

# МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



16+

24 2025  
ЧАСТЬ II

# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 24 (575) / 2025

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

*Главный редактор:* Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

*Редакционная коллегия:*

Жураев Хусниддин Олтинбоевич, доктор педагогических наук (Узбекистан)  
Иванова Юлия Валентиновна, доктор философских наук  
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)  
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук  
Лактионов Константин Станиславович, доктор биологических наук  
Сараева Надежда Михайловна, доктор психологических наук  
Абдрасилов Турганбай Курманбаевич, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)  
Авдеюк Оксана Алексеевна, кандидат технических наук  
Айдаров Оразхан Турсункожаевич, кандидат географических наук (Казахстан)  
Алиева Тарана Ибрагим кызы, кандидат химических наук (Азербайджан)  
Ахметова Валерия Валерьевна, кандидат медицинских наук  
Бердиев Эргаш Абдуллаевич, кандидат медицинских наук (Узбекистан)  
Брезгин Вячеслав Сергеевич, кандидат экономических наук  
Данилов Олег Евгеньевич, кандидат педагогических наук  
Дёмин Александр Викторович, кандидат биологических наук  
Дядюн Кристина Владимировна, кандидат юридических наук  
Желнова Кристина Владимировна, кандидат экономических наук  
Жуйкова Тамара Павловна, кандидат педагогических наук  
Игнатова Мария Александровна, кандидат искусствоведения  
Искаков Руслан Маратбекович, кандидат технических наук (Казахстан)  
Калдыбай Кайнар Калдыбайулы, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)  
Кенесов Асхат Алмасович, кандидат политических наук  
Коварда Владимир Васильевич, кандидат физико-математических наук  
Комогорцев Максим Геннадьевич, кандидат технических наук  
Котляров Алексей Васильевич, кандидат геолого-минералогических наук  
Кузьмина Виолетта Михайловна, кандидат исторических наук, кандидат психологических наук  
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)  
Кучерявенко Светлана Алексеевна, кандидат экономических наук  
Лескова Екатерина Викторовна, кандидат физико-математических наук  
Макеева Ирина Александровна, кандидат педагогических наук  
Матвиенко Евгений Владимирович, кандидат биологических наук  
Матроскина Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук  
Матусевич Марина Степановна, кандидат педагогических наук  
Мусаева Ума Алиевна, кандидат технических наук  
Насимов Мурат Орленбаевич, кандидат политических наук (Казахстан)  
Паридинова Ботагоз Жаппаровна, магистр философии (Казахстан)  
Прончев Геннадий Борисович, кандидат физико-математических наук  
Рахмонов Азизхон Боситхонович, доктор педагогических наук (Узбекистан)  
Семахин Андрей Михайлович, кандидат технических наук  
Сенцов Аркадий Эдуардович, кандидат политических наук  
Сенюшкин Николай Сергеевич, кандидат технических наук  
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)  
Титова Елена Ивановна, кандидат педагогических наук  
Ткаченко Ирина Георгиевна, кандидат филологических наук  
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры  
Фозилов Садриддин Файзуллаевич, кандидат химических наук (Узбекистан)  
Яхина Асия Сергеевна, кандидат технических наук  
Ячинова Светлана Николаевна, кандидат педагогических наук

*Международный редакционный совет:*

Айрян Заруи Геворковна, кандидат филологических наук, доцент (Армения)  
Арошидзе Паата Леонидович, доктор экономических наук, ассоциированный профессор (Грузия)  
Атаев Загир Вагитович, кандидат географических наук, профессор (Россия)  
Ахмеденов Кажмурат Максutowич, кандидат географических наук, ассоциированный профессор (Казахстан)  
Бидова Бэла Бертовна, доктор юридических наук, доцент (Россия)  
Борисов Вячеслав Викторович, доктор педагогических наук, профессор (Украина)  
Буриев Хасан Чутбаевич, доктор биологических наук, профессор (Узбекистан)  
Велковска Гена Цветкова, доктор экономических наук, доцент (Болгария)  
Гайич Тамара, доктор экономических наук (Сербия)  
Данатаров Агахан, кандидат технических наук (Туркменистан)  
Данилов Александр Максимович, доктор технических наук, профессор (Россия)  
Демидов Алексей Александрович, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Досманбетов Динар Бакбергенович, доктор философии (PhD), проректор по развитию и экономическим вопросам (Казахстан)  
Ешиев Абдыракман Молдоалиевич, доктор медицинских наук, доцент, зав. отделением (Кыргызстан)  
Жолдошев Сапарбай Тезекбаевич, доктор медицинских наук, профессор (Кыргызстан)  
Игисинов Нурбек Сагинбекович, доктор медицинских наук, профессор (Казахстан)  
Кадыров Кутлуг-Бек Бекмурадович, доктор педагогических наук, и.о. профессора, декан (Узбекистан)  
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)  
Козырева Ольга Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Россия)  
Колпак Евгений Петрович, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)  
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)  
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Кыят Эмине Лейла, доктор экономических наук (Турция)  
Лю Цзюань, доктор филологических наук, профессор (Китай)  
Малес Людмила Владимировна, доктор социологических наук, доцент (Украина)  
Нагервадзе Марина Алиевна, доктор биологических наук, профессор (Грузия)  
Нурмамедли Фазиль Алигусейн оглы, кандидат геолого-минералогических наук (Азербайджан)  
Прокопьев Николай Яковлевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Прокофьева Марина Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Казахстан)  
Рахматуллин Рафаэль Юсупович, доктор философских наук, профессор (Россия)  
Ребезов Максим Борисович, доктор сельскохозяйственных наук, профессор (Россия)  
Сорока Юлия Георгиевна, доктор социологических наук, доцент (Украина)  
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)  
Узаков Гулом Норбоевич, доктор технических наук, доцент (Узбекистан)  
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры (Россия)  
Хоналиев Назарали Хоналиевич, доктор экономических наук, старший научный сотрудник (Таджикистан)  
Хоссейни Амир, доктор филологических наук (Иран)  
Шарипов Аскар Калиевич, доктор экономических наук, доцент (Казахстан)  
Шуклина Зинаида Николаевна, доктор экономических наук (Россия)



---

---

На обложке изображен *Евгений Викторович Анисимов* (1947), советский и российский историк.

Евгений Викторович родился в городе Александрове Владимирской области.

Когда будущий историк был еще ребенком, к нему в руки попал роман Алексея Николаевича Толстого «Петр Первый». Легко догадаться, как сильно повлияла эта книга на жизнь Евгения Анисимова: он не только увлекся историей, но и буквально влюбился в Санкт-Петербург.

В 1970 году он окончил исторический факультет Ленинградского государственного педагогического института имени А. И. Герцена. Через несколько лет защитил кандидатскую диссертацию, а затем получил степень доктора исторических наук. Уже больше 40 лет Евгений Викторович работает в Санкт-Петербургском институте истории РАН (бывшее Ленинградское отделение института истории СССР). С 1995 года он профессор кафедры истории России СПбГЭУ. Также Анисимов является руководителем департамента истории Высшей школы экономики, в качестве приглашенного профессора преподает в различных университетах России, Европы и США, входит в состав Совета по науке и образованию при Президенте РФ.

В течение долгого времени профессор Анисимов был автором и ведущим нескольких телевизионных программ: «Дворцовые тайны», «Пленницы судьбы» и «Кабинет истории». Будучи специалистом по истории Российского государства XVII–XVIII веков, Евгений Анисимов издал первые научные биографии императриц Анны Иоанновны и Елизаветы Петровны.

Всего Евгений Викторович опубликовал более 250 печатных работ. Он автор не только научных трудов и учебников, но и книг, рассчитанных на широкую аудиторию: «Дворцовые тайны», «История России от Рюрика до Пу-

тина. Люди. События. Даты», «Хронология российской истории. Россия и мир», «Женщины на российском престоле», «Дыба и кнут. Политический сыск и русское общество в XVIII веке», «Генерал Багратион: жизнь и война», «Куда ж нам плыть? Россия после Петра Великого».

Как пишет сам автор, его цель — отойти от принятого в учебниках и пособиях скучного, однообразного изложения российской истории. Он пишет просто, но не примитивно. По мнению Анисимова, важно «перебегать от микроскопа к телескопу», обращать внимание не только на крупные события. Людям прежде всего интересны люди, поэтому автор часто рассказывает о судьбах разных исторических личностей.

Любовь к Санкт-Петербургу у Анисимова вылилась в авторский курс лекций «Санкт-Петербург — столица Петра I и его империи», который доступен широкой аудитории. Историк подробно рассказывает о создании северной столицы, показывает сложные процессы трансформации политики российских императоров, освещает роль архитекторов и скульпторов, повлиявших на образ Санкт-Петербурга. Город предстает перед слушателями как живой организм, сыгравший ключевую роль в истории России и Европы.

Евгений Анисимов был удостоен множества престижных наград, в их числе премия правительства Российской Федерации в области культуры, Анциферовская премия, серебряная медаль княгини Дашковой, Всероссийская историко-литературная премия «Александр Невский», премия митрополита Макария, литературная премия книжного фестиваля «Невский форум».

*Информацию собрала ответственный редактор  
Екатерина Осянина*

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

**Akande V. O., Debo J. O.**

Marketing's role in building and communicating business resilience during times of crisis.....77

**Айтыбаева С. М.**

Сравнительный анализ моделей компетенций для менеджеров проектов в традиционной и творческой индустрии.....86

**Алпатов А. А.**

Паевые инвестиционные фонды и стратегии разумного инвестирования: как выбрать между консервативным и агрессивным подходом .....89

**Дзюба Д. В.**

Перспективы развития ООО «АСК» г. Благовещенска .....91

**Зубов А. В.**

Роль аналитического обеспечения в повышении эффективности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия.....94

**Инюшин К. А.**

Малое и среднее предпринимательство в Дальневосточном федеральном округе: анализ основных показателей.....95

**Казусев Д. С.**

Логистика под санкциями: преграды и решения для импорта строительной техники из Китая в Россию .....99

**Крючкова А. А.**

Бережливое производство в сфере социального обслуживания ..... 103

**Ландехова В. М.**

Электронная коммерция на маркетплейсах: этапы и проблемы выхода на интернет-площадки..... 106

**Ландехова В. М.**

Проблемы электронной коммерции в России ... 108

**Матюшкин Д. С.**

Эффективное управление командами в распределённых компаниях ..... 111

**Нгуен Линь Ньи, Хиссейн Делле Харали**

Глобализация и её положительное влияние на вьетнамо-российские отношения ..... 114

**Парамонова Я. А.**

Оценка финансовой безопасности лизинговых компаний..... 117

**Родина К. М.**

Возможности усовершенствования организационной структуры компании при повышении производительности труда ... 120

**Тен И. В.**

Развитие системы внутреннего контроля в потребительских обществах ..... 124

**Усанов И. Е.**

Теоретические основы анализа конкурентоспособности продукта организации..... 127

**Усанов И. Е.**

Конкуренция на рынке: сущность, виды и значение ..... 130

**Усанов И. Е.**

Анализ конкурентоспособности продукта и рекомендации по повышению конкурентоспособности продукта ООО «Маркет-М» ..... 132

**Харисова С. Р.**

Специфика китайских компаний Huawei, Alibaba и Lenovo ..... 138

**Чуева А. Р., Короткова Е. Э.**

Совершенствование системы адаптации персонала предприятий радиоэлектронной промышленности ..... 139

**Шахов Н. А.**

Сущность дефиниции «кадровая стратегия» и ее типов ..... 143

**Шахов Н. А.**

Оценка состояния и особенностей системы управления кадровой стратегией ООО «СЦЗ»... 145

**Шерстнева С. А.**

Адаптация персонала как фактор удержания сотрудников в ОАО «РЖД»..... 149



# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

## Marketing's role in building and communicating business resilience during times of crisis

Akande Victor Ogbo, student master's degree;  
Debo Joseph Oyana, student master's degree  
South Ural State University (Chelyabinsk)

*This paper examines how marketing contributes to building and communicating resilience in businesses, especially small and medium-sized enterprises (SMEs), during crises such as pandemics, financial downturns, and natural disasters. Drawing on a mixed-methods study (global SME surveys, executive interviews) and secondary case evidence, we find that effective marketing strategies (e.g. digital engagement, adaptive messaging, brand management) help firms adapt and recover. Key findings include: (1) Firms that increased digital marketing and social media use during crises were more likely to maintain customer relationships and sales (Cuffie, 2022); (2) Transparent, value-driven communication (e.g. on safety or social contribution) preserved trust and loyalty (Maclea, 2024); (3) SMEs leveraged agile marketing (new product offerings, repositioned branding) to seize emerging opportunities (Hansen, 2025). These insights echo prior research showing digital tools and strategic communication bolster resilience. Our results highlight that even resource-constrained SMEs can leverage marketing capabilities (e.g., agile campaign design, customer engagement platforms) to withstand shocks. For practitioners, this underscores the need to protect marketing budgets during downturns and to actively communicate firm strengths and intentions. For researchers, our study integrates marketing and resilience literatures, suggesting new directions on how marketing practices and capabilities (especially in digital media) foster SME adaptability and recovery in global crises.*

**Keywords:** marketing strategy, business resilience, crisis communication, small and medium enterprises, digital marketing, stakeholder trust.

### Introduction

In an increasingly volatile and unpredictable global environment, businesses face an ever-growing range of crises, ranging from natural disasters and economic downturns to pandemics and geopolitical instability (S&P Global, 2025). These events test the capacity of firms not only to withstand shocks but to communicate effectively with stakeholders during and after the disruption. The COVID-19 pandemic, for example, severely disrupted supply chains, shifted consumer behavior overnight, and forced companies to pivot their operational and marketing strategies under pressure (Harapko, 2023). Amidst such turbulence, **business resilience**, an organization's ability to absorb and recover from adverse events, has become a critical determinant of long-term sustainability and competitive advantage (Duchek, 2020).

Historically, the literature on resilience has focused heavily on operational continuity, supply chain management, and risk mitigation (Christopher & Peck, 2004). However, **marketing's role in cultivating and communicating resilience** has been less explored, despite its strategic importance in shaping public perception, maintaining customer trust, and signaling organizational adaptability. Marketing serves as the crucial

interface between a firm and its stakeholders, customers, investors, employees, and regulators, especially during times of crisis. A well-executed marketing response can reduce uncertainty, build brand equity, and foster loyalty (He & Harris, 2020). Conversely, missteps in crisis communication can damage a brand's credibility and erode consumer confidence (Coombs, 2007).

Strategic marketing communication plays an important role in crises by both protecting a company's image and proving it can respond strongly. The Resource-Based View (RBV) of the firm points out that strong brand equity, positive stakeholder relationships, and good corporate communication are advantages that can help a business stay ahead over time (Barney, 1991). They are most useful during times of crisis, as firms need to deal with the unknown, reorganize their activities, and keep stakeholder's calm. Marketing goes beyond basic duties and acts as a strategic tool that enables a company to stay solid, reach its goals, and recover from challenges with communication (Lennick-Hall et al., 2011).

The Dynamic Capabilities Theory (Teece et al., 1997) highlights that marketing should monitor the market, take advantage of opportunities, and adapt internal processes as needed when facing shocks. For example, during the

COVID-19 pandemic, brands focused their messaging on empathy, unity, and health, in line with what people cared about at that time (He & Harris, 2020). Such instances illustrate marketing's flexibility and ability to strengthen an organization by linking its skills with the external world.

Despite the support from these theories, there is still limited research on how marketing supports resilience in businesses, especially during serious crises. Most studies either examine crisis communication in isolation or focus narrowly on brand reputation management, neglecting the broader strategic role that marketing can play in enhancing organizational robustness and adaptability (Frandsen & Johansen, 2011).

### Research Problem and Question

This research addresses the gap by investigating how marketing strategies and communication practices contribute to the development and reinforcement of business resilience during times of crisis. The central research question is:

**«What is the role of marketing in building and communicating business resilience during times of crisis?»**

The remainder of this paper is organized as follows. Section 2 presents a **comprehensive literature review**, synthesizing previous studies on marketing's role in crisis management, organizational resilience, and strategic communication. This is followed by the **Materials and Methods** (section 3), which outlines the research design, including the use of **surveys and semi-structured interviews** with marketing professionals and SME leaders across different global regions. The **Results and Discussion** (section 4) reports the key findings of the empirical research, highlighting themes and patterns in how marketing contributes to perceived business resilience. Finally, the paper concludes by summarizing the key contributions, identifying limitations, and offering **recommendations for future research and managerial practice** (section 5).

### Literature Review

#### *Conceptualizing Business Resilience in Crisis Contexts*

Business resilience is defined as an organization's capacity to anticipate, prepare for, respond to, and adapt to incremental changes and sudden disruptions to survive and prosper (Towler, 2020). In the context of crises, be they economic downturns, natural disasters, or pandemics, resilience becomes a critical determinant of an organization's ability to maintain operations and safeguard stakeholder interests.

Research indicates that resilience is not merely about recovery but also involves the capacity for transformation and innovation in response to adversity (Roberts, 2022). This dynamic perspective underscores the importance of proactive strategies, including effective communication and stakeholder engagement, in building organizational resilience.

#### *The Strategic Role of Marketing in Crisis Management*

Marketing plays a pivotal role in crisis management by shaping stakeholder perceptions, maintaining customer relationships, and facilitating communication (vorecol.com, 2022). By using effective marketing tactics, organizations can strengthen their brand, show that they care about others, and display their ability to continue functioning through crises.

According to the Resource-Based View (RBV), brand equity and customer relationships are valuable resources that can help an organization remain competitive during difficult times (Barney & Clark, 2007). The marketing department is crucial in using the organization's assets to help it continue to work well despite obstacles.

On a related note, the Dynamic Capabilities Framework highlights the need for organizations to connect, develop, and change their competencies as the outside world changes rapidly. To adjust their strategies during crises, organizations rely on dynamic capabilities like market sensing and customer engagement in marketing.

#### *Resilience in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*

SMEs may encounter different issues when it comes to building and sharing resilience due to their scarce resources and less formal settings. Their ability to adjust and build strong relationships with customers can help businesses during crises.

Evidence suggests that SMEs that are proactive when using marketing and communication methods are better equipped to manage crises. During the COVID-19 pandemic, businesses that stayed in touch with customers and updated their marketing methods handled the problems better (Hossain et al., 2022).

Enhanced resilience among SMEs is now strongly linked to digital transformation. SMEs can connect with consumers, continue business, and respond to market changes by using these tools during a crisis (Sagala & Óri, 2024).

