.nifi.ru/ru/news-2/1280-zel-itog.html>.
8. Яковлев, И.А., Кабир, Л.С., Никулина, С.И., Раков, И.Д. Финансирование «зеленого» экономического роста: концепции, проблемы, подходы // Финансовый журнал. – 2017. – № 3. – С. 9 – 21.
9. Яковлев, И.А., Кабир, Л.С., Раков, И.Д. «Зеленые» инвестиции в России: основные тенденции // Экономика: теория и практика. – 2017. – № 3. – С. 66 – 75.
10. Action Plan: Financing Sustainable Growth / European Commission, 2018. – URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0097&from=EN>.
11. Declaration on Green Growth / OECD. – 2009. – URL: <http://www.oecd.org/env/44077822.pdf>.

12. Presidents's summary of the discussions by ministers and heads of delegation at the twenty-fifth session of the governing council / UNEP, 2017. – URL: <http://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/20416>.
13. Sustainable finance: Commission's Action Plan for a greener and cleaner economy. Brussels, 8 March 2018 / European Commission. – URL: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-1404_en.htm?locale=en.
14. Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication – A Synthesis for Policy Makers. UNEP, 2011. – URL: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER_synthesis_en.pdf.
15. Towards green growth – A summary for policy makers / OECD, 2011. – URL: <https://www.oecd.org/greengrowth/48012345.pdf>.

5. ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

САНКЦИОННЫЕ РИСКИ РАЗВИТИЯ НЕФТЕХИМИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Вагапов Эмиль Камильевич

аспирант,

Московский государственный университет

технологий и управления

им. К.Г. Разумовского (ПКУ),

РФ, г. Москва

SANCTIONS RISKS OF DEVELOPING THE PETROCHEMICAL COMPLEX IN MODERN CONDITIONS

Emil Vagapov

Graduate student,

Moscow State University

named after K.G. Razumovsky,

Russia, Moscow

Аннотация. Цель исследование – определение влияния потенциальных рисков санкционной политики на развитие нефтехимической отрасли. В процессе исследования определено, что к основным санкционным рискам необходимо отнести угрозы снижения инновационного развития комплекса, недостатка инвестиционных ресурсов, а также снижения спроса на продукцию. При этом также сделан вывод, что введение санкций окажет значительное влияние в среднесрочной перспективе на развитие мирового нефтехимического сегмента.

Abstract. The purpose of the study is to determine the impact of potential risks of sanctions policy on the development of the petrochemical industry. In the course of the study, it was determined that the main sanctions risks include threats of reducing the innovative development of the complex, lack of investment resources, and a decrease in demand for products. At the same time, it was also concluded that the introduction of sanctions will have a

significant impact in the medium term on the development of the global petrochemical segment.

Ключевые слова: нефтехимический комплекс, сегменты мировой химической промышленности, санкции, риски.

Keywords: petrochemical complex, segments of the global chemical industry, sanctions, risks.

Химическая и нефтехимическая промышленность вносит значительный вклад в мировую экономику, однако, в настоящее время под влиянием пакета санкций, принятого западными странами в отношении российской экономики, отрасль вступает в фазу значительных преобразований. Так, на протяжении последних десятилетий европейские страны используют экономические санкции, как инструмент внешней политики, использование которого наносит значительный экономический ущерб, не только странам, в отношении которых вводятся санкции, но и международным торговым потокам, а также развитию мировых отраслевых рынков, в том числе химической и нефтехимической промышленности.

В настоящее время мировой рынок химической промышленности оценивается примерно в 5,72 триллиона долларов США, и ожидается, что к 2030 году он удвоится [1]. Химическая промышленность является одним из крупнейших секторов в мире, общий доход химической промышленности неуклонно растет на протяжении многих лет, и хотя пандемия COVID-19 оказала значительное влияние на отрасль, в результате которого снижение выручки в 2020 году составило 35%, отрасль продемонстрировала значительное восстановление, достигнув выручки в размере 5,7 триллиона долларов США в 2022 году. Химическая промышленность охватывает несколько значительных сегментов рынка (рисунок 1).