#### **Building Resilience through Marketing Capabilities:**

Strong marketing helps organizations become more resilient, especially for SMEs dealing with the challenges of the digital era. SMEs that use marketing insights and sophisticated data analysis find out more about their customers and foresee changes in their preferences (Omowole et al., 2024). This makes it easier for them to respond to new trends and update their products to match what people need. In addition, SMEs can deal with old resource limits and extend their reach to new clients by selecting digital marketing tools like interacting with customers on social media, maximizing search results, and setting up strong online sales systems (Nuseir et al., 2023). Such capabilities are essential during disruptions, since they permit companies to earn money from various sources and still keep in touch with clients, even if direct meetings are not possible. If businesses use new marketing techniques such as virtual reality or highly individualized interactions with customers, they can differentiate themselves in the marketplace and offer appealing value propositions. The ability to quickly adapt and adjust marketing efforts is essential for business survival. It



means being able to notice and answer quickly to changes in the economy, what customers prefer, and moves from competitors by promptly creating and applying the right marketing tools (Business, 2025). With agile marketing methods, SMEs can test different strategies, learn what works, and modify their marketing swiftly when the environment is uncertain (Katare, 2022). Seamlessly bringing marketing skills into other important functions like product creation, day-to-day routines, and serving customers unifies the business and gives it added strength. By clearly explaining their advantages, building a strong brand, and fostering positive relationships, SMEs can access essential investment, secure major partnerships, and explore new markets and various channels for distribution, supporting their strength in disruptive times (Hokmabadi et al., 2024). To keep up with digital platforms becoming more important during crises, companies need to improve their digital knowledge and put effort into digital marketing so they can be found, keep in touch with customers, and grab new opportunities as they come up (Hokmabadi et al., 2024).

**Communicating Resilience through Marketing:**

Continued and clear communication with customers during a crisis is important for letting them understand what is happening and for keeping their confidence in the company, Wagner (2024) emphasized. Clear, transparent, and prompt communication helps businesses manage their reputation and continue to build trust with customers during challenging times. Empathy should be included in marketing messages during a crisis since it helps create an authentic connection with people who may be feeling nervous and vulnerable. Companies can use social media platforms to provide updates on the crisis in real time, manage customer queries, dispute any false news or claims, and instruct stakeholders to look at reliable information. Being consistent in messaging

across different marketing channels while reflecting the core values of the company is very significant. In addition, taking active steps in crisis communication helps businesses look after their staff and maintain their operations, showing others that they can easily manage and recover from difficulties. Xibei restaurant’s situation during the COVID-19 pandemic shows how being honest helped consumers understand and feel for the company, leading to more support and sustainable responses to the crisis (Dong, 2020).

**Strategic Marketing Actions for Resilience:**

When a crisis occurs, businesses should adjust their marketing methods to match the shifting economic situation and what consumers are doing (McKinsey & Company, 2020). A major part of this adaptation is making sure that brands provide value and stay important to consumers struggling with their uncertainties. When organizations strategically ally with other businesses during a crisis, they can save costs, share tools, and attract more customers, which strengthens their staying power through collaboration (Brooks, 2024). Occasionally, offering low prices or longer warranties on products may be a smart strategy to motivate purchases during difficult economic periods. Maintaining agility in the overarching marketing strategy is crucial for ensuring that it remains aligned with the shifting business goals and the continuously evolving circumstances of the crisis (Elali, 2021). Finally, consistently working to maintain brand equity and overall visibility through sustained and strategically adjusted marketing efforts is essential for long-term resilience. Organizations that approach marketing as a vital investment during a crisis are demonstrably more likely to sustain growth and achieve a faster recovery in the post-crisis period compared to those that resort to impulsive and drastic cuts in their marketing budgets (Zulfikar, 2023).

Table 1. Key Marketing Strategies for Building and Communicating Business Resilience During Crises

Strategy Category	Specific Actions
Building Resilience through Marketing Capabilities	Understand and anticipate customer needs through data analytics
	Leverage digital marketing for expanded reach and business continuity
	Develop innovative and differentiated value propositions
	Cultivate marketing agility and adaptability
	Integrate marketing with other organizational functions
	Access external resources and partnerships
Communicating Resilience through Marketing	Maintain consistent customer communication
	Ensure clear, transparent, and timely messaging
	Emphasize empathy in communication
	Utilize social media for updates and engagement
	Maintain consistent messaging aligned with company values
	Employ proactive crisis communication
Strategic Marketing Actions for Resilience	Adapt marketing approaches to the changing environment
	Focus on value and relevance for consumers
	Establish strategic alliances
	Consider flexible pricing and offerings
	Maintain agility in marketing strategy
	Preserve brand equity and visibility

Materials and Methods

To understand how marketing helps maintain business resilience during a crisis, this work uses a qualitative approach within the context of interpretivist epistemology. The use of qualitative approaches is valuable when examining how

organizations deal with challenges and disruptions in specific contexts (Yousafzai, 2023). Since resilience and marketing are both complex and depend on unique situations, the study employs two main qualitative methods: interviews with marketing and business leaders and detailed analysis of companies affected by recent major crises.

Table 2. Reasons to choose Qualitative Research

Why Qualitative Research?	
Reasons	Description
Depth of Insight	Quantitative methods could measure trust and loyalty numerically but would fail to uncover the nuanced reasons behind consumer preferences and behaviors (Bryman & Bell, 2011).
Subjective Interpretations	Trust and resilience are subjective constructs, better understood through open-ended exploration than standardized surveys.
Flexibility	The iterative nature of qualitative research allows the researcher to adapt questions based on emerging themes.

Two important theories guiding this research are the Resource-Based View and Dynamic Capabilities Theory. The RBV highlights how marketing departments contribute to cultivating brand equity, customer connections and reputation capital within the firm (Srivastava, 2001). Access to these resources allows businesses to stay strong through difficult periods. Dynamic Capabilities Theory adds to this perspective by pointing out that businesses can respond to environmental changes by reorganizing and updating their marketing strategies (Teece, 2010). By combining these frameworks, the research process becomes better guided and helps explain how marketing supports resilience.

Semi-Structured Interviews

The heart of the investigation includes 16 semi-structured interviews held with marketing executives, business owners, and crisis communication consultants in diverse industries like retail, hospitality, healthcare, and technology. Organizations were chosen for participation using purposive sampling, which helped represent different sizes, types of structures, and

experiences with crises. We recruited staff through the help of professional contacts, social media outreach, and by asking established industry figures for recommendations. Virtually all participants served as marketing leaders or communicators during recent challenges, which often included the COVID-19 pandemic, global supply failures, and regional economic problems.

The interviews were held virtually on Zoom or Microsoft Teams and lasted for 45 to 75 minutes. The questions in the interview protocol focused on how participants decided on strategies, used communication tools, applied marketing strategies, and thought about organizational learning in crises. Open-ended questions were applied to let the interviewees respond freely and to follow up on their first replies (Easterby-Smith et al., 2008). The interview guide was developed based on a review of prior literature in crisis communication, strategic marketing, and business resilience (Teece, 2010; Coombs, 2007). The questions were designed to explore perceptions, strategies, and practices related to marketing’s role before, during, and after crisis events. The table below outlines the main interview questions used in the study.

Table 3. Interview Questions

Sr. No.	Interview Questions
Q1	How did your organization’s marketing strategy evolve during the crisis period (e.g., COVID-19, supply chain disruptions)?
Q2	What specific role did the marketing team play in shaping the company’s response and communications during the crisis?
Q3	How did your brand messaging change in terms of tone, content, or frequency during the crisis?
Q4	What marketing channels proved most effective in reaching and reassuring stakeholders during the disruption?
Q5	Can you describe any challenges your marketing team faced in maintaining brand consistency and consumer trust?
Q6	To what extent did marketing decisions influence internal alignment across departments (e.g., HR, operations, executive leadership)?
Q7	How important was real-time communication and transparency in building customer trust during the crisis?
Q8	Did your organization introduce any new marketing tools, technologies, or practices specifically for crisis management? If so, how effective were they?
Q9	In your experience, what aspects of your marketing approach most contributed to organizational resilience and recovery?
Q10	Based on your reflections, what strategic marketing lessons would you carry forward into future crisis preparedness?

The interviews were conducted through online platforms based on participant availability. Online interviews are suitable for participants with busy schedules and located in different geographical regions. This format offered flexibility and cost-effectiveness (James & Busher, 2016). All interviews were recorded (with consent) to ensure accuracy during transcription and analysis.

### Case Study Analysis

Besides the interviews, the study included detailed case studies of four organizations, two large firms and two SMEs: Procter & Gamble (P&G), Zoom Video Communications, Dishoom, Beneath Your Mask, that managed to continue operations with the help of marketing through crisis situations. We analyzed several companies, among them a worldwide consumer goods company that put new emphasis on health and safety during the pandemic, a tech startup that swiftly changed its online ads due to changing customer trends, a local restaurant chain that relied on community-based advertising to keep customers and an internet retail business that adapted their social media platforms to remain honest and trustworthy.

To gather data, we consulted press releases, CEO letters, investor presentations, third-party reports, and media interviews. We cross-checked information in the public domain with what was learned during interviews, where possible. They not only aligned with the interview results but also showed how different marketing functions are applied when resources are limited.

Comparing case studies allowed the team to observe similarities and differences in organizations from different sectors and types (Bartlett & Vavrus, 2017). While large firms benefit from strong brands and professional marketing efforts, SMEs depend on being able to respond fast, staying sincere to their customers, and engaging locally. In both cases, marketing became a key bridge between the firm and its stakeholders, helping build trust, maintain continuity, and allow for flexibility.

### Ethical Considerations

Ethical clearance for the study was approved by the Research Ethics Committee. Before beginning the study, participants were made aware of its goal, their option to withdraw whenever they wished, and that their responses would be kept confidential (Bain, 2017). Before the interviews began, each participant consented in writing (Bain, 2017). Participant names were changed to pseudonyms or were not used to ensure complete anonymity.

### Results and Findings

It highlights the discoveries made through semi-structured interviews and a case study analysis, demonstrating the key role of marketing in helping businesses remain strong and communicative during crises. The analyzed results are grouped

under key themes that were discovered during inductive thematic analysis, and these themes are interpreted with the help of the RBV and Dynamic Capabilities Theory frameworks.

#### 1. Marketing as a Strategic Driver of Crisis Response

Marketing was repeatedly acknowledged as vital in developing and delivering crisis response strategies in all the interviews. Marketing departments were viewed by participants as both communicators and major contributors to decisions that steered the organization. Companies that exhibited resilient behavior placed marketers alongside crisis response specialists, allowing them to receive real-time information about operations (Shekarian et al., 2022).

One marketing executive at a mid-sized healthcare SME stated:

*«We were included in strategy discussions from the moment we started. The leadership understood that how we presented our information would determine whether customers stayed with us and trusted us through these unclear times.»*

Thanks to this integration, companies could implement empathetic, well-informed campaigns that fit well with real operational improvements, an example being how Procter & Gamble adjusted their products to focus on health during the pandemic (Porath & Boissy, 2023).

#### 2. Emergence of Empathetic and Transparent Communication

The use of empathetic and transparent messages to maintain trust with buyers was a key finding in both interviews and case studies. They highlighted that resilience includes how the brand is seen by others, so the perception of stability, trustworthiness, and social responsibility is very important.

This was particularly evident in the case of **Beneath Your Mask**, where founder-led social media storytelling conveyed authenticity and acknowledged supply chain disruptions without damaging customer relationships (Shopify, 2021). Similarly, **Dishoom** used emotional storytelling and heritage-based branding to maintain community connection (Dishoom, n.d.).

Interviewees highlighted tactics such as:

- Acknowledging uncertainty without sounding alarmist.
- Humanizing brand communications through leadership visibility.
- Creating two-way communication channels (e.g., feedback surveys, live chats).

Table 4 below summarizes communication tactics employed.

#### 3. Rapid Digital Transformation and Marketing Adaptation

Marketing teams were instrumental in accelerating digital transformation efforts. Several participants described the pandemic as a «digital tipping point» that forced firms to pivot from traditional marketing to data-driven, omni-channel strategies almost overnight.

Table 4. Communication tactics employed by SME's

Tactic	Frequency in Interviews	Example Application
Leadership Messaging	11/16	CEO video updates
Empathetic Tone	14/16	Emotional social media posts
Real-Time Customer Interaction	9/16	Instagram Live Q&A

**Zoom Video Communications** serves as an archetypal case. Its marketing team shifted quickly to targeted vertical-based messaging, focusing on education, healthcare, and small businesses (Chen & Zou, 2023). Interview participants from tech firms noted similar changes:

«We condensed a 12-month digital roadmap into three weeks. We built email campaigns, revised our SEO strategy, and retargeted our ad spend in real time.»

SMEs similarly adapted by leveraging low-cost digital tools. Interviewees from smaller firms cited WhatsApp marketing, localized influencer outreach, and Instagram product storytelling as key pivots.

4. Customer-Centric Innovations and Co-Creation

Resilient firms also viewed marketing as a conduit for **customer feedback and innovation** (Moreno et al., 2024). Several participants used marketing platforms not just to promote, but to listen. Insights gathered through email surveys, online reviews, and customer support tickets informed product and service redesigns.

For example, **Dishoom** co-created its home meal kits based on customer requests captured via newsletters and social media polls. Similarly, an interviewed marketing manager from a DTC skincare brand noted:

«We turned our marketing inbox into a mini research lab. People told us exactly what they needed, and we launched two new products based entirely on that input.»

This theme links directly to the Dynamic Capabilities perspective, where marketing served as both a sensing and responding mechanism.

5. Internal Brand Alignment and Employee Engagement

A less visible but equally critical function of marketing during the crisis was internal alignment. Several participants described how their marketing teams facilitated communication within

the organization, ensuring consistency between external brand promises and internal operations.

In the case of **P&G**, internal brand alignment ensured that frontline employees (e.g., factory workers, delivery staff) understood and supported the company’s revised public messaging (Reed, 2018). Internally circulated newsletters, employee-focused FAQs, and internal webinars helped bridge potential disconnects.

An SME founder noted:

«We realized our employees were our first audience. If they didn’t buy into our message, it wouldn’t resonate outside either.»

6. Long-Term Brand Equity and Resilience Mindset

Finally, the findings revealed that marketing’s contribution to resilience extended beyond immediate crisis survival to **long-term brand equity building** (Huang & Farboudi Jahromi, 2020). Participants stressed that every message sent during a crisis contributes to the brand’s memory in the customer’s mind.

This forward-thinking approach was exemplified by **Zoom**, which used the crisis to not only address immediate needs but also to reshape its long-term brand positioning around accessibility, security, and inclusion (Chen & Zou, 2023). Similarly, interviewees frequently mentioned that crisis response marketing served as an «equity-building exercise».

Figure 1 below illustrates the emergent conceptual model derived from these finding

7. Cross-Case Patterns and Variations

While common themes emerged across firms, some sectoral and size-based differences were observed:

- **Large firms** (e.g., P&G, Zoom) used robust internal teams and established media networks to scale communications quickly.
- **SMEs** (e.g., Dishoom, Beneath Your Mask) relied more on authenticity, founder visibility, and community-based storytelling.

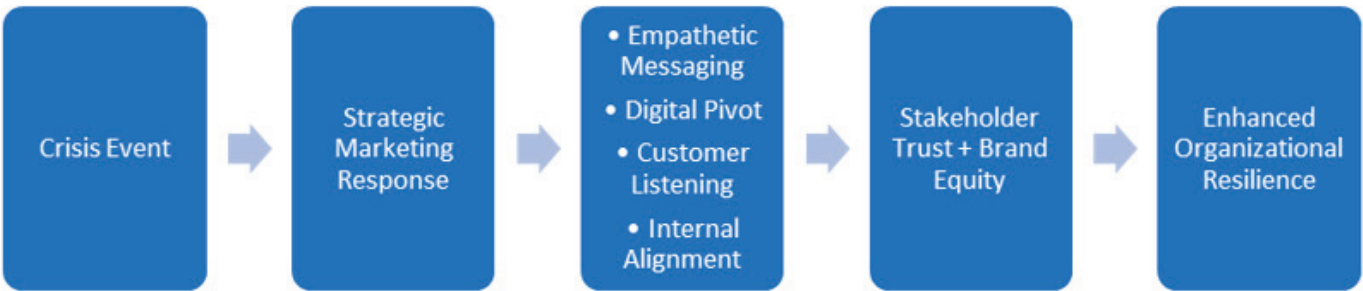


Fig. 1. Marketing Resilience Framework



The table below contrasts the resilience strategies by firm size:

Table 5. The resilience strategies by firm size

Dimension	Large Firms	SMEs
Communication Scale	Mass media, omnichannel	Direct, localized, personal
Resources	Dedicated media teams	Founders and lean marketing teams
Innovation Drivers	Data analytics, tech stacks	Customer co-creation, feedback
Brand Equity Leverage	Legacy brand strength	Emotional storytelling

These differences highlight the flexibility of marketing strategies based on organizational context, while affirming the core role of marketing as a resilience-building function across the board.

## Discussion

This research investigated the role of marketing in building and communicating organizational resilience during periods of crisis. Through detailed case studies and interview-based insights, the findings demonstrate that marketing is not merely a reactive communication tool but a proactive strategic enabler of resilience. Across firms of different sizes and sectors, marketing departments emerged as critical agents in fostering agility, trust, and brand coherence. These insights enhance the theoretical understanding of dynamic capabilities and provide clear implications for marketing strategy during volatile conditions.

### 1. Marketing as a Strategic Enabler of Resilience

This research demonstrates that marketing has shifted from a simple tool to a key part of making an organization more resilient. Effective companies like Procter & Gamble and Zoom swiftly adapted their advertising approaches to respond to new social needs. At P&G, the idea of health and hygiene became a main focus in different marketing campaigns. As one marketing director pointed out during interviews, the company was focused on making people feel safe and comfortable every day, not just promoting soap.

It is also consistent with Teece's (2010) dynamic capabilities framework, suggesting firms that notice, grasp, and reshape resources promptly tend to do better in challenging times. Marketing, in this regard, acted as both a sensor of market sentiment and a mechanism for strategic execution.

For SMEs like **Dishoom** and **Beneath Your Mask**, the resilience-building function of marketing was expressed through relational depth and local authenticity. A co-founder of the skincare brand reflected, *«We had to be real with our audience, we shared what we were going through, and they responded with trust.»* This transparency strengthened brand loyalty even when logistical challenges affected delivery timelines and product availability.

### 2. Communication Channels and Stakeholder Trust

An equally significant insight from both data and literature is that **resilient firms managed crises not by withdrawing,**

**but by communicating more, more frequently, more transparently, and more empathetically.** Across interviews, marketing professionals emphasized that silence creates fear, whereas presence builds reassurance. As a communications lead at Zoom stated, *«When demand surged and privacy concerns hit, our instinct wasn't to defend, we started a weekly update series, brought in external experts, and made sure we were the first to tell our side of the story.»*

Such practices align with Coombs' (2007) situational crisis communication theory (SCCT), which underlines the significance of message framing, empathy, and speed in shaping public perception. Firms that integrated marketing and corporate affairs functions were notably more successful in crafting a consistent narrative that could evolve with the crisis.

The multichannel approach, leveraging email, social media, websites, and live video, was common across resilient organizations. Particularly in SMEs, platforms like Instagram and WhatsApp were not only marketing channels but **community spaces**. A Dishoom manager noted, *«Instagram was our dining room while our real doors were closed; we used it to share stories, recipes, and culture, not just promotions.»* This level of brand intimacy converted loyal customers into brand advocates, even in the absence of direct services.

### 3. Reframing the Brand and Innovating Value Propositions

Another key observation is the **ability of marketing teams to reposition value propositions** under pressure. In resilient firms, the crisis became an opportunity to recalibrate brand purpose and offer content or services that matched the emotional and practical needs of consumers. Beneath Your Mask transitioned from product-led messaging to wellness-led storytelling, creating content around mental health, routine-building, and authenticity.