Источник: Составлено автором на основе <https://www.statista.com>

Рисунок 1. Выручка основных сегментов мировой химической промышленности, 2022, млрд. евро

Фармацевтическая промышленность представляет собой один из крупнейших секторов с точки зрения глобальной стоимости, за ней следуют специальная химия, неорганические химикаты, нефтехимия, полимеры. Что касается географической структуры мирового рынка химической промышленности, то в 2022 году Европа доминировала в мировой торговле химическими веществами с объемом 758,9 млрд евро экспорта химических веществ. За ним следовали Азиатско-Тихоокеанский регион с 673,3 млрд евро, при этом по прогнозам Statista.com, Азия, и особенно Китай, станет важным фактором роста потребления химических продукции в ближайшие годы, поскольку быстрая индустриализация Китая приведет к увеличению спроса на нее.

По уровню коммерциализации химических товаров Россия занимает 17-е место в мире, реализуя такие продукты, как: этилен, бензол, метанол, ПЭ, ПП, ПВХ, ПС, синтетический каучук. В 2022 году Россия экспортировала химической продукции на сумму 29,9 млрд, что сделало ее одним из крупных экспортеров химической продукции в мире. Однако, в том же году химическая продукция заняла 3-е место по экспорту в Россию [2].

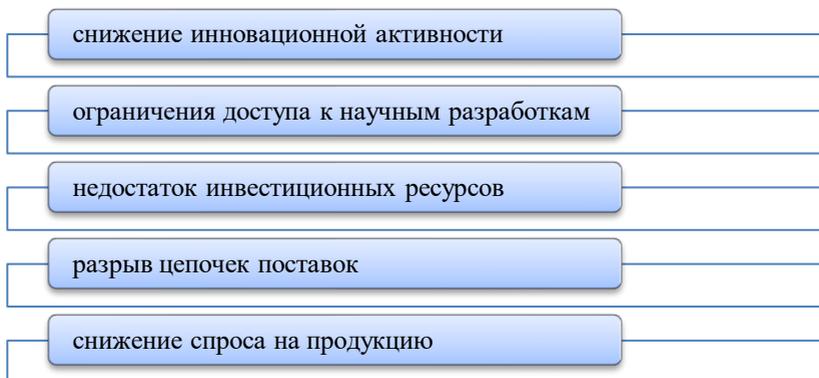
Развитие нефтехимического сегмента в условиях значительного санкционного давления выступает для России одним из стратегических направлений развития химической промышленности, позволяющим обеспечить значительную диверсификацию экономики и рост инновационного и экспортного потенциала страны. Так, за исследуемый период, российский нефтехимический сектор рос даже в период промышленного спада [3], что в значительной степени обусловлено развитием нефтехимических комплексов и усилиями правительства по стимулированию сегмента нефтеполимеров за счет интеграции академических и отраслевых научно-исследовательских институтов, а также структурирования своей нефтехимической цепочки. Однако, на сегодняшний момент, экспорт полимеров составляет менее 1% от общего объема торговли России. При этом, даже с учетом этого дисбаланса, Россия по-прежнему будет иметь переговорную силу на мировом рынке химической и нефтехимической продукции. Независимо от сценария, который сложится в ближайшие месяцы, химический рынок претерпит изменения, что потребует от западных стран стратегической оценки, с целью поддержания конкурентоспособности в этом секторе. Так, в зависимости от затягивания кризиса между Россией и Украиной и его последствий, цепочка производства полимеров, особенно на европейском рынке, может пострадать, что приведет к росту цен на готовую продукцию, а также к возможной нехватке некоторых полимерных материалов.

Химическая промышленность России, так же как и ряд других отраслей промышленности, оказалась под влиянием ряда ограничений, включая запрет на поставки технологий, оборудования и компонентов

для производства химической продукции, а также санкции против крупных российских компаний. При этом необходимо отметить, что основные трудности связаны с ограничением импорта технологий и оборудования из-за закрытия доступа к западным рынкам, снижением объемов инвестиций и кредитных ресурсов, а также сокращением экспорта в ЕС. Европейские санкции, затрагивающие десятки наименований химической продукции, нарушили значительное количество цепочек поставок, однако сильнее всего санкции оказали влияние на производство узкоспециализированных товаров. Изменения затронули поставки технологий, промышленного оборудования и катализаторов из стран Запада, необходимых для производства синтетических полимеров.

Также более подробно стоит остановиться на запрете провоза части нефтехимической продукции российских производителей через территорию стран ЕС, что соответственно вызвало разрыв существующих цепей поставок и необходимость поиска новых альтернативных маршрутов и роста транспортных затрат.

Систематизируя проблемы, с которыми пришлось столкнуться российским предприятиям нефтехимического комплекса в результате санкционного давления, можно отметить следующие риски, с которыми могут столкнуться предприятия, как в краткосрочной, так и среднесрочной перспективе (рисунок 2).



Источник: Составлено автором

Рисунок 2. Основные санкционные риски развития нефтехимического сектора

По данным рисунка 2 можно отметить, что среди основных санкционных рисков необходимо выделить: во-первых, риски снижения инновационной активности предприятий нефтехимии, во-вторых, риски

недостатка инвестиционных ресурсов для расширения производственных мощностей, в том числе развития технологической цепочки в условиях необходимости импортозамещения, и в-третьих, необходимость переориентации части экспортных потоков готовой продукции.

Так, исследования различных позиций авторов позволили выявить сильную зависимость отрасли от импортных технологий [4,5,6]. В настоящее время российская промышленность базируется на химических и нефтехимических компаниях, для поддержания которых требуются серьезные инновации. Однако, недавно введенные экономические санкции, оказывают значительное влияние на попытки химического промышленного комплекса в России к инновациям. Естественно, это относится и к полимерному сектору, который зависит от иностранного капитала [7,8]. В то же время этот непростой сценарий может стимулировать укрепление промышленных предприятий в России, обеспечивающих производство необходимых ресурсов для поставок на внутренний рынок. В большинстве случаев Россия может либо наладить собственное производство санкционных товаров, либо закупать их у дружественных стран.

Список литературы:

1. Официальный сайт Statista [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/markets/410/topic/445/chemical-industry/#overview>
2. Официальный сайт ОЕС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/chemical-products/reporter/rus>
3. Fal'tsman V. Evaluation of the competitiveness of Russian products in world, CIS, EAEC and non-CIS market. Stud Russ Econ Dev, 2014; 25: 69-76. DOI: 10.1134/S1075700714010055.
4. Golyшева, Е.А., Zhdaneev, O.V., Korenev, V.V. et al. Petrochemical Industry in Russia: State of the Art and Prospects for Development. Russ J Appl Chem 93, 1596–1603 (2020). <https://doi.org/10.1134/S107042722010158>
5. Анализ мирового рынка малотоннажной химии / Н.К. Савельева, А.А. Созинова, Е.В. Ганебных, Т.В. Байбакова // Индустриальная экономика. – 2022. – Т. 1, № 3. – С. 75-84. – DOI 10.47576/2712-7559_2022_3_1_75. – EDN GNFXLF.
6. Комплекс мер для снижения влияния санкций на химических предприятиях / А.Р. Були, А.Ю. Агошкова, Д.А. Потехина, К.В. Сопина // Современные стратегии и цифровые трансформации устойчивого развития общества, образования и науки : Сборник материалов X Международной научно-практической конференции, Москва, 26 июня 2023 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство АЛЕФ", 2023. – С. 310-314. – EDN GRHTIO.
7. Смагулова С.М., Фетисова Л.Ю. Воздействие антироссийских санкций на внешнеторговую деятельность предприятий российской химической промышленности // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 7. – С. 406-409.

6. ЭКОНОМИКА ТРУДА

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКИ ФУНКЦИЙ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ ПРИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ЕЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Розенбаум Наталья Александровна

студент магистратуры,

Российский университет транспорта (МИИТ),

РФ, г. Москва

Статья посвящена инструменту оценки функций подразделений транспортной компании при их изменениях с целью повышения эффективности функционирования организационной структуры.