This agility resonates with (Roberts, 2022), who argue that firms with strategically empowered marketing functions are more responsive to environmental volatility. In this study, companies that relied on traditional, campaign-driven marketing models struggled to adapt, while those that operated with **iterative, audience-focused strategies** flourished.

An executive at P&G commented, *«We didn't just launch campaigns; we listened, adjusted, and co-created narratives with our consumers.»* This emphasis on **dialogue over broadcast** allowed firms to develop real-time campaigns that were both relevant and relational, key elements of marketing-driven resilience.

#### 4. Organizational Differences: Corporates vs. SMEs

The contrast between corporate and SME approaches further validates existing research. Large organizations possessed robust infrastructures, media reach, analytics, and legal support that enabled scalable and coordinated crisis responses. However, SMEs benefited from speed, authenticity, and tighter feedback loops. A marketing consultant working with both segments remarked, «*In SMEs, the founder is often the marketer, and that gives the message a human heartbeat that corporates sometimes lack.*»

These findings suggest that while scale provides resources, **authenticity and agility** remain differentiators. Marketing resilience is thus not contingent on budget, but on **brand clarity, speed of execution, and stakeholder orientation** (Sagala & Öri, 2024).

#### 5. Implications for Theory and Practice

Theoretically, this study bridges marketing strategy with resilience theory, expanding on the work of scholars like Teece (2010) and Coombs (2007). It reinforces the argument that marketing is a core organizational capability in turbulent times, one that shapes not only external narratives but internal alignment and stakeholder cohesion.

From a practical standpoint, firms should institutionalize marketing into their **crisis governance structures**, rather than treating it as a reactive unit. Marketing leaders should be trained in **risk literacy**, stakeholder psychology, and agile execution. Organizations should invest in current technology platforms and plan for different scenarios.

According to one expert, «You uncover your resilience in times of crisis. Either your mistakes become visible or your strong points become obvious through marketing».

#### Conclusion

The objective of this research was to investigate how marketing helps a company stay strong and communicate its

resilience during challenging times. The research relies on interviews and investigations of firms from various areas, big like Procter & Gamble and Zoom, and small like Dishoom and Beneath Your Mask, to show that marketing is necessary to handle disruptions and maintain trust with stakeholders.

The results indicate that resilient organizations relied on marketing to: (1) update their brand messaging and fit it to new societal trends; (2) stay in contact with stakeholders by being open, caring, and prompt; and (3) maintain trust and loyalty by reinforcing common themes in uncertain times. Although the methods used differed among organizations and industries, corporations gained an advantage from their size and infrastructure, and SMEs did so by being sincere, flexible, and well-connected.

The dynamic capabilities theory (Teece, 2007), stakeholder communication theory and situational crisis communication theory (Coombs, 2012) are among the key theoretical frameworks applied by this study, adding new insights into the role of marketing under tough and critical situations. It underlines those marketers should play a key role in crisis preparation, not just focus on handling aftermath or sending quick messages.

Practically speaking, the study highlights that companies should develop their marketing flexibility, learn to understand stakeholders, and collaborate across departments. Businesses that give marketing leaders important tasks and fast access to data are better able to update their brand stories, keep customer loyalty, and recover from challenges. Furthermore, the research supports rethinking how marketing fits into organizations, shifting it from its traditional role to a key driver of flexibility and growth.

Ultimately, the research affirms that being resilient is more than enduring a crisis; it involves growth, change, and improvement. With the qualities of clarity, empathy, and agility, companies can depend on marketing to counter disruption and thrive. The success of crisis-resilient organizations in the future is tied to their ability to see and implement the role of marketing in uncertain scenarios.

#### References:

1. Bain, L. E. (2017). Ethics approval: responsibilities of journal editors, authors and research ethics committees. *Pan African Medical Journal*, 28(200). <https://doi.org/10.11604/pamj.2017.28.200.14170>
2. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
3. Barney, J. B., & Clark, D. (2007). *Resource-Based Theory*. Oxford University Press EBooks. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199277681.001.0001>
4. Bartlett, L., & Vavrus, F. (2017). Comparative Case Studies: An Innovative Approach. *Nordic Journal of Comparative and International Education (NJCIE)*, 1(1). <https://doi.org/10.7577/njc.1929>
5. Brooks, C. (2024, December 3). Benefits of Strategic Partnerships. *Business*. <https://www.business.com/articles/connor-blakley-strategic-partnerships/>
6. Bryman, A. & Bell, E., 2011. Business research methods. In: *Business research methods*. Oxford University Press Inc., pp. 410–488.
7. Business. (2025). Business resilience and agility: The Power of Agility: How Businesses Adapt and Succeed — FasterCapital. <https://fastercapital.com/content/Business-resilience-and-agility—The-Power-of-Agility—How-Businesses-Adapt-and-Succeed.html>

8. Chen, W., & Zou, Y. (2023). Why Zoom Is Not Doomed Yet: Privacy and Security Crisis Response in the COVID-19 Pandemic. *American Behavioral Scientist*, 000276422311553. <https://doi.org/10.1177/00027642231155367>
9. Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–14. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
10. Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations during a Crisis: the Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
11. Cuffie, C. (2022). Social media marketing strategies for improving customer relationships. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=14232&context=dissertations>
12. Dishoom. (2025). Dishoom Recipes | Bombay comfort food | Dishoom. Dishoom.com <https://www.dishoom.com/journal/recipes/>
13. Dishoom. (n.d.). Our love letter to Bombay | A Bombay photo journal | Dishoom Journal. Dishoom.com. <https://www.dishoom.com/journal/stories/from-bombay-with-love-letter/>
14. Dong, C. (2020, April 3). Chinese giants rose to the COVID-19 challenge. Will their global peers? BFA Global. <https://bfa.global.com/insights/chinese-superplatforms/>
15. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based Conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. Springer. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
16. Elali, W. (2021). The Importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(2), 1–8. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i2.64>
17. Frandsen, F., & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 347–361. <https://doi.org/10.1108/13563281111186977>
18. Hansen, B. (2025, February 4). Agile marketing: Best practices and implementation guide. Mural.co. <https://www.mural.co/blog/agile-marketing>
19. Harapko, S. (2023, January 6). How COVID-19 impacted supply chains and what comes next. EY. [https://www.ey.com/en\\_us/insights/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next](https://www.ey.com/en_us/insights/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next)
20. He, H., & Harris, L. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy. *Journal of Business Research*, 116(1), 176–182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
21. Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. John Wiley & Sons.
22. Hokmabadi, H., Rezvani, S. M. H. S., & de Matos, C. A. (2024). Business Resilience for Small and Medium Enterprises and Startups by Digital Transformation and the Role of Marketing Capabilities—A Systematic Review. *Systems*, 12(6), 220.
23. Hossain, M. R., Akhter, F., & Sultana, M. M. (2022). SMEs in Covid-19 Crisis and Combating strategies: a Systematic Literature Review (SLR) and a Case from Emerging Economy. *Operations Research Perspectives*, 9, 100222. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2022.100222>
24. Huang, A., & Farboudi Jahromi, M. (2020). Resilience building in service firms during and post COVID-19. *The Service Industries Journal*, 41(1–2), 138–167. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1862092>
25. James, N. & Busher, H., 2016. Online Interviewing. In: D. Silverman, ed. *Qualitative Research Methods*.
26. Katare, S. (2022). Agile Marketing as a Key Driver to Increasing Operational Efficiencies and Speed to Market. *International Journal of Business Administration*, 13(2), 92. <https://doi.org/10.5430/ijba.v13n2p92>
27. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
28. Maclean, L. (2024, October 10). Building Trust Through Transparent Data-Driven Marketing | Simon Kingsnorth. Simon Kingsnorth. <https://simonkingsnorth.com/building-trust-through-transparent-data-driven-marketing/>
29. McKinsey & Company. (2020, July 24). Understanding and Shaping Consumer Behavior in the next Normal | McKinsey. [www.mckinsey.com. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/understanding-and-shaping-consumer-behavior-in-the-next-normal](https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/understanding-and-shaping-consumer-behavior-in-the-next-normal)
30. Moreno, A. G., Rojas, R. M., & Morales, V. J. G. (2024). The Key Role of Innovation and Organizational Resilience in Improving Business performance: a mixed-methods Approach. *International Journal of Information Management*, 77(1), 102777–102777. Sciencedirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401224000252>
31. Nuseir, M. T., El Refae, G. A., Aljumah, A., Alshurideh, M., Urabi, S., & Kurdi, B. A. (2023). Digital Marketing Strategies and the Impact on Customer Experience: A Systematic Review. *The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems*, 1056(1), 21–44. researchgate. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-12382-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-12382-5_2)
32. Nuseir, M. T., El Refae, G. A., Aljumah, A., Alshurideh, M., Urabi, S., & Kurdi, B. A. (2023). Digital Marketing Strategies and the Impact on Customer Experience: A Systematic Review. *The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems*, 1056(1), 21–44. researchgate. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-12382-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-12382-5_2)

33. Omowole, B. M., Olufemi-Phillips, A. Q., Ofodile, O. C., Eyo-Udo, N. L., & Ewim, S. E. (2024). Big data for SMEs: A review of utilization strategies for market analysis and customer insight. *International Journal of Scholarly Research in Multidisciplinary Studies*, 5(2), 001–018. <https://doi.org/10.56781/ijrms.2024.5.2.0044>
34. Patov, A. (2024). Transparent Communication in Customer Crisis Management. *Renascence.io*. <https://www.renaissance.io/journal/transparent-communication-in-customer-crisis-management>
35. Porath, C., & Boissy, A. (2023, February 10). Practice Empathy as a Team. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/02/practice-empathy-as-a-team>
36. Reed, A. (2018, January 25). Brand Crisis Management: Responding to the Tide Pod Challenge. *Knowledge at Wharton*. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/podcast/knowledge-at-wharton-podcast/fallout-tide-pod-challenge/>
37. Roberts, D. L. (2022). Introduction to Resilience. *Erau.edu; Pressbooks*. <https://eaglepubs.erau.edu/psychologyofresilience/chapter/main-content-3/>
38. S&P Global. (2025). Top Geopolitical Risks of 2025. S&P Global. <https://www.spglobal.com/en/research-insights/market-insights/geopolitical-risk>
39. Sagala, G. H., & Óri, D. (2024). Exploring digital transformation strategy to achieve SMEs resilience and antifragility: a systematic literature review. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/08276331.2024.2392080>
40. Shekarian, N., Ramirez, R., & Khuntia, J. (2022). Resilience through operational flexibility for crisis response: an international investigation of firm responses during COVID-19. *Aslib Journal of Information Management*. <https://doi.org/10.1108/ajim-04-2022-0204>
41. Shopify. (2021, December 14). A Life Altering Diagnosis That Inspired A Luxury Skincare Company — Shopify. <https://www.shopify.com/blog/beneath-your-mask-bootstrapping>
42. Srivastava, R. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777–802. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(01\)00123-4](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(01)00123-4)
43. Teece, D. J. (2010). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford University Press.
44. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <http://www.jstor.org/stable/3088148>
45. Towler, A. (2020, April 12). Organizational resilience: What is it and why does it matter during a crisis? | CQ Net — Management skills for everyone. *CQ Net — Management Skills for Everyone!* <https://www.ckju.net/en/dossier/organizational-resilience-what-it-and-why-does-it-matter-during-a-crisis>
46. Vorecol.com. (2022). What role does communication play in effective crisis management and business continuity? *Vorecol.com*. <https://vorecol.com/blogs/blog-what-role-does-communication-play-in-effective-crisis-management-and-business-continuity-126045>
47. Wagner, W. (2024, May 24). Crisis Management in Customer Relationships: Building Trust in Times of Trouble. *Expert Crisis Management and Disaster Preparedness | Early Alert*. <https://www.earlyalert.com/customer-relationships-through-effective-crisis-management>
48. Yousafzai, A., 2023. Interpretivism or the Interpretivist Research Paradigm. [Online] Available at: <https://zonofeducation.com/interpretivism/> Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. & Lowe, A., 2008. *Management Research*. SAGE.
49. Zulfikar, I. (2023). Building a Strong Brand: Marketing Strategy to Increase Brand Awareness and Consumer Loyalty. *Neo Journal of Economy and Social Humanities*, 1(4), 280–284. <https://doi.org/10.56403/nejesh.v1i4.79>

## Сравнительный анализ моделей компетенций для менеджеров проектов в традиционной и творческой индустрии

Айтыбаева Сания Маратовна, студент магистратуры

Казахский национальный исследовательский технический университет имени К. И. Сатпаева (Satbayev University) (г. Алматы, Казахстан)

### 1. Введение

В последние годы современный мир часто подвергается различным видам изменений. С развитием современных технологий мир становится более динамичным и измен-

чивым. В связи с этим требуются определённые типы компетенций, чтобы как можно быстро адаптироваться под спрос, который существует в XXI веке. Типы моделей компетенций могут быть разными, в частности это зависит от сферы деятельности, где реализуется тот или иной вид



проектов. Какой бы ни была отрасль, все проекты реализуются проектным менеджером, который берёт большую ответственность как за инициацию, также и за весь процесс реализации проекта. Менеджер проекта определяет цели и задачи исследования, планирует, а также занимается координацией всей проектной командой. Эффективное управление может привести к хорошим результатам, а плохое управление снижает качество выполнения проектной работы и увеличивает риск неудачи. В целях обеспечения грамотного и эффективного управления разрабатываются множество разных моделей компетенций. Однако эти модели могут отличаться между собой из-за той причины, что большинство отраслей имеют свои особые специфики.

В данной работе будет рассматриваться разница между моделями компетенций в традиционных и творческих индустриях. Будет проведён сравнительный анализ моделей компетенций в этих двух совершенно разных сферах социальной среды. Традиционная отрасль очень часто акцентируется на проектах относительно строительства, промышленности, информационных технологии и многих других типах, которые принадлежат к данной индустрии. Проекты традиционной отрасли имеют определённые стандарты и реализуются согласно конкретным шагам. Которые заранее планируются. Процесс управления проектами часто берёт строгий формат и каждое задание должно выполнять ровно в точный срок. Творческая отрасль имеет несколько другую характеристику. К творческой индустрии относятся отрасли моды, дизайна, музыки, кино и так далее. Индустрия отличается своей гибкостью и экстремально высокой креативностью. По сравнению с традиционными индустриями, управление проектами в данной области выглядит по-другому и имеет свои уникальные требования к руководителям. Новизной этой научной статьи является необходимость сравнения моделей компетенций двух совершенно разных отраслей. Как уже было отмечено ниже, не все виды отраслей имеют одинаковые требования к руководителям. Для эффективного управления проектной командой в той или иной индустрии нужно следовать конкретным видам компетенций, которые часто определяются в специально разработанных моделях.

Целью этой научной статьи является проведение сравнительного анализа между моделями компетенций в традиционных и творческих индустриях.

В рамках этой научной работы будет рассматриваться один вопрос исследования, который звучит следующим образом:

Каким образом различаются модели компетенций менеджеров проектов в традиционной и творческой индустрии и какие ключевые виды компетенций обеспечивают эффективность управления в этих отраслях?

В ходе исследования будет проведён подробный сравнительный анализ, рассматривая модели компетенций, которые часто встречаются в двух вышеуказанных индустриях. Структура работы состоит из части введения, литературного

обзора, короткого описания методологии исследования, обсуждения результатов, а также части заключения.

## 2. Литературный обзор

Как отмечают в работе зарубежных авторов, традиционные отрасли отличаются тем, что модели компетенций в этой области больше фокусируются на управлении процессами, они ориентированы на результат и сроки, а также действуют строго по соблюдением определённых нормативов [1, с.878]. А другие авторы, которые проводили исследовательские работы в творческих индустриях, склоняются утверждать, что в этой области наиболее важную роль имеют навыки креативного мышления, высокий уровень гибкости [2, с.5]. На основе утверждения вышеуказанных авторов выявляется, что традиционная отрасль имеет свои строгие нормативы и сроки, в то время как творческая отличается требованием креативного мышления и наличием множества других «soft skills». Базовая М. Ю. исследовала творческую индустрию и пишет, что самыми важными атрибутами креативного менеджера являются навыки продвинутого креативного мышления, внутренняя мотивация руководителя команды и его профессиональная компетентность [3, с.10]. Другие зарубежные исследователи предлагают похожую, но более развитую идею. Утверждается, что развитие компетенций в творческой индустрии имеет прямую связь с уровнем конкуренции, которая существует в современном рынке. Знания тонкостей менеджмента, интеллектуальные способности, знание экономики, а также современных информационных технологий также могут положительно способствовать для развития профессиональных навыков руководителей в творческих отраслях [2, с.5].

## 3. Методология исследования

В рамках исследования самыми ключевыми методами исследования являются анализ научной литературы и сравнительный анализ между двумя разными видами моделей компетенций. В первую очередь будет проходить анализ научной литературы по причине того, что это даст возможность определить наиболее часто встречающиеся типы компетенций для традиционной области, а также отдельно для творческой. Сравнительный анализ имеет место быть по причине того, что целью научной статьи является сравнение двух типов компетенций, которые встречаются в вышеупомянутых видах отраслей. Этот анализ будет применён благодаря выделению важнейших типов компетенций принадлежащим для каждого вида двух индустрии. Таким образом, сначала будут рассмотрены какие модели являются свойственными этим отраслям, а затем будут выявлены различия. Используя группы компетенций, которые были охвачены в рассматриваемых моделях компетенций зарубежных исследователей были проведены качественные методы исследования, где главными данными для анализа были данные, полученные в ходе интервью.

4. Обсуждение результатов исследования

Ghorbani R. исследовал промышленную индустрию и предоставил традиционную модель компетенций для строительной индустрии. Модель автора была построена на основе международных стандартов PMBOK, IPMA. Исследователь отмечает три самых важных блока компетенций, которые называются следующим образом: технические компетенции управления проектами, лидерство, стратегические и бизнес-компетенции [4, с.86]. Эти три группы компетенций образовались как фундамент модели компетенций в традиционной от-

расли и была представлена в работе вышеуказанного исследователя.

Другие зарубежные исследователи предлагают совсем другую модель компетенций, которая предназначена для креативной, творческой индустрии. Модель опирается на концепции «Just-in-Time Learning» и «Lifelong Learning», которые также являются популярными и применяются в международном уровне. Представленная модель выделяет пять основных групп компетенций: профессиональная компетенция, информационные технологии и мягкие навыки, коммуникативные компетенции, само менеджмент, креативность и инновационные навыки [2, с.8].

Таблица 1. Сравнение групп компетенций для традиционных и творческих отраслей

№	Группы компетенций для традиционных отраслей	Группы компетенций для творческих и креативных отраслей
1	Технические компетенции управления проектами	Профессиональная компетенция
2	Лидерства	Информационные технологии и мягкие навыки
3	Стратегические и бизнес-компетенции	Коммуникативные компетенции
4		Самоменеджмент
5		Креативность и инновационные навыки

Примечание: таблица была сделана автором статьи.