Существуют различные структуры управления организацией с разной частотой использования и сложностью степени разделения деятельности организации по функциям управления, уровнем формализации, соотношением централизации и децентрализации, горизонтальным и вертикальным разделением труда. Каждый тип структуры организации имеет характерные для него фиксированные взаимосвязи между подразделениями и работниками организации. Необходимо разумно подходить к выбору структуры управления для бескризисного управления организацией и дальнейших перспектив ее развития. От выбора организационной структуры зависит экономическая эффективность организации. [1]

С точки зрения выполняемых функций, крупное предприятие отличается от среднего и малого степенью специализации подразделений. Крупный масштаб, как увеличительное стекло, выявляет специализацию в рамках выполнения одной и той же функции, которая требует регламентации и описания, позволяющего избежать дублирования, либо его (дублирования) выявления, если оно было допущено.

Обеспечение эффективного функционирования системы управления организации требует ее однозначного описания, наличие которого позволяет:

- однозначно определить границы полномочий и ответственности;
- формировать показатели, адекватно оценивающие деятельность подразделений;
- контролировать целостность и непротиворечивость системы управления. [2]

Рассмотрим пример организационной структуры подразделения транспортной компании и возможный метод экспресс-оценки функций подразделения транспортной компании при совершенствовании ее организационной структуры.

Красноярская дирекция инфраструктуры (дирекция инфраструктуры) является структурным подразделением Центральной дирекции инфраструктуры – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги». Основные направления деятельности дирекции инфраструктуры – это оказание услуг по предоставлению инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и железнодорожных путей необщего пользования, содержание, текущий ремонт, техническое обслуживание и эксплуатация инфраструктуры железнодорожного транспорта, железнодорожного подвижного состава и технических средств, используемых на железнодорожном транспорте, а также организация работ по обеспечению безопасности движения поездов. [3]

В состав дирекции инфраструктуры входят три эксплуатационных вагонных депо, выполняющих функции организации работ по техническому обслуживанию грузовых и пассажирских вагонов в соответствии с технологическим процессом и графиком движения поездов и служба вагонного хозяйства – подразделение, наделенное функциями управления, организацией и контролем работы эксплуатационных вагонных депо.

Организационно-функциональные модели управления (ОФМ) являются одним из ключевых элементов системы управления организации. Они определяют функциональную структуру, распределение обязанностей и ответственности между сотрудниками, а также их численность и квалификационный состав. ОФМ учитывают различные формы координации штата организации для обеспечения согласованности действий различных работников и подразделений.

Организационная структура службы вагонного хозяйства дирекции инфраструктуры представлена на рис. 1.

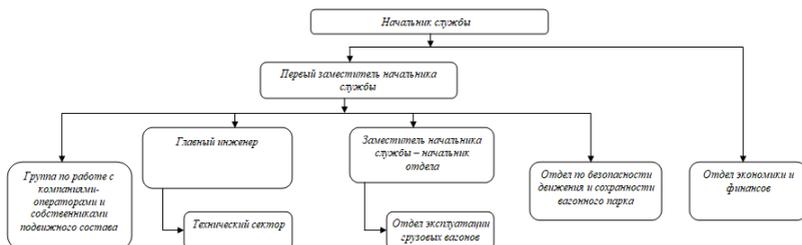


Рисунок 1. Организационная структура службы вагонного хозяйства

Для качественного и своевременного выполнения возложенных функций в составе службы вагонного хозяйства предусмотрены 5 подразделений: отдел эксплуатации грузовых вагонов; отдел по безопасности движения и сохранности вагонного парка; отдел экономики и финансов; технический сектор; группа по работе с компаниями-операторами и собственниками подвижного состава.

Одним из функциональных направлений деятельности службы вагонного хозяйства является содержание в технически исправном состоянии консолидированного приписной парка вагонов, обеспечение его логистики и мониторинга.

Консолидированный приписной парк вагонов для ремонта железнодорожной инфраструктуры – это специально организованная группа вагонов, предназначенных для транспортировки материалов, оборудования и специалистов на места проведения ремонтных работ на железнодорожной инфраструктуре.

Преимущества использования консолидированного приписного парка вагонов для ремонта железнодорожной инфраструктуры заключаются в следующем:

1. Экономия времени и средств.

Благодаря наличию специализированного парка вагонов, необходимые материалы и оборудование могут быть доставлены на место ремонтных работ быстро и без задержек. Это позволяет сократить время выполнения работ и уменьшить затраты на их проведение;

2. Удобство и гибкость.

Вагоны адаптированы под конкретные требования и оснащены необходимым оборудованием сопровождения ремонтно-путевых работ и перевозки различного оборудования и материалов;

3. Оптимальное использование ресурсов.

Парк вагонов позволяет оптимизировать использование ресурсов, таких как транспортные средства и рабочая сила. Вагоны могут быть загружены полностью, что позволяет сэкономить на транспортных расходах, а также использовать рабочую силу более эффективно.

Таким образом, консолидированный приписной парк вагонов для ремонта железнодорожной инфраструктуры является важным инструментом, обеспечивающим своевременное и качественное проведение ремонтных работ. Он позволяет оптимизировать использование ресурсов, сократить время и затраты на проведение работ.

Общий парк вагонов Красноярской дирекции инфраструктуры составляет 2023 вагонов, однако вагоны характеризуется высокой степенью износа, 28% парка требуют ремонта. Для содержания парка в технически исправном состоянии требуется организация всех видов

ремонта, таких как деповской, капитальный; а также планового технического обслуживания и их модернизации. Ремонт вагонов производятся на вагоноремонтных предприятиях территориально удаленных от их мест дислокации, это требует значительных трудозатрат для обеспечения логистики подвижного состава.

Необеспечение потребности в исправных вагонах при проведении ремонтно-путевых работ железнодорожной инфраструктуры влечет риски увеличения затрат при снижении участковой скорости на незавершенных ремонтных участках пути.

Подразделения, выполняющего функционал по работе с приписным парком вагонов в службе вагонного хозяйства, не сформировано.

Существующая на сегодняшний день структура и численность службы вагонного хозяйства не в полной мере учитывает объем работ, связанный с происходящим технологическим развитием железнодорожной инфраструктуры, возросшими объемами работ по ее содержанию и требованиями нормативных документов ОАО «РЖД» по обеспечению безопасности движения поездов, являющихся ключевыми и обязательными для исполнения.

В настоящее время данный функционал выполняется работниками службы вагонного хозяйства дирекции с отвлечением от их основной деятельности, просматривается «размытость» ответственности.

С целью снижения нагрузки на специалистов и руководителей службы вагонного хозяйства, организации стабильного производственного процесса управления приписным парком, обеспечения логистики подвижного состава, мониторинга технического состояния разрабатывается возможность формирования подразделения по работе с приписным парком вагонов в организационно-функциональной модели службы вагонного хозяйства, определив единый центр ответственности за организацию данных процессов.

Для формирования нового подразделения необходимо определить штатную численность, оценив трудозатраты на выполняемый функционал. При этом можно использовать экспертный метод, применяя Методику экспресс-оценки системы функций в развитии для обоснования штатной численности при организационно-штатных преобразованиях, утвержденную распоряжением ОАО «РЖД» от 22 апреля 2024 г. № 997/р.

Методика применяется с целью установления единого подхода к оперативному исследованию системы функций, включая проекты, программы и функции развития, и оценке заявленной штатной численности при формировании предложений по организационно-штатным преобразованиям.

Для экспресс-оценки формируется вспомогательная таблица с отражением основных и обеспечивающих функций и функций

управления, с разбивкой их на 8 – 10 операций, а также временем на выполнение. Источником данных служит экспертная оценка. Для формализации ценного результата, ради чего выполняется функция, указывается продукт функции, а также ее исполнитель.

Рассчитывается итоговое время на единичное выполнение функции одним исполнителем, выраженное в чел.-ч. Итоговое время определяется как сумма времени по всем операциям функции (Т).