Таблица 1, которая представлена выше, включает в себя различные виды групп компетенций, соответствующим рассматриваемым отраслям исследования. Можно заметить, что традиционная отрасль больше фокусируется на промышленные отрасли и берёт в приоритет технические типы компетенций в управлении проектами. Хотя и отрасль техническая и точная, для руководителей проектов в этой отрасли необходимо иметь компетенции, которые включают в себя лидерские качества. Стратегические и бизнес-компетенции являются одними из важных по той причине, что традиционная отрасль часто имеет коммерческий характер и требует наличие бизнес-компетенции.

Относительно групп компетенций руководителей проектов творческой отрасли, можно утверждать, что компании в этой индустрии ценят интегративный подход и высокие креативные навыки. Не замечается строгость, соблюдение стандартов, больше необходима гибкость, креативное мышление, само менеджмент и профессиональные компетенции.

Используя эти группы компетенций, были проведены интервью, в которых приняли участие 10 руководителей проектов. Пять из десяти респондентов были руководителями традиционной отрасли и остальные пять — творческой отрасли. Участникам исследования задавались вопросы, а затем на основе их ответов был произведён подсчёт количества упоминаний.

Таблица 2. Результаты интервью

Компетенция	Количество упоминаний для традиционной отрасли	Количество упоминаний для творческой отрасли
Технические виды компетенций управления проектами	9	2
Лидерские навыки	7	6
Стратегические и бизнес-компетенции	8	3
Профессиональные виды компетенций	3	9
Информационные технологии и «мягкие» навыки (soft skills)	2	10
Коммуникативные виды компетенций	4	10
Само менеджмент	2	8
Креативность и инновационные навыки	1	10

Примечание: таблица была сделана автором статьи

Результаты качественного анализа были представлены в таблице 2, и они полностью подтвердили существование

заметного различия групп необходимых компетенций в зависимости от функционирующей области.

Таким образом, главное различие модели компетенций в двух рассматриваемых отраслях заключается в том, что традиционная модель ориентирована преимущественно на эффективность деятельности процессов, тогда как творческие модели делают большой акцент на креативность, гибкость, способности саморазвития руководителей проектной команды.

## 5. Заключение

Проведённый сравнительный анализ показал существование разницы между моделями компетенций в традиционных и творческих отраслях социальной среды. Традиционная отрасль больше фокусируется на создании конкретных стандартов и ориентирует на результаты. Соответственно, руководители следуют этим требованиям и должны показывать развитые компетенции ориентированности на результаты. Руководители этой отрасли постоянно следят за правильностью и систематичностью процессов, а также проявляют свои лидерские качества.

В отличие от традиционной индустрии, творческие и креативные индустрии требуют наличие баланса между жёсткими (hard skills) и мягкими (soft skills) компетен-

циями. Руководители этой области должны быть гибкими и адаптивными, уметь креативно мыслить и находить уникальные решения. В творческой отрасли нет строгих стандартов, но тем не менее требуются профессиональные навыки в творческой среде.

Подводя общие итоги, выявляются явные различия между моделями компетенций в двух разных отраслях, как и ожидалось изначально. Подтверждается, что традиционные и творческие являются совершенно разными и, в связи с этим требуют разработки особых моделей компетенций для руководителей проектов той или иной индустрии. Для достижения хороших результатов, руководителям проектов традиционной отрасли стоит быть очень точным, ориентироваться на результаты и постоянно следить за процессом реализации проекта на каждом этапе. Руководителям творческой индустрии следует быть более креативным, адаптивным и проявлять как можно высокий уровень гибкости. Важно иметь профессиональные компетенции и развивать коммуникативные навыки для создания положительной для всех членах команды.

Данная тема может быть исследована дальше, поскольку имеет очень высокую актуальность в современной среде.

## Литература:

1. Dainty A. R. J., Cheng M.-I., Moore D. R. A competency-based performance model for construction project managers // Construction Management and Economics. — 2004. — Vol. 22, No. 8. — P. 877–886.
2. Sitnicki M., Parzonko A., Szymańska E. J. Creative Management Model for the Development of Creative Entrepreneurial Competencies // Journal of Creative Industries and Cultural Studies. — 2022. — P. 1–17.
3. Базовая М. Ю. Профессиональная компетентность креативного менеджера как фактор эффективности российской производственной организации // Менеджмент в России и за рубежом. — 2021. — № 2. — С. 3–10.
4. Ghorbani R. Competency-Based Project Manager Selection Criteria and Their Impact on Project Success: A Review // Journal of Research in Civil Engineering. — 2023. — Vol. 11, Issue 1. — P. 76–95.

## Паевые инвестиционные фонды и стратегии разумного инвестирования: как выбрать между консервативным и агрессивным подходом

Алпатов Аркадий Алексеевич, студент магистратуры  
Сибирский федеральный университет (г. Красноярск)

*В данной статье рассматриваются паевые инвестиционные фонды (ПИФы) как популярный инструмент для инвестирования, который позволяет объединять средства множества инвесторов с целью достижения общих финансовых целей. ПИФы предлагают разнообразные стратегии, варьирующиеся от консервативных до агрессивных, что делает их доступными для различных типов инвесторов.*

**Ключевые слова:** паевые инвестиционные фонды, инвестирование, стратегии инвестирования.

Паевые инвестиционные фонды (ПИФы) представляют собой популярный инструмент для инвестирования, позволяющий объединять средства множества инвесторов для достижения общих инвестиционных целей. ПИФы могут иметь различные стратегии, которые варьируются от консервативных до агрессивных.

## Основные стратегии ПИФов [1]

**1. Консервативные стратегии. Описание:** Консервативные ПИФы ориентированы на минимизацию рисков и стабильный доход. Они инвестируют в надежные активы, такие как государственные облигации и акции

крупных компаний с высокой дивидендной доходностью.

**Целевая аудитория:** Инвесторы, стремящиеся сохранить капитал и получать фиксированный доход.

**2. Умеренные стратегии. Описание:** Умеренные ПИФы стремятся к балансу между риском и доходностью. Они включают в себя как облигации, так и акции, что позволяет диверсифицировать инвестиции. **Целевая аудитория:** Инвесторы, готовые к небольшим рискам в обмен на потенциально более высокую доходность.

**3. Агрессивные стратегии. Описание:** Агрессивные ПИФы ориентированы на максимизацию доходности за счёт инвестиций в высокорискованные активы, такие как акции малых компаний, стартапы и международные рынки. **Целевая аудитория:** Инвесторы, готовые принимать на себя высокие риски ради высокой потенциальной доходности. [2]

Наиболее эффективно использовать комбинацию инвестиционных стратегий, взяв самое лучшее от них.

Удачным вариантом инвестирования является долгосрочные вложения, так есть возможность преодолеть возможные будущие падения рынка и принести больше прибыли и выгод чем вложения в краткосрочном периоде.

Так же помимо акций необходимо приобретать другой вид ценных бумаг фондового рынка как облигации, которые приносят стабильный доход с очень низким

уровнем риска если говорить о государственных облигациях. Наиболее удачным будет классическое соотношение 50/50.

Хорошо себя показывает стратегия усреднения затрат, отсюда стоит позаимствовать подход регулярного вложения денежных средств. Производить вложения, накопления ежемесячно, еженедельно, ежеквартально. Что позволит уменьшить риски и увеличить прибыль. Во время растущего рынка лучше накапливать денежные средства на краткосрочных вкладах, приобретать облигации, даже если соотношение будет меняться в большую сторону последних, и приобретать акции, которые недооцениваются рынком, как при стратегии стоимостного инвестирования и дивидендные акции по хорошей цене. В примерном соотношении к каждому 1 к 3. 1/3 части дохода на краткосрочный вклад (сейчас в России есть вклады на 3 месяца), ещё 1/3 в облигации и последнюю часть в дивидендные и недооценённые акции.

Так, во-первых, будут накапливаться ликвидные денежные средства на вкладе, который можно в любое время закрыть, потеряв накопленный процент за краткосрочный период, а не долгосрочный и реинвестировать средства в акции отличных компаний по лучшей цене во время падения рынка, во-вторых, будет формироваться денежный поток

Таблица 1. Сравнительный анализ стратегий ПИФов

Параметр	Консервативные ПИФы	Умеренные ПИФы	Агрессивные ПИФы
<b>Риск</b>	Низкий	Средний	Высокий
<b>Доходность</b>	Низкая	Умеренная	Высокая
<b>Инвестиционные активы</b>	Государственные облигации, акции крупных компаний	Облигации, акции крупных и средних компаний	Акции малых компаний, стартапы
<b>Горизонт инвестирования</b>	Краткосрочный и среднесрочный	Среднесрочный и долгосрочный	Долгосрочный
<b>Подходящие инвесторы</b>	Консервативные, пенсионеры	Умеренно рискованные	Молодые, высоко рискованные
<b>Пример фонда</b>	Фонд облигаций	Смешанный фонд	Фонд акций малых компаний

Таблица 2. Котировки акций компаний. [3]

Название акции.	Стоимость акций на 24 марта 2022 года. в руб.	Стоимость акций на 8 сентября 2023 года. в руб.	Выплаченные дивиденды. в руб.	Доход от вложения. В %
Сбербанк	136,35	257	25	106,8
Лукойл	5549,5	6627	438	27,3
ВТБ	0,01898	0,02730	-	43,8
МосБиржа	100,75	168,59	4,84	72,1
Татнефть ап	330	585,7	-	77,5
Аэрофлот	30,84	41,71	-	35,2
Магнит	3457,5	5758	-	66,5
Роснефть	360,1	560,6	17,97	55,7



(cash flow) от облигаций и дивидендных акций. В третьих, будут приобретаться недооценённые рынком акции во время рыночного роста. В период падения рынка денежные средства с вклада инвестировать в подешевевшие отличные компании.

Так приобретая акции компаний, просевших после начала спецоперации на Украине 24 марта 2022 года после

временного закрытия, к 2023 году можно было значительно увеличить капитал.

Падение рынка — это распродажа, в период которой необходимо приобретать активы. Так, покупая во время серьёзного падения рынка в 2022 году, можно было бы заработать больше денежных средств, чем приобрести активы одновременно с какой-нибудь продажи.

#### Литература:

1. Ланец К. Р. Стратегии инвестирования в паевые инвестиционные фонды // Вектор экономики. — 2018. — №. 6. — С. 47–47.
2. Абрамов А. Е., Радугин А. Д., Чернова М. И. Эффективность управления портфелями паевых инвестиционных фондов акций и ее оценка // Экономическая политика. — 2019. — Т. 14. — №. 4. — С. 8–47.
3. <https://smart-lab.ru/q/shares/?date=24.03.2022>.

## Перспективы развития ООО «АСК» г. Благовещенска

Дзюба Данил Васильевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Пашина Любовь Леонидовна, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой  
Дальневосточный государственный аграрный университет (г. Благовещенск)

*В статье автор исследует ключевые финансовые показатели ООО «АСК» г. Благовещенска. Построен прогноз выручки ООО «АСК» до 2026 года. На первом этапе исследования строятся трендовые модели выручки, на втором — прогноз выручки рассчитывается на основе корреляционно-регрессионного анализа в сочетании с трендовым моделированием, на третьем — рассчитываются прогнозные варианты развития выручки.*

**Ключевые слова:** финансовые показатели, прогноз, прогнозные варианты, предприятие.

Общество с ограниченной ответственностью «АСК» находится в Амурской области, г. Благовещенск, ул. Текстильная, д. 48. Основной вид деятельности по ОКВЭД 46.77 — торговля оптовая отходами и ломом. Генеральным директором предприятия является Зарецкий Владимир Леонидович [1].

Компания ООО «АСК» работает преимущественно с клиентами из г. Благовещенска. Исследуемая компания не является монополистом рынка лома черных металлов. Основными конкурентами являются следующие компании: ООО «Русмет» — г. Благовещенск; ООО «Спектр» — г. Благовещенск; ООО «Металрегион» — г. Благовещенск.

Рассмотрим финансовые показатели деятельности предприятия в таблице 1.

Таблица 1. Динамика ключевых финансовых показателей ООО «АСК» за 2022–2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста, % (раз) 2024 г. к	
				2022 г.	2023 г.
Выручка от продаж, тыс. руб.	304208	537120	507062	166,68	94,40
Себестоимость продаж, тыс. руб.	238770	403460	365197	152,95	90,52
Прибыль от продаж, тыс. руб.	9498	22146	35177	в 3,70 раза	158,84
Чистая прибыль, тыс. руб.	5725	19616	35242	в 6,16 раза	179,66
Собственный капитал, тыс. руб.	71403	102316	120062	168,15	117,34
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	163706	211996	105461	64,42	49,75
Активы, тыс. руб.	464633	494971	405516	87,28	81,93
Рентабельность продаж, %	3,12	4,12	6,94	-	-
Рентабельность активов, %	1,23	3,96	8,69	-	-

Источник: составлено автором

Выручка выросла на 66,68 % по сравнению с 2022 г., но в сравнении с 2023 годом снизилась на 5,60 %. Себестоимость увеличилась на 52,95 % к 2022 г., но сократилась на 9,48 % в 2024 г. по сравнению с 2023 г. Это говорит о росте эффективности в 2024 г., так как снижение затрат опережает падение выручки.

Прибыль от продаж выросла в 3,7 раза к 2022 г. и на 58,84 % к 2023 г. Чистая прибыль увеличилась в 6,16 раза к 2022 г. и на 79,66 % к 2023 г.

ООО «АСК» существенно нарастила рентабельность, несмотря на снижение выручки в 2024 г. В итоге, рентабельность продаж выросла с 3,12 % до 6,94 %.

Собственный капитал увеличился на 68,15 % к 2022 г. и на 17,34 % к 2023 г. Дебиторская задолженность сократилась на 35,58 % к 2022 г. и на 50,25 % к 2023 г. Это свидетельствует об улучшении управления дебиторской задолженностью и наращивании капитала. Активы сократились на 12,72 % к 2022 г. и на 18,07 % к 2023 г. Возможно это связано с оптимизацией активов (продажа неэффективных мощностей). В результате этого, рентабельность активов увеличилась с 1,23 % до 8,69 %.

ООО «АСК» стала значительно прибыльнее при меньшем использовании активов. В целом, финансовые результаты за 2022–2024 гг. можно оценить как положительные.

Организация сотрудничает с такими компаниями, как ООО «Металл Торг» г. Владивосток, ООО «АНКОР» г. Находка, ООО «Дальвормет» г. Владивосток, ООО «АмурСтальПереработка» г. Комсомольск-на-Амуре, ООО «Амур-сталь» г. Комсомольск-на-Амуре. В последние годы ООО «АСК» в основном поставляет металлолом в ООО «Амур-сталь», именно эта организация применяет отсрочку платежей.

В современной экономике финансовое положение предприятия является одним из ключевых показателей его успешности и конкурентоспособности.

Финансовый анализ компании — это систематическое изучение и оценка экономической деятельности с целью понимания текущего состояния для оптимизации стабильного развития деятельности на перспективу [2].

Проведем прогноз выручки ООО «АСК» до 2026 года. На первом этапе исследования строятся трендовые модели выручки, на втором — прогноз выручки рассчитывается на основе корреляционно-регрессионного анализа в сочетании с трендовым моделированием, на третьем — рассчитываются прогнозные варианты развития выручки.

Трендовый анализ проводится на основании исходного ряда динамики.

На рисунке 1 наглядно продемонстрирован полиномиальный тренд выручки в ООО «АСК».

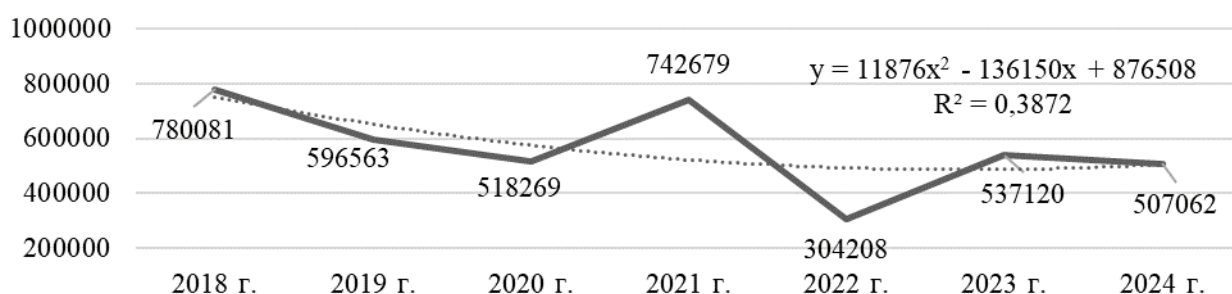


Рис. 1. Полиномиальный тренд выручки в ООО «АСК». Источник: составлено автором

Проведем аналитическое выравнивание ряда динамики по полиномиальной функции (табл. 2).

Таблица 2. Расчет теоретических уровней ряда динамики

Годы	Выручка, тыс. рублей, Y	t	t <sup>2</sup>	Выручка, тыс. рублей Y (предсказанное)
2018	780081	1	1	692855,1
2019	596563	2	4	651712,1
2020	518269	3	9	610569,1
2021	742679	4	16	569426,0
2022	304208	5	25	528283,0
2023	537120	6	36	487140,0
2024	507062	7	49	445997,0
Итого:	3985982	28	140	3985982

Источник: составлено автором

Показатели устойчивости тенденции на основании таблицы 3 представлены ниже.

Таблица 3. Расчет показателей устойчивости

Годы	Выручка, тыс. рублей, $y_i$	Выручка, тыс. рублей (выровненная), $y_t$	$y_i - y_t$	$(y_i - y_t)^2$	$\frac{ Y_i - Y_t }{Y_t}$
2018	780081	692855	87226,1	7608392703	0,1259
2019	596563	651712	-55149,0	3041416242	0,0846
2020	518269	610569	-92300,1	8519303241	0,1512
2021	742679	569426	173253,0	30016587350	0,3043
2022	304208	528283	-224075,0	50209611397	0,4242
2023	537120	487140	49980,0	2498002054	0,1026
2024	507062	445997	61065,0	3728939839	0,1369
Итого:	3985982	3985982	-	101893312987	1,3296

Источник: составлено автором

Среднее квадратическое отклонение:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (y_i - y_t)^2}{n}} = \sqrt{\frac{101893312987}{7}} = 120649,03 \text{ тыс. рублей} \quad (1)$$

Коэффициент вариации:

$$v = \frac{\sigma_t}{\bar{Y}} * 100 = \frac{120649,03}{569426,04} * 100 = 21,19\% \quad (2)$$

Средняя ошибка аппроксимации:

$$\bar{A} = \frac{1}{n} * \sum \frac{|Y_i - Y_t|}{Y_t} * 100 = \frac{1}{7} * 1,3296 * 100 = 18,99\% \quad (3)$$

Коэффициент вариации составил 21,19 % и свидетельствует о том, что тенденция снижения выручки является достаточно стабильной (т. к.  $V < 25\%$ ), ряд динамики является устойчивым.

Величина средней ошибки аппроксимации превышает 10 %, что свидетельствует о том, что уравнение полиномиального тренда является не совсем удачным для прогнозирования развития явления на перспективу. Поэтому прогноз на перспективу методом экстраполяции может быть недостаточно достоверным.