Указывается повторяемость выполнения функции в год. Повторяемость для новых функций определяется экспертным путем.

Производится расчет трудозатрат в человеко-часах на выполнение функции на основе ранее определенных данных по следующей формуле:

$$Tr = T * F, \quad (1)$$

где Tr – трудозатраты на выполнение функции, чел.-ч;

T – итоговое время на единичное выполнение функции одним исполнителем, чел.-ч;

F – количество повторений функции в год.

На основе данных о трудозатратах на функцию определяется численность работников необходимая для выполнения функции. Численность рассчитывается по формуле:

$$N = Tr/Фрв, \quad (2)$$

где N – численность работников, необходимая для выполнения функции, чел.;

Tr – трудозатраты на выполнение функции, чел.-ч;

Фрв – годовой фонд рабочего времени одного работника, час., который определен исходя из количества рабочих дней в году и продолжительности рабочего времени в день по Трудовому Кодексу РФ.

На основе данных вспомогательной таблицы формируется карта системы функций в развитии организации процесса управления приписным парком вагонов.

Карта системы функций в развитии состоит из трех блоков: функции в состоянии «как есть», проекты, программы и функции развития и функции в состоянии «как будет».

В блоке «Функции в состоянии «как есть» размещены функции и должности исполнителей этих функций в текущем состоянии с указанием наименования функции, должности, времени выполнения функции, трудозатрат и численности.

В блоке «Проекты, программы и функции развития» размещены новые функции, которые до настоящего времени работниками не выполнялись.

В блок «Функции в состоянии «как будет» отражены все объекты из блоков «Функции в состоянии «как есть» и «Проекты, программы и функции развития».

Далее рассчитаны общие трудозатраты на функции по блокам и численность работников для каждого вида функций. Для каждого из трех блоков перечислены должности исполнителей функций, задействованные в соответствующем блоке. [4]

Карта системы функций в развитии процесса организации работы с приписным парком вагонов приведена на рис. 2.

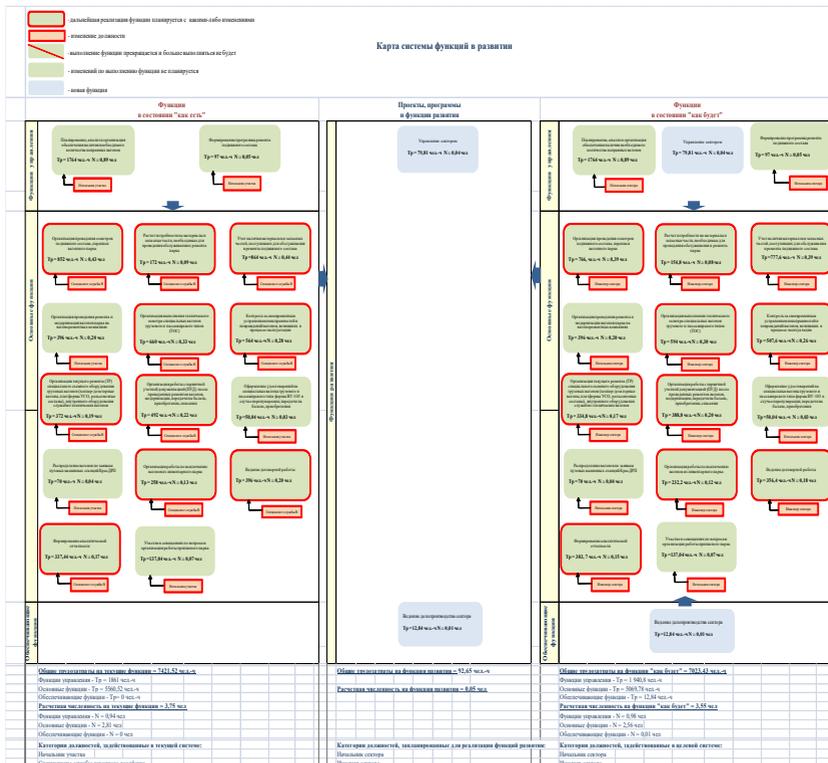


Рисунок 2 Карта системы функций в развитии процесса организации работы с приписным парком вагонов

Трудозатраты и расчетная численность работников, задействованных в процессе организации работы с приписным парком по блокам отражена в табл.

Таблица 1.

**Трудозатраты и расчетная численность работников,
задействованных в процессе организации работы
с приписным парком**

Функции	Функции в состоянии "как есть"		Проекты, программы и функции развития		Функции в состоянии "как будет"	
	Трудозатраты, чел.-ч	Численность, ед.	Трудозатраты, чел.-ч	Численность, ед.	Трудозатраты, чел.-ч	Численность, ед.
Функции управления	1861	0,94	79,81	0,04	1940,8	0,98
Основные функции	5560,62	2,81			5069,78	2,56
Обеспечивающие функции	0	0	12,84	0,01	12,84	0,01
Итого	7421,52	3,75	92,65	0,05	7023,43	3,55

В системе текущих функций задействовано 4 человека. Для реализации новых функций требуется 0,05 шт. единицы. Для оптимальной работы в целевом состоянии необходимо 3 человека. Экспертным путем установлено снижение трудозатрат в целевом состоянии на 10%, за счет повышения скорости выполнения операций специалистами при создании отдельного подразделения, без отвлечения на выполнение функционала, не связанного с организацией работы приписного парка. Снижение трудозатрат по функциям составит 398,09 чел-ч или 0,20 человека. Снижение численности просматривается по основным трудозатратным функциям на 490,84 чел.-ч или 0,25 человека, функций управления и обеспечивающих функций изменения коснулись не существенно.

По всем функциям предлагается изменение исполнителей для соответствия должности уровню сложности и формирование сектора по организации работы с приписным парком вагонов штатной численностью 3 единицы, в том числе: начальник сектора и два инженера. После проведенных изменений организационная структура службы вагонного хозяйства будет считаться оптимальной.

В результате предлагаемого совершенствования организационно-функциональной модели управления службой вагонного хозяйства дирекции инфраструктуры и создания сектора возможно получить положительный результат в виде определения единого центра ответственности за выполнение функционала по управлению приписным парком вагонов и соответственно достичь повышения качества работы, снизить риски нарушения сроков ремонтно-путевых работ железнодорожной инфраструктуры.

Список литературы:

1. Мартысюк, А.В. Выбор организационной структуры предприятия / А.В. Мартысюк. – // Актуальные вопросы экономических наук : материалы III Междунар. науч. конф. (г. Уфа, июнь 2014 г.). – Т. 0. – Уфа : Лето, 2014. – С. 127-129.
2. Описание функций в компании: синтаксис языка управления структурой управления Д.Е. Егоров, консультант Группы компаний ИНТАЛЕВ, кандидат педагогических наук А.В. Станин, начальник отдела организационного развития ОАО «КАМАЗ», статья <https://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/fsa.shtml>.
3. Сайт ОАО «РЖД» <https://company.rzd.ru/>.
4. Распоряжение ОАО «РЖД» от 22 апреля 2024 г. № 997/р «Об утверждении Методики экспресс-оценки системы функций в развитии для обоснования штатной численности при организационно-штатных преобразованиях».

**НАУЧНЫЙ ФОРУМ:
ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ**

*Сборник статей по материалам LXXXVII международной
научно-практической конференции*

№ 10 (87)
Октябрь 2024 г.

В авторской редакции

Подписано в печать 17.10.24. Формат бумаги 60x84/16.
Бумага офсет №1. Гарнитура Times. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 4,875. Тираж 550 экз.

Издательство «МЦНО»
123098, г. Москва, ул. Маршала Василевского, дом 5, корпус 1, к. 74
E-mail: economy@nauchforum.ru

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного
оригинал-макета в типографии «Allprint»
630004, г. Новосибирск, Вокзальная магистраль, 1

16+



НАУЧНЫЙ
ФОРУМ
nauchforum.ru