Результаты экстраполяции на основе линии тренда является наиболее достоверными. При способе экстраполяции для определения прогнозируемых уровней необходимо продолжить значения независимой переменной  $t$ .

Прогноз на 2025 год:

$$y = 11876 * 8^2 - 136150 * 8 + 876508 = 547372 \text{ тыс. рублей} \quad (4)$$

Прогноз на 2026 год:

$$y = 11876 * 9^2 - 136150 * 9 + 876508 = 613114 \text{ тыс. рублей} \quad (5)$$

Расчет показал, что при условии сохранения выявленной тенденции, к 2026 году выручка в ООО «АСК» может составить 613114 тыс. рублей.

Точечный прогноз на 2026 год на основании линии тренда дополняется интервальным прогнозом при уровне вероятности прогноза 0,95.

Пределы интервального прогноза:

- нижний предел (пессимистический прогноз):  $613114 - 91202,1 = 521911,9$  тыс. рублей.
- верхний предел (оптимистический прогноз):  $613114 + 91202,1 = 704316,1$  тыс. рублей.

Интервальный прогноз показал, что с вероятностью 0,95 можно утверждать, что при условии сохранения выявленной тенденции на перспективу, к 2026 году выручка может достигнуть уровня не выше 704316,1 тыс. рублей.

Прогнозирование выручки — ключевой элемент финансового планирования, который помогает предприятию эффективно управлять ресурсами, минимизировать риски и достигать стратегических целей.

## Литература:

1. ООО «АСК»: сайт. — URL: [https://www.audit-it.ru/contragent/1172801011481\\_ooo-ask](https://www.audit-it.ru/contragent/1172801011481_ooo-ask).
2. Афанасьева, Л. А. Финансовая деятельность организаций как один из ключевых аспектов ее функционирования / Л. А. Афанасьева // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2024. — № 11–2. — С. 149–154. — DOI 10.17513/vaael.3834. — EDN GZYYZQ.

## Роль аналитического обеспечения в повышении эффективности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия

Зубов Александр Владимирович, студент магистратуры

Научный руководитель: Плотникова Олеся Владимировна, доктор экономических наук, профессор  
Новосибирский государственный университет экономики и управления

*В статье автор рассматривает роль аналитического обеспечения во внешнеэкономической деятельности организации.*

**Ключевые слова:** ВЭД, аналитика, организация

В современных условиях глобализации внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) предприятия перестаёт быть факультативным направлением и превращается в один из ключевых факторов его конкурентоспособности. Эффективная работа на зарубежных рынках невозможна без качественного аналитического обеспечения, включающего сбор релевантных данных, применение адекватных методов анализа и оценку рисков. В данной статье рассматриваются основные элементы аналитической поддержки ВЭД и раскрывается её роль в принятии стратегических управленческих решений.

Глобализация рынков создаёт для предприятий новые перспективы роста, но одновременно повышает уровень конкуренции и усложняет процесс принятия решений [1, с. 25]. Доступ к актуальным статистическим базам, результатам маркетинговых исследований и другим источникам информации становится необходимым условием для своевременного реагирования на изменения мировой экономики. Недостаточное или неверное аналитическое сопровождение может привести к серьёзным убыткам и ослаблению позиций на международной арене.

Однако сбор и систематизация данных — лишь первый шаг. Менеджменту важны конкретные рекомендации, основанные на результатах аналитических процедур. При этом традиционные инструменты, такие как SWOT или PESTLE, всё чаще дополняются цифровыми технологиями (Big Data, машинное обучение), позволяющими обрабатывать большие объёмы информации и выявлять тенденции, неочевидные при поверхностном анализе [2, с. 137]. Формирование чёткой методологии анализа, оценка рисков и разработка стратегических альтернатив обеспечивают предприятию возможность повысить эффективность внешнеэкономических операций, даже в условиях нестабильной глобальной конъюнктуры.

Полноценная аналитическая поддержка начинается с формирования качественной информационной базы. Предприятия обращаются к международной статистике (данные Всемирного банка, МВФ), отраслевым обзорам, таможенной отчётности и отчётам маркетинговых агентств [3, с. 52]. Дополнительно учитываются сведения о законодательном регулировании, налоговых ставках и логистических возможностях в интересующих регионах. Систематизация таких разрозненных данных требует использования специализированных программных продуктов: CRM-систем, платформ бизнес-аналитики и электронных баз знаний.

Важно не только накапливать материалы, но и критически оценивать их релевантность и достоверность. Внешние исследования могут содержать устаревшие или неточные сведения, а статистика по быстро меняющимся рынкам подлежит регулярному обновлению [4, с. 89]. Чем более надёжна и своевременна информационная основа, тем выше точность дальнейших расчётов и прогнозов.

Для обработки собранных данных применяются как классические, так и более современные методики.

— **SWOT-анализ:** позволяет структурировать сильные и слабые стороны предприятия, а также определить перспективные возможности и угрозы внешней среды [1, с. 114].

— **PESTLE-анализ:** подробно исследует политические, экономические, социально-культурные, технологические, экологические и правовые факторы, влияющие на результаты ВЭД [4, с. 89].

— **ABC-анализ:** помогает распределить ассортимент по уровням значимости (А, В, С), выделяя наиболее прибыльные товарные группы и оптимизируя ресурсы на экспортно-импортных операциях [5, с. 56].

Точность и актуальность выводов во многом зависят от того, насколько корректно менеджмент интерпретирует результаты. Применение электронных панелей мониторинга (dashboards) и интегрированных ERP-систем



упрощает визуализацию данных, позволяя видеть динамику показателей по странам, товарным категориям и видам затрат [2, с. 245]. Это способствует быстрому выявлению аномалий и оперативному принятию управленческих решений.

Международные рынки подвержены влиянию множества факторов: валютные колебания, изменения тарифов и квот, геополитическая нестабильность и непредсказуемые спады спроса. Грамотная система аналитики позволяет не только фиксировать возникновение рисков, но и заранее формировать стратегию минимизации ущерба [3, с. 52]. Например, хеджирование валютных позиций, диверсификация поставщиков или переход на гибкие схемы ценообразования помогают смягчить возможные потери. Отдельного внимания требуют репутационные риски, связанные с соблюдением международных стандартов и требований к качеству или экологии. Игнорирование этих аспектов может серьёзно повредить репутации компании и ограничить ей доступ к ряду рынков [1, с. 147]. Поэтому в рамках аналитического обеспечения целесообразно использовать инструменты прогностического анализа, чтобы заранее оценить вероятность наступления неблагоприятных событий.

Аналитическое обеспечение играет решающую роль в повышении эффективности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия. От уровня проработки и точности аналитики зависит, сможет ли организация оперативно реагировать на изменения конъюнктуры, грамотно распределять ресурсы и выстраивать долгосрочную стратегию развития [2, с. 245]. С учётом ускоряющейся цифровизации и возрастания скорости обмена информацией, значимость правильной систематизации данных и использования современных методов анализа только возрастает.

Комплексный подход, сочетающий сбор достоверных источников, применение актуальных методов (SWOT, PESTLE, ABC) и продвинутое программное обеспечение, обеспечивает руководство необходимыми инструментами для принятия взвешенных решений. Результат — рост конкурентоспособности компании и более устойчивая позиция на международных рынках, даже в условиях высокой турбулентности. В будущем совершенствование аналитических технологий и их интеграция с процессами стратегического планирования позволит предприятиям ещё более эффективно управлять внешнеэкономической деятельностью.

#### Литература:

1. Графова Т. О. Концессия и ее роль в повышении стратегического потенциала внешнеэкономического комплекса региона // Особенности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. Российская таможенная академия, Ростовский филиал. 2017. С. 191–196.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 29.09.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2019).
3. Скорев М. М., Графова Т. О., Бакина С. С. Стратегическая устойчивость в условиях цифровой экономики: кадровый и финансовый аспекты // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2018. № 2(93). С. 24–29.

## Малое и среднее предпринимательство в Дальневосточном федеральном округе: анализ основных показателей

Инюшин Кирилл Андреевич, студент магистратуры

Дальневосточный институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Хабаровск)

*В статье автор исследует динамику численности субъектов малого и среднего предпринимательства на территории Дальневосточного федерального округа за период с 2020 года по 2024 год.*

**Ключевые слова:** малое и среднее предпринимательство, численность занятых в МСП, Дальневосточный федеральный округ.

Дальний Восток обладает уникальными природными ресурсами, такими как лес, рыба, полезные ископаемые, а также стратегически важным географическим положением — близостью к странам Азиатско-Тихоокеанского региона. Это создает благоприятные условия для ведения бизнеса, особенно в сфере экспорта природных ресурсов и производства продукции с высокой добавленной стоимостью.

Однако регион сталкивается с рядом проблем, среди которых низкая плотность населения, слабая инфраструктура, ограниченный доступ к финансовым ресурсам и высокие транспортные издержки. Эти факторы делают развитие бизнеса в регионе более сложным по сравнению с центральными районами страны.

Чтобы выявить специфику функционирования субъектов малого и среднего предпринимательства в регионах России, проводятся федеральные статистические наблюдения. Эти исследования осуществляются двумя методами: разовые сплошные обследования, проводимые один раз в пять лет, и регулярные выборочные наблюдения за деятельностью отдельных представителей МСП. Выборочные наблюдения реализуются ежемесячно или ежеквартально для малых и средних предприятий и ежегодно для микропредприятий. Они основаны на репрезентативных выборках и позволяют детально анализировать особенности развития малого и среднего бизнеса в каждом регионе нашей страны.

Список объектов для анализа формируется исходя из сведений, содержащихся в едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства.

Исследование субъектов малого и среднего предпринимательства Дальневосточного федерального округа будем проводить путем анализа основных показателей их деятельности, включая количество предприятий, численность занятых работников, количество МСП на 10 тыс. человек. И соотношение работников на МСП к субъектам МСП. Анализ указанных данных позволит определить динамику изменений числа предприятий, а также количество трудоустроенных сотрудников.

Полученная информация полезна для принятия решений относительно развития региональной экономики, поддержки малого и среднего бизнеса, а также для проведения маркетинговых исследований, направленных на выявление потребностей рынка и разработку стратегий продвижения товаров и услуг.

Для начала построим таблицу показывающую, количество МСП по регионам ДФО.

Таблица 1. Количество МСП по регионам ДФО

Регион	Количество субъектов МСП				
	10.01.20	10.01.21	10.01.22	10.01.23	10.01.24
Амурская область	26902	26092	25862	26025	27489
Еврейская автономная область	4178	3746	3665	3662	3756
Забайкальский край	26037	24269	25309	25833	28033
Камчатский край	15521	14945	14992	15018	15228
Магаданская область	7106	6600	6503	6576	6656
Приморский край	89539	84839	83910	84947	87970
Республика Бурятия	28646	29465	31323	30986	30579
Республика Саха (Якутия)	39423	38235	40530	40585	41794
Сахалинская область	23500	23342	23059	22564	22662
Хабаровский край	52688	50197	50327	49763	51211
Чукотский автономный округ	1377	1459	1453	1547	1603
Всего	311197	303189	306933	307506	316981

Источник: составлено автором на основе данных Федеральной налоговой службы

Как видно из таблицы 1, после уменьшения количества субъектов малого и среднего предпринимательства в 2021 году по сравнению с 2020 годом, в целом наблюдается их незначительный рост.

Далее построим таблицу, показывающую количество сотрудников на субъектах МСП по регионам ДФО.

Таблица 2. Количество работников на субъектах МСП по регионам Дальневосточного федерального округа

Регион	Количество работников на субъектах МСП				
	10.01.20	10.01.21	10.01.22	10.01.23	10.01.24
Амурская область	74113	74467	69401	74217	71964
Еврейская автономная область	10655	10063	8973	8969	8665
Забайкальский край	65490	65119	61540	65115	63526
Камчатский край	32926	34029	33698	34511	34563
Магаданская область	17972	18040	16579	17517	17617
Приморский край	218065	221546	206293	212168	209331
Республика Бурятия	55964	57455	52329	59120	56833

Регион	Количество работников на субъектах МСП				
	10.01.20	10.01.21	10.01.22	10.01.23	10.01.24
Республика Саха (Якутия)	57955	57799	56537	59579	57900
Сахалинская область	66452	66105	62167	62802	59557
Хабаровский край	139035	137713	130474	131615	129586
Чукотский автономный округ	3222	3219	3464	3835	3518
Всего	741849	745555	701445	729448	713060

Источник: составлено автором на основе данных Федеральной налоговой службы

Из таблицы 2 видно, что за анализируемые пять лет происходит общее снижение количества работников на субъектах малого и среднего предпринимательства. Если смотреть по регионам, то в ряде некоторых, а именно в Амурской области, Еврейской автономной области, Забайкальском крае, Приморском крае, Сахалинской области и Хабаровском крае произошло значительное снижение работников на субъектах МСП. В Камчатском крае, Республике Бурятия и Чукотском автономном округе наоборот, произошел рост количества сотрудников на МСП.

Теперь построим таблицу, показывающую соотношение работников на МСП к субъектам МСП по регионам ДФО.

Таблица 3. Соотношение работников на МСП к субъектам МСП по регионам ДФО

Регион	Количество субъектов МСП				
	10.01.20	10.01.21	10.01.22	10.01.23	10.01.24
Амурская область	2,76	2,85	2,68	2,85	2,62
Еврейская автономная область	2,65	2,69	2,45	2,45	2,31
Забайкальский край	2,58	2,68	2,43	2,52	2,27
Камчатский край	2,14	2,28	2,25	2,3	2,27
Магаданская область	2,63	2,73	2,55	2,66	2,65
Приморский край	2,47	2,61	2,46	2,5	2,38
Республика Бурятия	1,96	1,95	1,67	1,91	1,86
Республика Саха (Якутия)	1,49	1,51	1,39	1,47	1,39
Сахалинская область	2,8	2,83	2,7	2,78	2,63
Хабаровский край	2,69	2,74	2,59	2,64	2,53
Чукотский автономный округ	2,32	2,21	2,38	2,48	2,19

Источник: составлено автором на основе данных Федеральной налоговой службы

По данным из таблицы 3 можно увидеть, что данный показатель в регионах Дальневосточного федерального округа за последние 5 лет имеет тенденцию к снижению. Если опираться на средний показатель, то можно увидеть, что данный показатель упал на пять лет на 0,13. Снижение данного показателя говорит о том, что основной категорией субъектов малого и среднего предпринимательства становятся микропредприятия.

Теперь построим таблицу показывающую, число субъектов МСП в расчете на 10 тысяч человек по каждому региону Дальневосточного федерального округа.

Таблица 4. Число субъектов МСП в расчете на 10 тысяч человек по каждому региону Дальневосточного федерального округа

Регион	Число субъектов МСП в расчете на 10 тысяч человек				
	10.01.20	10.01.21	10.01.22	10.01.23	10.01.24
Амурская область	340	340	339	344	366
Еврейская автономная область	263	249	245	248	258
Забайкальский край	245	242	253	260	285
Камчатский край	507	512	512	520	527
Магаданская область	472	485	478	490	499
Приморский край	472	460	456	467	487
Республика Бурятия	290	301	320	318	315

Таблица 4 (продолжение)

Регион	Число субъектов МСП в расчете на 10 тысяч человек				
	10.01.20	10.01.21	10.01.22	10.01.23	10.01.24
Республика Саха (Якутия)	405	384	406	407	417
Сахалинская область	481	500	495	490	495
Хабаровский край	400	388	389	388	401
Чукотский автономный округ	289	307	303	323	334
Средний показатель	381,19	378,93	381,55	386,89	398,49

Источник: составлено автором на основе данных Федеральной налоговой службы

Как видно из таблицы 4 происходит рост по числу субъектов МСП в расчете на 10 тысяч человек. Рост данного показателя можно объяснить тем, что происходит рост количества субъектов МСП на территории ДФО, когда как происходит снижение численности в данных регионах.

Далее построим график показывающий, объем поддержки в расчете на 1 субъект МСП в тыс. руб.

Как видно из графика, данный показатель в ДФО выше среднего по России в целом, что может говорить о том, что на финансирование мер поддержки МСП в ДФО выделяется больше средств чем по России. Также данный показатель можно интерпретировать как то, что на развитие МСП в ДФО уделяется особое внимание.

Также стоит рассмотреть как положительные аспекты, так и трудности с ограничениями, которые влияют на развитие субъектов малого и среднего предпринимательства на территории ДФО.

Среди положительных аспектов функционирования МСП в ДФО можно выделить следующее:

— Возможность реализации уникальных региональных продуктов и услуг.

— Поддержка государством через специальные программы и преференции.

— Наличие свободных рыночных ниш, связанных с экспортом продукции в азиатские страны.

— Рост интереса туристов к дальневосточным регионам России, что открывает дополнительные возможности для сферы гостеприимства и туристических услуг.

Тем не менее, малый и средний бизнес на Дальнем Востоке испытывает ряд серьезных трудностей:

— Низкая плотность населения снижает потенциальную клиентуру.

— Большая удаленность рынков сбыта повышает затраты на доставку товаров и услуг.

— Высокие тарифы на электроэнергию и топливо негативно влияют на себестоимость продукции.

— Острая нехватка высококвалифицированной рабочей силы затрудняет развитие многих отраслей.

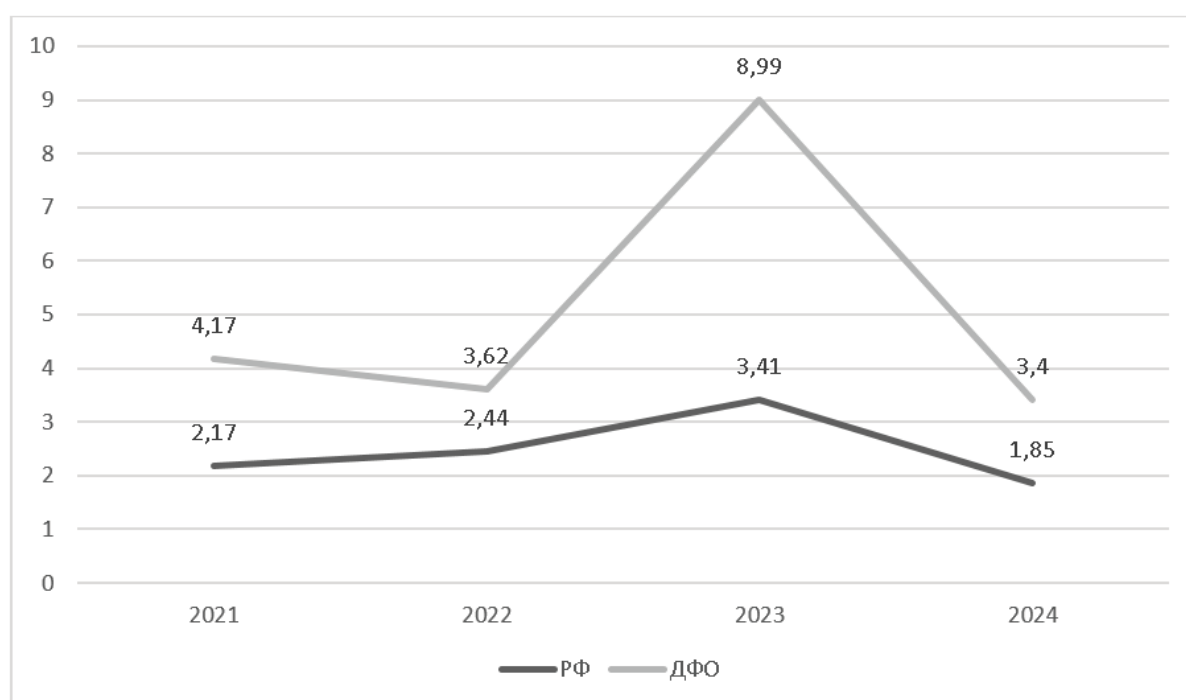


Рис. 1. Объем поддержки в расчете на 1 субъект МСП в тыс. руб.



Кроме того, бюрократическая нагрузка остаётся значительной проблемой для большинства предприятий, тормозящей их развитие.

В заключении можно сказать, что общее состояние малого и среднего предпринимательства на территории Дальнего Востока представляет собой сложный набор

позитивных и негативных моментов. Тем не менее, принимая во внимание имеющиеся резервы и возможности, региональные власти и федеральные органы могут способствовать дальнейшему укреплению позиций бизнеса, созданию новых рабочих мест и повышению уровня жизни населения региона.

#### Литература:

1. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/73986>
2. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 22.07.2024) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/)
3. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru>
4. Официальный сайт Федеральной налоговой службы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html>

## Логистика под санкциями: преграды и решения для импорта строительной техники из Китая в Россию

Казусев Дмитрий Сергеевич, студент

Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)

*Исследование направлено на преодоление логистических барьеров при поставках специализированной строительной техники из Китая в Россию в условиях санкционного давления после 2022 года. Исследование включает анализ динамики российско-китайского товарооборота, оценку инфраструктурных ограничений транспортных коридоров, моделирование альтернативных маршрутов с расчетом временных и стоимостных параметров. Результатом стала оптимизированная схема с доказанной экономической эффективностью.*

**Ключевые слова:** санкции, мультимодальные перевозки, цепь поставок, специализированная строительная техника, параллельный импорт, оптимизация маршрутов, поставки Китай-Россия, Caterpillar.

В условиях беспрецедентного санкционного давления после 2022 года, кардинально изменившего глобальные цепочки поставок, обеспечение импорта специализированной строительной техники стало для России острой стратегической задачей. Санкции, заблокировавшие традиционные каналы снабжения, вынудили искать альтернативы, главным образом в Китае, что привело к столкновению с комплексом логистических барьеров — от ограниченной пропускной способности ключевых транспортных коридоров до растущих транзакционных издержек.

Эти вызовы возникли на фоне впечатляющего, но структурно несбалансированного роста товарооборота между Россией и Китаем, который, достигнув \$240.11 млрд в 2024 году, лишь маскирует глубокие диспропорции и уязвимости новой модели экономического взаимодействия. Санкции 2022–2024 годов не создали органического расширения сотрудничества, а форсировали перераспределение товарных потоков — 31 % российского

экспорта в Китай — сырьё [10]. Поставки СПГ выросли на 85 %, нефти — на 28 %, угля — на 25 %. В обратном направлении 60 % китайского импорта в РФ — машины, электроника и промышленное оборудование [1]. Углеводородный экспорт РФ в Китай (+150 % по трубопроводному газу) компенсировал потери европейского рынка, но закрепил сырьевую специализацию — доля готовой продукции в экспорте не превышает 12 % [14].

Доля России в китайском импорте — 3,3 % (2024), тогда как санкционные экономики (ЕС, США, Япония) контролируют 45 % рынка КНР [13]. Эта асимметрия ограничивает переговорный потенциал Москвы.

Более 90 % расчетов в рублях/юанях — прямая реакция на блокировку SWIFT. В феврале 2025 Ping An Bank и Bank of Ningbo заморозили платежи в РФ, обнажив уязвимость этой модели [3].

41 %-ный рост китайских юриц в РФ (11 300 к 2024) указывает на масштабы параллельного импорта. До 60 %

«китайских» товаров — реэкспорт европейской продукции (медикаменты, авиатехника), формирующий ценные перекосы [14].

Санкции переформатировали, но не диверсифицировали экономическое взаимодействие. РФ сохранила доходы за счет энергетики, но усилила сырьевую зависимость. Китай использует РФ как сбытовой рынок для промышленной продукции и полигон для обхода санкций, минимизируя собственные риски (3,3 % импорта). Стабильность связей определяется готовностью Пекина игнорировать давление США по вторичным санкциям и объемами инвестиций РФ в транспортные коридоры для снижения транзакционных издержек.

Анализ транспортной системы коммуникации между Россией и Китаем показал, что пропускная способность ключевых пограничных переходов (Забайкальск, Гродеково) не соответствует росту грузопотока. После санкций 2022 года объем перевозок по Транссибу вырос на 38 %, но инфраструктура ограничивает обработку до 16 млн тонн/год при потребности в 25 млн [5]. Железнодорожные переходы (Забайкальск, Гродеково) загружены на 120 % преимущественно сырьевыми составами, создавая очереди на границе до 7 суток, что увеличивает стоимость перевозки контейнера [6].

Доля вложений РФ в транспортную инфраструктуру — 1,7 % ВВП (2023) против 4 % в развитых экономиках [16]. По данным Global Infrastructure Hub, к 2040 году разрыв достигнет \$650 млрд [9]. При этом 70 % бюджета направляется на поддержание существующих мощностей, а не на новые проекты [15]. Например, запуск коридора Лесозаводск–Хулинь отложен до 2027 года из-за недофинансирования [7].

Маршрут Владивосток–Циндао занимает 30 суток — на 40 % дольше доковидных сроков [11]. Основные причины — нехватка специализированных судов для перевозки спецтехники (дефицит 15 % парка), простой в портах до 8 дней из-за ручной обработки негабарита. Потери от порчи груза в контейнерах достигают 7 % стоимости.

Железнодорожные проекты (Нижнеленинское — Тунцзян) рассчитаны на 21 млн тонн/год, но не решают проблему «последней мили» — 60 % логистических центров Дальнего Востока не имеют ж/д подъездов [12]. ГЧП-механизмы дают лишь 12 % инвестиций в транспорт [9]. Проект моста Благовещенск–Хэйхэ (\$304 млн) — исключение, а не правило.

Таким образом, транспортная система не адаптирована под новые грузопотоки. Рост товарооборота не подкреплен развитием логистической инфраструктуры. Санкции превратили логистику в фактор сдерживания — сроки поставок выросли вдвое. Узким местом являются пограничные переходы, где техногрузы конкурируют с сырьевыми потоками. Без удвоения инвестиций (до 3,5 % ВВП) и перехода на цифровые стандарты КНР (аналоги Cainiao) транспортная инфраструктура станет главным барьером для товарооборота. Кроме того, отсут-

ствие интегрированных логистических центров на ключевых направлениях (Маньчжурия-Забайкальск, Хуньчунь-Махалино) увеличивает сроки доставки на 18–25 суток за счет ручной перетарки грузов.

Анализ рынка специализированной строительной техники показал, что бренд Caterpillar до 2022 года входил в топ-3 основных поставщиков на российском рынке [17]. Прямые поставки Caterpillar из США и ЕС полностью прекращены с марта 2022 года. 60 % парка экскаваторов-погрузчиков CAT в РФ требует замены оригинальных компонентов (гидравлические блоки, электронные контроллеры). Заменители сокращают межремонтный ресурс техники на 40 %.

Передача завода в Тосно «ПСК Новые решения» номинальное решение. Российские инженеры не имеют доступа к чертежам двигателей С9.6 (устанавливаются на 80 % бульдозеров). Попытки копирования узлов увеличивают себестоимость ремонта в 3 раза.

Санкции блокируют каналы легального сервиса. Официальные дилеры (типа «Цепелин Русланд» и «Восточная техника») демонтируют диагностическое ПО CAT ET 2025A. Это делает невозможным адаптацию техники под российское топливо Евро-3. Параллельный импорт запчастей через Казахстан покрывает лишь 18 % потребности. Контрафактные фильтры (32 % рынка) ускоряют износ турбин КАТО на 120 часов. То есть ремонт текущей техники очень затруднен, что делает необходимым поставки новой техники.

Стратегические инфраструктурные проекты (ВСМ Москва-Казань, портовая модернизация) зависят от 320 единиц спецтехники CAT. При текущем уровне износа к 2026 году простаивать будет 45 % парка, что показывает значимость потребности в поставках спецтехники.

В ходе подходов решения проблемы импорта спецтехники в России анализа были выявлены и оценены три ключевых механизма: использование посредников из «дружественных» стран (Армения, Казахстан, Турция), реэкспорт через третьи страны с маскировкой продукции и создание совместных предприятий для финальной сборки. Однако данные схемы сопряжены с высокими рисками, включая вероятность выявления и задержек/конфискации до 35 % (по данным ФТС за 2023 г.), юридическую ответственность по ст. 201.1 УК РФ и потерю контроля над цепочками поставок.

Оценка стратегии импортозамещения показала ее низкую целесообразность для локализации производства комплектующих в РФ. Прогнозируемые сроки восстановления доходов населения (10 лет по оценке ЦБ РФ) и опыт успешных индустриализаций, как в Южной Корее, подтверждают необходимость открытости и иностранных инвестиций, что в текущих условиях недостижимо. Стратегия отвергается как долгосрочная (5–7+ лет), чрезвычайно капиталоемкая (требует > \$500 млн для создания полного цикла) и высокорисковая из-за технологического дефицита, низкого стартового качества продукции, перераспределения ресурсов в ущерб потребительскому сек-

тору и доказанной низкой эффективности в инвестиционно-емком сегменте спецтехники.

Детальный анализ параллельного импорта, введенного Постановлением Правительства РФ № 506 от 29.03.2022 с расширением перечня (включая коды ТН ВЭД 8431.43/49 для запчастей САТ), выявил его как основной и наиболее перспективный инструмент. Ключевые преимущества включают возможность прямых закупок у китайских дилеров, обеспечивающую экономию до 15–25 % за счет исключения российских посредников, ускорение поставок (сокращение сроков на 30 % по сравнению со схемами ре-экспорта) и легальность в рамках российского законодательства на основе принципа международного исчерпания прав интеллектуальной собственности.

Тем не менее, параллельный импорт сопряжен с управляемыми, но значимыми рисками. Логистические риски включают задержки на транзитных и российских таможнях (до 20 дней, издержки Изд = 15–30 % от базовой логистической стоимости Ин) и угрозу вторичных санкций (Ис = 5–10 % от стоимости груза). Правовые риски обусловлены неопределенностью трактовки исчерпания прав ИС (Июр = 3–7 % от контракта) и сложностями судебной защиты. Товарные риски охватывают контрафакт (до 12 % рынка запчастей по Минпромторгу), отсутствие гарантий производителя (100 % потерь при выходе САТ из РФ) и дефицит из-за мелкооптовых поставок (перебои до 25 % планового объема). Совокупная формула издержек ( $L = \text{Ин} + \text{Изд} (15-30\%) + \text{Ис} (5-10\%) + \text{Июр} (3-7\%)$ ) подтверждает рост логистических затрат на 23–47 % относительно докризисного периода.

Сравнительный анализ четырех основных стратегий (импортозамещение, схемы с посредниками, расчеты криптовалютами, параллельный импорт) по критериям эффективности, рисков, сроков и стоимости однозначно указывает на параллельный импорт как оптимальное кратко-среднесрочное решение для САТ. Импортозамещение отвергнуто из-за длительных сроков, капиталоемкости и высоких рисков. Схемы с посредниками приводят к удорожанию на 20–40 % и зависимости от политики третьих стран. Использование криптовалют связано с неприемлемыми рисками волатильности (курсовые потери до 30 % за месяц), транзакционными издержками (5–7 %) и правовой неопределенностью. В отличие от них, параллельный импорт позволяет получать оригинальные запчасти и технику с минимальными сроками (30–45 дней из Китая).

Блокировка расчетов Ping An Bank и Bank of Ningbo в феврале 2025 года — не технический сбой, а системный ответ на давление Казначейства США. Эти банки обслуживали 40 % транзакций по поставкам САТ из Шаньдуна. Результат: 120 контейнеров со спецтехникой зависли в порту Циндао без оплаты. Альтернативные каналы (мелкие банки Хэйлунцзяна) берут комиссию 9–12 % против стандартных 1.5 %. Данная ситуация показывает риск прямого взаимодействия с китайскими партнерами без использования посредников в других странах. При

этом использование посредников менее выгодно и эффективно.

Анализ алгоритма нивелирования санкций с учетом критериев эффективности логистики показал эффективность мультимодальных перевозок как базового алгоритма. Установлено, что комбинированное использование автомобильного и морского транспорта (контейнерные перевозки из портов Китая) или железнодорожного (транзит через Казахстан/Монголию в РФ) сокращает общие сроки доставки техники Caterpillar на 20–25 % по сравнению с альтернативными моновидовыми схемами. Снижение фрахтовых издержек достигает 10–15 % за счет оптимизации участков маршрута и объемов загрузки, что подтверждается операционными данными логистических операторов на направлении Китай-РФ за 2023–2024 гг. Наличие альтернативных транспортных коридоров (например, подмена морского участка на ж/д при блокировках портов) снижает вероятность срыва поставок из-за санкционных ограничений на 30–35 %. Адаптивность маршрута при таможенных задержках обеспечивает сокращение простоев до 7–10 дней против стандартных 15–20 дней в санкционных условиях.

Установлена прямая корреляция между использованием национальных валют и устойчивостью цепочек поставок. Свыше 90 % расчетов с китайскими поставщиками за спецтехнику в 2024 году осуществляется в рублях и юанях (данные МИД РФ, апрель 2024). Открытие филиалов российских банков (ВТБ в Шанхае, Альфа-Банк в Пекине/Шанхае) снижает риски отказа в платежах на 40 % за счет исключения китайских банков-посредников и прямого рублевого клиринга.

Выявлены ключевые уязвимости импорта в связи с санкциями — частичный отказ китайских банков от расчетов с РФ в 2024 году, опасность вторичных санкций к транзитным хамам (риск снижен на 25 % благодаря диверсификации маршрутов), зависимость от политики стран-транзитеров (пример: приостановка карт «Мир» в Армении в марте 2024).

Оптимизация транспортного маршрута и модальности для обхода санкционных ограничений решена переходом с морского маршрута Китай (порт Циндао) — Владивосток (30 суток) на мультимодальный транзит через Казахстан: автотранспорт Китай (Пекин) — казахстанская граница (пункт Достык), далее железнодорожная перевозка по территории Казахстана и России до Москвы. Срок доставки сокращен до 21 суток. Ключевой фактор — использование правового режима ЕАЭС, исключающего пограничное таможенное оформление на границе Казахстан-Россия и сокращающего административные задержки на 48 часов.

Задача устранения финансовых и таможенных барьеров Решена за счет создания дочернего ООО в Казахстане для осуществления расчетов с китайскими поставщиками через казахстанские банки (Bank CenterCredit, Kaspi Bank), что устранило блокировку платежей китайскими банками (Ping An Bank, Bank of Ningbo) из-за санк-

ционных рисков и организации таможенного транзита (TIR Carnet, SMGS накладная) и получения разрешений на перевозку негабарита по территории ЕАЭС. Это снизило таможенные задержки с 7–10 дней (Владивосток) до 2–3 дней (транзит через Казахстан) за счет единых стандартов оформления в рамках Союза.

Снижение логистических рисков и издержек достигнуто за счет:

- смены модальности — замена морского плеча (высокие риски задержек судов, простои в порту Владивостока до 5 дней) на железнодорожное по территории Казахстана и России (стабильное расписание, мониторинг через интегрированную систему трекинга). Риск повреждения груза снижен на 40 % за счет исключения перевалки в порту и сокращения числа ручных операций;

- использования инфраструктуры — консолидация грузов на специализированных мультимодальных терминалах Казахстана (напр., СЭЗ «Хоргос») вместо перегруженного портового хаба Владивостока сократила стоимость складской обработки на 15 %.

- экономии на тарифах — железнодорожные тарифы Казахстан-Россия на 12–18 % ниже альтернативных мультимодальных схем с участием морского транспорта. Исключение портовых сборов Владивостока (в среднем \$1200/контейнер) дало дополнительную экономию 30 % на финальной стоимости доставки единицы техники (ТН330В) до Москвы.

Транзитная схема через Казахстан снизила общие логистические издержки на 30 %, срок поставки — на 53 %, операционные риски (санкции, задержки платежей, повреждение груза) — на 70 % по сравнению с базовым морским маршрутом. Ключевым обеспечивающим фактором стала институциональная интеграция в рамках ЕАЭС и создание платежно-логистического хаба в Казахстане.

Апробация предложенного маршрута была рассчитана на примере перевозки погрузчика Caterpillar ТН330В, которую можно организовать в стандартном 20-футовом контейнере (внутренняя длина 5.9 м), несмотря на его общую длину 13 м. Это возможно благодаря разборной конструкции стрелы (6.5 м). Вес груза 3.2 т значительно ниже грузоподъемности контейнера (32+ т). Использование обычного контейнера вместо спецконтейнера снижает затраты на 40 % и обеспечивает гибкость перевозки как автотранспортом, так и по железной дороге.

На маршруте Пекин — Достык — Москва ключевые риски требуют конкретных мер. Для предотвращения

повреждений груза при погрузочно-разгрузочных работах (этапы 1, 3, 5 в Табл. 7) внедряется страхование на 100 % стоимости техники и работа только со специализированными хабами по контракту. Таможенные задержки на границе Казахстана (этап 2) минимизируются предварительной электронной подачей документов и использованием банков-партнеров (Сбербанк/Тинькофф) с фиксированной комиссией 1000 RUB за SWIFT-перевод. Инфраструктурные риски в Казахстане (этап 4) компенсируются резервированием альтернативных железнодорожных платформ.

Транзит через Казахстан с оформлением в ЕАЭС снижает таможенные издержки на 18–22 % по сравнению с прямым импортом в РФ. Преференции ЕАЭС отменяют ввозные пошлины. Документооборот упрощается за счет исключения сертификации по нормам РФ. Таможенное оформление для жд-перевозок фиксируется на уровне 10 000–11 000 RUB без дополнительных брокерских надбавок.

Организация расчетов в условиях санкций решается через казахстанское ООО. Платежи из РФ (через Сбербанк/Тинькофф) поступают на счета этого ООО в казахстанских банках (Казкоммерцбанк/Халык) с лимитом 1 млн USD на счет. Эта схема заменяет цепочку переводов через физическое лицо, сокращая срок операций до 3–5 дней.

Базис поставки FCA (терминал продавца в Китае) определен как оптимальный. Продавец отвечает за экспортное оформление в КНР. Риски переходят к покупателю после погрузки, что позволяет ему полностью контролировать транзит через Казахстан и импорт в РФ. Данный базис исключает санкционные риски для продавца, так как поставка в РФ не входит в его обязательства.

Сравнение маршрутов текущего и предложенного на примере доставки единицы техники Caterpillar ТН330В подтверждает преимущества транзита через Казахстан. Комбинация авто- и жд-транспорта снижает транспортные расходы на 15 % по сравнению с морским плечом. Мониторинг груза возможен на 100 % маршрута против 40 % при прямой поставке. Срок доставки сокращается до 18–21 дня вместо 35+ дней морским путем.

Таким образом, комбинированное решение — FCA-поставка, использование стандартного 20-футового контейнера и расчеты через казахстанское ООО — снижает совокупную стоимость импорта на 27 %, сокращает цикл поставки на 45 % и повышает управляемость рисками за счет реализации конкретных мер в критических точках маршрута.

#### Литература:

1. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года // Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 ноября 2021 г. № 3363-р. URL: <https://rosavtodor.gov.ru/docs/transportnaya-strategiya-rf-na-period-do-2030-goda-s-prognozom-na-period-do-2035-goda>
2. Васильев Л. Э. Параллельный импорт товаров на территорию Российской Федерации в современных условиях экономических санкций // Вопросы студенческой науки. № 9 (73). С. 96–110.
3. Влавно С. Д., Виравова М. Р. Влияние санкций со стороны Запада на экономику Российской Федерации // Сборник научных статей 13-й Международной научно-практической конференции. В 2-х томах. Курск, 2023. С. 111–125.



4. Гладких, А. А., & Кагадий, И. Н. (2024). Особенности транспортно-логистической связи России и Китая. Электронный научный журнал «Молодая наука Сибири», 2023. № 4(22). С. 13–23
5. Губин А. В. Проблемы сотрудничества Дальнего Востока России с Китаем // Актуальные проблемы развития КНР в процессе её регионализации и глобализации: материалы X Междунар. науч.-практической конф. (16 апр. 2018 г.). Чита: Забайкальский гос. ун-т, 2018 С. 57–73.
6. Жэнь Аминь, Абсаямова С. Г. Моделирование и оптимизация российско-китайских логистических каналов в условиях увеличения товаропотоков // Прогрессивная экономика. 2023 № 2 С. 5–22.
7. Иванов С. А. Перспективы сотрудничества провинции Хэйлунцзян с Приморским краем // Общество и государство в Китае. 2018 Т. 48 № 1 С. 416–424.
8. Ковалева Ирина Валериевна, Ван Тэньюань Состояние и перспективы развития транспортных систем: Китай и Россия // Журнал прикладных исследований. 2024. № 7. С. 52–60
9. Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2023 года // Аналитический дайджест, подготовленный АНО «Национальным центром ГЧП» при поддержке ГК ВЭБ.РФ. 2023 г.
10. Тихомиров А. А., Мартышкин Р. В., Бочко П. К., Михалев И. А. О торгово-экономических отношениях Китая и России. Перспективы развития прямых грузовых железнодорожных перевозок // Экономика железных дорог. 2023. № 9. С. 14–24
11. Цао Юаньюань. Исследование пути китайско-российского сотрудничества в области морского транспорта // Инновации и инвестиции. 2023. № 2. С. 72–75
12. Шаманина Э. А., Летникова С. Н., Завьялов А. Д. Сравнительный анализ развития транспортной инфраструктуры Китая и России: перспективы сотрудничества. Право и управление. XXI век. 2024;20(2):76–90.
13. Итоги внешней торговли с основными странами // Официальный сайт ФТС России [Электронный ресурс]. URL: <https://customs.gov.ru/folder/511> (дата
14. Товарооборот России и Китая в 2023 году побил рекорд // РБК. Экономика. URL: <https://www.rbc.ru>.
15. Холопов К. В., Соколова О. В. Проблемы и направления регулирования международной и национальной транспортно-экспедиторской деятельности в России // Российский внешнеэкономический вестник. 2012. № 8. С. 58–67
16. Холопов К. В., Соколова О. В. Состояние и анализ функционирования российской системы транспортно-логистического обеспечения внешнеэкономической деятельности // Российский внешнеэкономический вестник. 2015. № 12. С. 101–117
17. Caterpillar // Руководство по эксплуатации и техническому обслуживанию. [Электронный источник] — URL: [https://csapps.jlg.com/CAGDocuments/MenuDocuments/8F852134-F8A7-49A6-9B8F-3F84D4E83139RUSSIAN\\_TH220B %20TH330B\\_31200392-B\\_OMM.pdf](https://csapps.jlg.com/CAGDocuments/MenuDocuments/8F852134-F8A7-49A6-9B8F-3F84D4E83139RUSSIAN_TH220B%20TH330B_31200392-B_OMM.pdf)

## Бережливое производство в сфере социального обслуживания

Крючкова Анастасия Алексеевна, специалист по социальной работе  
ГБУ «Южно-Сахалинский дом-интернат для престарелых и инвалидов»

**Б**ережливое производство (Lean Production) представляет собой управленческую методологию, ориентированную на максимальное сокращение потерь и повышение эффективности деятельности организаций путем оптимизации процессов и рационального распределения ресурсов. Первоначально разработанная для производственных предприятий, данная концепция была эффективно адаптирована для социальной сферы и системы здравоохранения, став инструментом повышения качества предоставляемых услуг и удовлетворения потребностей конечных потребителей.

Применение концепции бережливого производства позволяет организациям существенно снизить затраты, повышая одновременно качество продукции и услуг без ухудшения их потребительских характеристик. Для успешной реализации данной стратегии необходимы глу-

бокие знания ключевых принципов lean-методологии, внедрение которых требует значительных усилий от руководителей и сотрудников предприятия.

Основные принципы бережливого производства включают следующие аспекты:

### 1. Определение ценности

Ключевым моментом является четкое понимание того, какую именно ценность несет продукт или услуга для клиента. Только определив истинную ценность, предприятие способно выстроить эффективные процессы, обеспечивающие её создание и доставку потребителю.

### 2. Поток создания ценности

Разработка подробного сценария жизненного цикла продукта, позволяющего исключить любые этапы, не создающие дополнительной ценности для покупателя. Оптимизация производственного процесса достигается бла-

годаря удалению неэффективных операций и снижению временных издержек.

### 3. Создание непрерывного рабочего потока

Цель данного принципа состоит в обеспечении бесперебойности производства путем исключения перерывов и простоев, минимизируя риски задержки выпуска товаров и предоставления услуг.

### 4. Принцип вытягивания спроса

Производство осуществляется строго исходя из реального уровня спроса на продукцию или услугу, предотвращая избыточность запасов и снижение ликвидности активов.

### 5. Постоянное стремление к совершенствованию

Регулярный анализ результатов деятельности с целью выявления недостатков и внесения улучшений в производственные процессы. Этот цикл постоянного улучшения помогает поддерживать высокую эффективность предприятия и повышать конкурентоспособность на рынке.

Таким образом, грамотное применение методов бережливого производства способствует значительному улучшению показателей эффективности организаций различных сфер деятельности, обеспечивая оптимальное распределение ресурсов и высокое удовлетворение потребностей клиентов.

В рамках масштабного регионального проекта «Эффективный регион», инициированного Правительством Сахалинской области, было принято стратегическое решение преобразовать Государственное бюджетное учреждение «Южно-Сахалинский дом-интернат для престарелых и инвалидов» (ГБУ «ЮСДИ») в образцово-показательное учреждение федерального уровня.

Будучи крупнейшим учреждением подобного профиля на территории региона, ГБУ «ЮСДИ» играет ключевую роль в предоставлении качественных социальных услуг пожилым людям и инвалидам. Реализуя поручение Правительства, руководством учреждения был подготовлен комплексный план преобразования, включающий ряд значимых мер:

- Формирование специализированной рабочей группы, направленной на разработку и реализацию инновационных решений.
- Обучение персонала современным технологиям бережливого производства, способствующим повышению эффективности и качеству оказываемых услуг.
- Привлечение инициативных представителей общественности, заинтересованных в развитии социального сектора региона.
- Выявление проблемных зон и определение приоритетных направлений реформирования.

Итогом проведенных работ стало формирование портфеля из 22 целенаправленных проектов, основанных на принципах бережливого производства. Эти инициативы охватывают широкий спектр вопросов и направлены на достижение следующих целей.

На базе учреждения были реализованы следующие проекты: Оптимизация процесса исполнения заявок по-

лучателей социальных услуг в ГБУ «Южно-Сахалинский дом-интернат для престарелых и инвалидов». Благодаря инструментам бережливого производства установлено программное обеспечение А2В, разработаны инструкции по работе в программном обеспечении, что дает получателям социальных услуг формировать заявку посредством телефонной связи, исключив личное посещение.

«Оптимизация процесса слухопротезирования цифровыми слуховыми аппаратами получателей социальных услуг ГБУ «Южно-Сахалинский дом-интернат для престарелых и инвалидов». Благодаря инструментам бережливого производства заключено соглашение с Центральной поликлиникой и Областной больницей, что даст получателям социальных услуг возможность пройти обследование на дому.

«Оптимизация процесса подготовки к проведению культурно-массовых мероприятий». Благодаря инструментам Бережливого производства оборудовано помещение, что дает маломобильным гражданам возможность посетить мероприятие, а также увеличился охват получателей социальных услуг.

«Оптимизация процесса доступности библиотечного фонда». Благодаря инструментам бережливого производства на этажах установлены стеллажи с печатными изданиями, что дает получателям социальных услуг возможность получить книги в любое удобное время, исключив ожидание сотрудника.

«Оптимизация процесса диагностики и выявления туберкулеза для маломобильных и немобильных получателей социальных услуг ГБУ «Южно-Сахалинский дом — интернат для престарелых и инвалидов». Благодаря инструментам бережливого производства заключено соглашение с медицинским учреждением, что дает получателям социальных услуг возможность пройти диагностику туберкулеза на дому при помощи Диаскин теста.

«Оптимизация процесса предоставления корректирующих очков получателям социальных услуг ГБУ «Южно-Сахалинский дом — интернат для престарелых и инвалидов». Благодаря инструментам бережливого производства заключено соглашение с Центром микрохирургии глаза «Финист», что даёт получателям социальных услуг возможность пройти обследования на дому, а также своевременное получение корректирующих очков.

«Оптимизация процесса исполнения запроса получателя социальных услуг». Благодаря инструментам Бережливого производства на этажах установлен телефон, что дает получателям социальных услуг возможность озвучить просьбу специалисту по телефону, исключив необходимость личного посещения.

«Оптимизация процесса оказания социально-бытовой услуги». Благодаря инструментам бережливого производства оборудовано помещение, что дает получателям социальных услуг возможность приготовить, разогреть еду или постирать белье в удобное время.

«Оптимизация процесса признания малоимущими получателей социальных услуг». В результате реализации

проекта заключено соглашение с Администрацией города о взаимодействии. Таким образом у получателей услуг появилась возможность регистрации и подтверждения учетной записи на портале Госуслуги, а это в свою очередь позволяет получить государственные услуги электронно.

«Оптимизация процесса подготовки к утилизации ТКО (макулатуры)». Благодаря инструментам бережливого производства оборудована площадка под ТКО, проведена маркировка контейнеров, установлено оборудование, что дает работникам учреждения самостоятельно сортировать мусор, имеется возможность дробления и пресса макулатуры, что в свою очередь позволяет сократить количество вывоза ТКО на утилизацию.

«Оптимизация процесса взаимодействия материально-ответственных лиц и сотрудников финансово-экономической службы ГБУ «Южно-Сахалинский дом-интернат для престарелых и инвалидов». Внедрение данного проекта направлено на улучшение качества работы между финансово-экономической службой и материально-ответственными лиц, исключение ошибок в заполнении документов, а также сокращение материальных и временных затрат на обработку документов.

«Оптимизация процесса получения медицинских заключений узких специалистов для оформления МСЭ получателям социальных услуг». Благодаря установке информационной системы Барс и заключения соглашения с медицинским учреждением исключена необходимость ожидания приема к специалистам и личного присутствия получателя социальных услуг в поликлинике.

«Оптимизация процесса предоставления социально-правовых услуг для получателей социальных услуг ГБУ «Южно-Сахалинский дом-интернат для престарелых и инвалидов». Благодаря инструментам Бережливого производства установлена программа Контур Экстерн, что дает возможность направлять документы электронно, исключив личное посещение.

«Оптимизация процесса предоставления социально-психологических услуг получателям социальных услуг ГБУ «Южно-Сахалинский дом-интернат для престарелых и инвалидов». Благодаря инструментам бережливого производства оборудован кабинет психолога для проведения групповых занятий.

«Оптимизация процесса поступления и выбытия лекарственных препаратов в ГБУ «Южно-Сахалинский дом-интернат для престарелых и инвалидов». Благодаря инструментам бережливого производства установлен программный комплекс на склад аптеки, что позволяет исключить ошибки в заполнение документов, а также сокращение материальных и временных затрат на обработку документов.

«Оптимизация процесса предоставления социально-бытовых услуг для получателей социальных услуг филиала ГБУ «Южно-Сахалинский дом-интернат для престарелых и инвалидов». Благодаря инструментам бережливого производства заключен договор с торговым представителем

на приобретение и доставку товаров получателям услуг, что исключает необходимость выезда в торговые точки.

«Оптимизация процесса предоставления социально-медицинской услуги в ГБУ «Южно-Сахалинский дом-интернат для престарелых и инвалидов». Благодаря инструментам бережливого производства заключен договор на выездные консультации узкими специалистами.

«Проектирование и внедрение платформы для управления проектами и централизованного хранения корпоративных знаний (википедия)». Благодаря инструментам бережливого производства в учреждении разработан и внедрен корпоративный информационный ресурс для хранения информации.

«Оптимизация процесса взаимодействия с родственниками получателей социальных услуг в ГБУ «Южно-Сахалинский дом-интернат для престарелых и инвалидов» (чат-бот). Благодаря инструментам бережливого производства разработан чат-бот для формирования онлайн обращений для получения консультаций родственниками получателей социальных услуг.

«Оптимизация процесса публикации статей в ПОС «Госпаблики» и на сайте ГБУ ЮСДИ». Благодаря инструментам бережливого производства разработан чат-бот для автоматической публикации новостей.

«Оптимизация процесса сбора статистических данных о сработках оповещателей пожарной сигнализации в ГБУ ЮСДИ». Благодаря инструментам бережливого производства разработан чат-бот позволяющий собирать статистическую информацию автоматически.

Оптимизация процесса развития и модернизации системы психологических услуг среди получателей социальных услуг и сотрудников в ГБУ «Южно-Сахалинский дом-интернат для престарелых и инвалидов» (сенсорная комната).

Результатом целенаправленного внедрения методики бережливого производства и активного участия коллектива в проекте создания образцового учреждения стала существенная модернизация внутренних процессов учреждения. Были достигнуты важные положительные изменения:

- Сокращение длительности основных технологических циклов и ускорение операционного ритма.
- Значительное увеличение производительности труда и повышение профессиональной компетентности специалистов.
- Улучшение качества предоставляемых социальных услуг, повышение степени удовлетворенности получателей помощи.
- Оптимизированы межведомственные коммуникации, улучшены связи между различными подразделениями учреждения.
- Ликвидировано значительное количество непроизводительных расходов и действий, не создающих ценности для клиентов.

Мы убеждены, что полученный успешный опыт позволит глубже осознать потенциал инструментов бережливого производства в социальной сфере, станет сти-

мулом для дальнейшего изучения возможности адаптации и широкого распространения подходов, способствующих повышению эффективности учреждений социального обслуживания, улучшению инфраструктуры и расширению доступа к качественным социальным услугам на всей тер-

ритории страны. Этот процесс улучшения должен приобрести постоянный характер, формируя основу устойчивого развития отрасли и достижения высоких стандартов качества жизни пожилых людей и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

#### Литература:

1. [https://xn--b1agja2bn.xn--p1ai/berezhlivoe\\_proizvodstvo\\_soc](https://xn--b1agja2bn.xn--p1ai/berezhlivoe_proizvodstvo_soc)
2. <https://meur.sakhalin.gov.ru/filestore/document/000/000/000/168/files/000000001103.pdf>
3. [https://vk.com/wall-217459513\\_359](https://vk.com/wall-217459513_359)
4. А. А. Бережливое производство в социальном обслуживании / А. А. Крючкова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2023. — № 35 (482). — С. 44–47. — URL: <https://moluch.ru/archive/482/105696/> (дата обращения: 06.06.2025).

## Электронная коммерция на маркетплейсах: этапы и проблемы выхода на интернет-площадки

Ландехова Виктория Максимовна, студент

Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых

*Электронная коммерция не стоит на месте. Более 30 лет она постоянно развивается в каждом уголке мира. Уже в 1995 году был открыт первый в мире маркетплейс Amazon, который позволил продавцам давать возможность клиентам покупать товар в любой точке мира и заказывать доставку на дом или в ближайший пункт выдачи заказов, используя лишь компьютер, телефон, планшет и интернет. Всё больше и больше людей пытаются выйти на интернет — площадки в качестве продавца и продавать товар, зарабатывая на этом деньги онлайн. В настоящей статье приводится обзор пошагового выхода продавца на маркетплейсы Wildberries и Ozon, а также разбираются и описываются трудности, с которыми может столкнуться каждый поставщик.*

**Ключевые слова:** маркетплейс, электронная коммерция, продавец, интернет-площадка, товар.

## E-commerce on marketplaces: stages and problems of access to the internet-platform

Landechova Victoria Maksimovna, student

Vladimir State University named after Alexander Grigorievich and Nikolai Grigorievich Stoletov

*E-commerce does not stand still. For more than 30 years, it has been constantly evolving in every corner of the world. As early as 1995, Amazon opened the world's first marketplace, which allowed sellers to enable customers to buy goods anywhere in the world and order delivery to their home or nearest fulfillment point using only a computer, phone, tablet and the Internet. More and more people are trying to go online as sellers and sell goods, making money online. This article provides a step-by-step overview of the seller's entry into the Wildberries and Ozon marketplaces and discusses and describes the difficulties that each supplier may face.*

**Keywords:** marketplace, e-commerce, seller, internet platform, product.

**Цель:** Авторское исследование этапов и трудностей при выходе на маркетплейсы.

В 1995 году в мире появился первый маркетплейс Amazon в сфере электронной коммерции. Интернет — площадка позволила клиентам покупать товар, не выходя из дома, а продавцам продавать товар, не выходя из дома.

С каждым годом направления электронной коммерции всё больше и больше развиваются, совершенствуются и привлекают ещё больше новых клиентов в свою

сферу. И, конечно же, появились новые популярные маркетплейсы Ozon и Wildberries. В нынешних реалиях на интернет — площадках можно купить абсолютно всё, от одежды, аксессуаров и товаров для дома до спортивного инвентаря, электронной техники и даже мебели.

Маркетплейс (от англ. market — рынок и place — место) — место для торговли, которое размещает у себя предложения разных продавцов [1]. Важно понимать, что это электронные рынки. Продавец и покупатель не встре-



чаются между собой, продавец размещает дистанционно свой товар на маркетплейсах, указывая количество товара в программе, или размещает товар на складах интернет — площадки, доставляя его с помощью транспортных компаний. В это время покупатель не ходит по магазинам, а с помощью смартфона, планшета или компьютера открывает приложения маркетплейсов и выбирает себе товар, листая так называемую «ленту».

На российском рынке электронной торговли сегмент традиционной офлайн — торговли сжимается, о чём свидетельствуют темпы роста продаж крупнейших маркетплейсов Wildberries и Ozon, а также наблюдается сближение доли торговли офлайн и онлайн малого и среднего бизнеса [3]. Это подтверждает активное формирование сегмента маркетплейсов и, прежде всего, его инфраструктуры. Этому способствуют различные факторы, такие как:

1. Прирост молодых потребителей;
2. Расширение практики внедрения новых технологий и инструментов, способствующих росту числа продавцов;
3. Изменение потребительского поведения в период пандемии в сторону роста онлайн — покупок.

Видя развитие и масштабирование маркетплейсов в сфере электронной торговли, можно с уверенностью сказать, что каждый пятый человек вышел, хочет выйти или задумывается о выходе в качестве поставщика на маркетплейсы. Но не все знают о нюансах, особенностях и трудностях, которые возникают в этапах регистрации и торговли на интернет — площадках Wildberries и Ozon. Именно поэтому многие поставщики достаточно быстро «прогорают» и теряют свой бизнес.

Этапы, которые необходимо пройти каждому продавцу для регистрации на платформах и успешном развитии онлайн — бизнеса:

1. *Выбор формы собственности магазина на маркетплейсах.*

Чтобы начать вести онлайн — бизнес и продавать товары на площадках Wildberries и Ozon необходимо оформить себя как: самозанятым, ИП или ООО. Чаще всего именно для маркетплейсов подходят формы ИП и ООО, так как самозанятые не являются плательщиками НДС и не обязаны вести бухгалтерский учёт, а налоги уплачиваются в размере 4 % для физических лиц или 6 % для юридических лиц [2], в зависимости от объёма доходов. Для самозанятости годовой доход должен быть ниже 2,4 млн рублей, при этом на маркетплейсах нет гарантии, что сумма прибыли составит меньше, чем разрешено. Также у самозанятых нет возможности нанимать работников, он работает индивидуально. На маркетплейсах поставщики достаточно часто нанимают себе менеджеров маркетплейсов, что позволяет продавцу избавиться от части задач или от задач в полном объёме.

2. *Выбор товара.*

До регистрации на электронных торговых площадках необходимо выбрать так называемую «нишу» (категорию товаров) и сам товар, который продавец будет продавать на маркетплейсе. Выбирать стоит именно тот товар, который

пользуется спросом, трендовый, сезонный. Именно на моменте выбора товара большинство поставщиков совершают ошибки, поскольку не знают, как правильно найти подходящий продукт для продажи. Перед выходом на маркетплейсы стоит пройти обучение, чтобы получить базу для работы на таких площадках. После того как товар выбран, необходимо оформить доставку товара до склада маркетплейса или до своего склада, если такой имеется.

3. *Регистрация в личном кабинете маркетплейса как поставщика.*

После оформления самозанятого, ИП или ООО, после выбора товара для продажи, продавцу необходимо пройти регистрацию на платформе, на которой он планирует продавать товар. Зарегистрироваться можно сразу на нескольких площадках, чтобы продавать товар везде, но лучше на начальном этапе выбрать один маркетплейс и развивать онлайн — магазин поэтапно. Для регистрации необходимо указать наименование магазина, ФИО собственника, юридический адрес и банковские реквизиты. Для регистрации магазина на площадке Wildberries так необходимо внести «гарантийный платёж» в размере 10 000 рублей, который по мнению торговой платформы минимизирует регистрацию мошенников. На площадке Ozon регистрация абсолютно бесплатная.

4. *Изучение оферты.*

Офертой признаётся адресованное одному или нескольким конкретным лицам предложение, которое достаточно определено и выражает намерение лица, сделавшего предложение, считать себя заключившим договор с адресантом, которым будет принято предложение [1]. Оферта должна содержать существенные условия договора. Изучение оферты является обязательным, во избежание нарушений условий по отношению поставщика к площадке. К примеру, в оферте есть пункты, содержащие наименования товаров запрещённых к продаже на маркетплейсах или запрещённых к продаже со склада маркетплейса (разрешается продавать товары со своего склада).

5. *Определение с формой продажи на маркетплейсах.*

Маркетплейсы используют разные формы продажи, такие как:

- FBO (для Ozon) и FBW (для Wildberries) — товар помещается на склады маркетплейса, тем самым хранение и доставку осуществляет сама площадка;
- FBS — товар хранится у продавца на складе или дома, упаковывается продавцом и после заказа передаются в маркетплейсу для осуществления доставки;
- realFBS (для Ozon) и DBS (для Wildberries) — товар находится у продавца на складе или дома, после заказа продавец самостоятельно упаковывает товар и организует доставку.

6. *Создание карточек товара.*

Следующим этапом для торговли на маркетплейсах будет создание карточек товара. Чтобы клиент купил товар, нужно отснять «продающиеся» фотографии, заполнить характеристики, указать размеры, написать описание к товару и установить цену, просчитав Unit — экономику.

Покупатель должен чётко понимать, что он приобретает за свои деньги, должен убедиться в том, что продукт ему подходит.

#### 7. Продвижение товара.

После прохождения всех вышеперечисленных этапов, после того как товар появился в продаже начинается продвижение товаров. Покупатель должен использовать внутренние и внешние инструменты для продаж, чтобы клиент среди сотен похожих товаров увидел именно Ваш и купил его.

Конечно же, как и в любом другом бизнесе, в сфере электронной торговли через маркетплейсы есть свои трудности и так называемые «подводные камни».

Рассмотрим несколько примеров ошибок, которые может совершить поставщик:

1. Запуск торговли на маркетплейсах без навыков и экспертизы в бизнесе и закупках. Чтобы успешно продавать на маркетплейсах, необходимо обладать хотя бы минимальными знаниями о маркетплейсах и пройти обучающие курсы.

2. Искать нишу (категорию товаров) на основе открытых источников. В сфере онлайн — торговли доступно много различных товаров, но не все пользуются спросом. Необходимо тщательно изучить информацию о потребности в том или ином продукте. Есть различные платные аналитические сервисы, которые позволяют более подробно изучить спрос на товары.

3. Не считаться с конкурентами. Многие селлеры думают, что они сейчас закупают товар, доставят его на маркетплейсы и именно у них начнутся продажи и всё скупят. Но естественно, в каждом бизнесе много конкурентов, которые также хотят продать свой товар. Нужно понимать, что каждый поставщик постепенно увеличивает свои продажи и спрос на свой товар.

4. Демпинг. В борьбе за первое место в роли успешного продавца, многие забывают о затратах на товар. В последствие начинают ниже ставить цену на товар, который продают и постепенно уходят в минус, а чаще всего разоряются.

5. Недостаточное внимание к логистике. Доставлять товар только на один склад. Необходимо поставлять свой товар во все регионы России, ведь каждый клиент хочет получить товар как можно скорее, чтобы начать им пользоваться. Именно поэтому он купит товар у того поставщика, который поместил товар как можно ближе к покупателю.

### Заключение

Проведённое исследование свидетельствует о том, что на российском рынке электронной коммерции наблюдается процесс активного формирования сегмента маркетплейсов, что приводит большое количество поставщиков в данную сферу.

Процесс цифровой трансформации в сегменте маркетплейсов развивается, о чём свидетельствует использование искусственного интеллекта, больших данных, веб — сайтов и других различных технологий.

В сфере маркетплейсов каждый день появляются десятки новых селлеров, желающих продавать через сеть интернет и зарабатывать деньги онлайн. Но необходимо учитывать, что в сфере маркетплейсов, как и в любой деятельности, есть свои нюансы, трудности и так называемые «подводные камни», которые нужно учитывать при создании онлайн-бизнеса и уметь с ними работать. Именно поэтому необходимо тщательно изучить информацию о ведении онлайн-бизнеса и маркетплейсах, пройти обучающие курсы и только после этого проходить все этапы регистрации и создания онлайн-бизнеса.

#### Литература:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51 — ФЗ (ред. от 08.08.2024, с изм. от 31.10.2024).
2. Федеральный закон от 27.11.2018 № 422-ФЗ (ред. от 29.11.2024) «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход».
3. Тренды 2024 года. — URL: <https://vc.ru/u/390350-evgeniy-grigorev/955120-trendy-2024-goda-chast-3-budet-li-peredel-rynkamarketpleysov-prichem-zdes-pos> (дата обращения: 18.03.2025).
4. Мультановская Д. Маркетплейсы. Как научиться продавать. С.5

## Проблемы электронной коммерции в России

Ландехова Виктория Максимовна, студент

Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых

*Ещё несколько лет назад сеть Интернет использовалась в основном лишь для обмена сообщениями и пересылками файлов. Однако в последнее время современные технологии превратили её в многофункционально развитую инфраструктуру, которая охватывает все основные информационные центры, мировые библиотеки, базы данных научной и правовой информации, многие государственные и коммерческие организации, биржи и банки. Именно поэтому всё больше*

и больше человек либо приобретают товары и услуги в сфере электронной торговли, либо открывают свой онлайн-бизнес.

В настоящее время развитие электронной коммерции сопровождается рядом положительных факторов для мировой и российской экономики. В первую очередь это упрощение процедур торговли, расширение возможностей для притока инвестиций и географическая доступность для участия в бизнесе. Помимо положительных факторов электронной коммерции, также есть проблемы развития e-commerce в России. В настоящей статье будут приведены примеры проблем развития и их методы решения.

**Ключевые слова:** маркетплейс, электронная коммерция, контрафакт, контрафактная продукция, проблемы, интернет-площадка, товар.

## The problems of electronic commerce in Russia

Landechova Victoria Maksimovna, student

Vladimir State University named after Alexander Grigorievich and Nikolai Grigorievich Stoletov

*Until a few years ago, the Internet was used mainly for exchanging messages and files. However, in recent times, modern technology has transformed it into a multifunctional infrastructure that encompasses all major information centers, world libraries, databases of scientific and legal information, many governmental and commercial organizations, exchanges, and banks. That is why more and more people are either buying goods and services in e-commerce or starting their own online businesses.*

*Currently, the development of electronic commerce is accompanied by several positive factors for the world and Russian economy. First and foremost, it's the ease of doing business, the greater opportunities for investment to flow in, and the geographical accessibility to engage in business. In addition to the positive factors of e-commerce, there are also problems of e-commerce development in Russia. This article will give examples of development problems and their solutions.*

**Keywords:** marketplace, e-commerce, counterfeit, counterfeit products, problems, the internet the site, the product.

В мире, который становится все более цифровым, электронная коммерция является движущей силой мировой экономики. Важно понимать, с какими уникальными проблемами ежедневно встречаются предприятия онлайн-торговли. Чтобы добиться успеха, предпринимателям приходится сталкиваться со сложной ситуацией — от жесткой конкуренции до меняющихся ожиданий потребителей [12].

Проблемы электронной торговли, включая технические и экономические, связаны с препятствиями и сложностями, с которыми сталкиваются онлайн-компании при осуществлении своей деятельности и достижении успеха на рынке электронной коммерции. Эти проблемы могут возникать из-за различных аспектов экосистемы интернет-торговли, включая технологии, маркетинг, качество обслуживания клиентов, логистику, конкуренцию и соблюдение нормативных требований.

На сегодняшний день глобальной проблемой развития электронной коммерции в России является контрафактная продукция. Рост объемов онлайн-продаж привёл к росту количества контрафакта на интернет-площадках. Объем нелегального оборота продукции (с учётом контрафакта и контрабанды) в России по итогам 2023 года достиг 5 трлн руб. или 10,1 % от розничного рынка, что в 5 раз больше среднемирового показателя. Согласно результатам исследования, за последние 4 года рынок нелегальных товаров в России вырос в 1,5 раза или на 58 % [3].

Контрафакции в разных объемах подвержены все товарные категории, реализуемые посредством онлайн-

продаж. Ежегодно при помощи дистанционных способов продаж реализуется контрафактная продукция на сумму свыше 500 млрд руб. Доля контрафактных товаров, продающихся онлайн, составляет от 8 до 13 % от общего объёма контрафакта [4]. Лидирующие позиции контрафактной продукции в категориях традиционно занимают одежда и обувь, детские игрушки, косметика и парфюмерия, сумки и ремни, автозапчасти и аксессуары [5].

Больше всего контрафактной продукции выявляется на маркетплейсах. Минпромторг России в 2022 году назвал маркетплейс Wildberries интернет-магазином для сбыта контрафактной продукции. По данным Федеральной антимонопольной службы, за 1 квартал 2024 года на маркетплейсах Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет, AliExpress было заблокировано 2 066 806 карточек товара по жалобам правообладателей [6]. В сравнении с общим объёмом всего торгового оборота на маркетплейса — это незначительная часть. По некоторым экспертным оценкам доля контрафактной продукции на маркетплейсах может достигать до 70 % [7].

Нелегальная продукция, приобретённая на иностранных интернет-площадках, поступает на территорию РФ из-за рубежа путём почтовых отправок. По данным ФТС России в посылках выявлено на сумму 230 млн руб. контрафактной продукции за 2024 год. Сотрудниками центральной почтовой таможни было обнаружено 3,5 тыс. международных почтовых отправок с контрафактом, среди которых были спортивные товары, детские игрушки, одежда и обувь, парфюмерия, медика-

менты, сумки известных брендов, аксессуары для телефонов и автомобилей [8].

Факторы, влияющие на распространение контрафактной продукции в сфере электронной коммерции, можно разделить на:

1. Общие для онлайн- и офлайн-рынков.
2. Специфические.

В общей группе факторов отметим низкий уровень правовой и потребительской грамотности у российских граждан, уровень дохода ниже среднего у населения, территориальное расположение России рядом со странами-производителями и поставщиками контрафактной продукции, единая таможенная территория и связанный с этим разный уровень таможенной защиты прав интеллектуальной собственности в рамках Евразийского экономического союза и т. д. [13, с. 76–77]. К специфическим факторам можно отнести отсутствие контакта с товаром до момента его получения, стремительное развитие онлайн-торговли.

Ещё одним важным фактором распространения контрафакта стал уход различных торговых зарубежных брендов с витрин российских магазинов под влиянием санкционных ограничений, что повлекло за собой стремительное заполнение контрафактными товарами российские рынки. Оборот нелегальных люксовых аксессуаров и одежды в декабре 2024 года составил 27 млрд руб., что в 2 раза выше по отношению такого же периода в 2023 году. Среди востребованных брендов, популярными поддельными товарами стали Dior, Prada, Chanel и Louis Vuitton [10].

Законодательство многих зарубежных стран, как и российское законодательство, не призывает к ответственности и не содержит санкции к физическим лицам за покупку контрафакта в целях личного пользования. УВ ряде стран Европейского союза есть практика привлечения к ответственности покупателей нелегальных товаров. Туристам может грозить наказание как за перемещение таких товаров через таможенную границу при выявлении при таможенном контроле, так и за покупку контрафакта внутри страны. За такие виды нарушений выставляются штрафы, изымается контрафактная продукция, а некоторых возможно и привлечение к уголовной ответственности с применением таких санкций, как лишение свободы [13].

Методами выявления контрафакта в сфере электронной коммерции являются: проверка документов на бренд сотрудниками интернет-площадок, сравнение товара с товарами продавцов, которых подозревают в нарушениях, проверка рекомендуемой розничной цены.

К мерам и инструментам борьбы с нелегальной продукцией можно отнести:

1. Обязательная маркировка товарных категорий кодами DataMatrix. Данный вид маркировки позволяет отследить весь путь товара от создания до продажи.
2. Маркировка в системе «Честный знак». Мобильное приложение «Честный знак» помогает покупателям оценить свойства и характеристики товара до момента покупки.

3. Использование нейросетей. Алгоритмы машинного оборудования помогают автоматически вычислять подозрительные товары и блокировать их до публикации.

4. Грамотность потребителей. Она поможет интернет-площадкам выявлять случаи продажи контрафактной продукции.

5. Проверка сертификационных центров. Позволит выявлять организации, которые выдают сертификаты на непроверенную продукцию.

6. Качественная работа государственных органов. Значительно сократит попадание контрафактной продукции на территорию РФ.

Не менее важной проблемой в электронной торговле остаётся к привлечению ответственности онлайн-продавцов. При выявлении признаков контрафактной продукции у продавца, интернет-площадка блокирует карточки товара на своих сервисах и блокирует продавца. При этом продавец не привлекается к ответственности, товар не изымается, что может повлечь за собой новое появление данной продукции на площадках онлайн-торговли. Решением данной проблемы могут стать внесения в законопроекты условий административных и уголовных ответственностей, в случаях приобретения и продажи контрафактной продукции через интернет-площадки.

Нарушение безопасности в настоящее время является одной из ключевых проблем электронной коммерции в России. Важно отметить, что при осуществлении электронной торговли предоставляется большое количество персональных данных. Эти данные могут стать известны третьим лицам и использоваться в преступных целях. Следовательно, в настоящее время вопросы безопасности в электронной коммерции приобретают ключевое значение [14]. По данным сервиса разведки уязвимостей и утечек данных «DLBI», в 2024 году в России из-за утечек в сеть «Интернет» попало 240 млн номеров телефонов российских граждан и 123 млн адресов электронной почты. Почти 40 % данной информации приходилось на сектор электронной коммерции [11]. Среди мер по борьбе с проблемой утечки информации в сеть «Интернет» необходимо отметить установку антивирусных программ, шифрование информации, сочетание технических и организационных мер и быть готовыми к быстрой реакции в случае данного инцидента.

## Заключение

Таким образом, следует отметить, что электронная коммерция стала неотъемлемым и активно-развивающимся сегментом современной экономики. В настоящий момент, посредством сети «Интернет» приобретаются практически все товарные категории, от аксессуаров до мебели. Однако, на сегодняшний день есть ряд проблем в e-commerce, среди которых присутствует сложная и многогранная проблема контрафактной продукции, требующая постоянного внимания и незамедлительного решения. Несмотря на все вызовы и трудности, при правильном подходе и совместном участии различных



структур, можно добиться значительных успехов в решениях данных проблем, тем самым обеспечить безопасность и добиться доверия пользователей сети «Интернет» в сфере электронной коммерции.

#### Литература:

1. ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» № 381-ФЗ от 28.12.2009, в Проекте Федерального закона № 310163-4 «Об электронной торговле».
2. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 08.08.2024) «О защите прав потребителей».
3. Морозова А. РБК назвал объем рынка нелегальной продукции в России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/514075-rbk-nazval-ob-em-rynka-nelegal-noj-produkcii-v-rossii?ysclid=ly97e7ids7627375573> (дата обращения: 01.06.2025).
4. Подходы к противодействию оборота контрафакта в электронной коммерции // Центр стратегических разработок [Электронный ресурс]. URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/cf3/en7logdra8zt6218ckhjff79xm4hxyb7.pdf> (дата обращения: 01.06.2025).
5. Таможенная служба Российской Федерации в 2024 году. М., 2024. С. 38. [Электронный ресурс]. URL: [https://customs.gov.ru/storage/document/document\\_info/2025-03/25/sbornik\\_2024.pdf](https://customs.gov.ru/storage/document/document_info/2025-03/25/sbornik_2024.pdf) (дата обращения: 01.06.2025).
6. ФАС: более 2 млн карточек товаров было заблокировано на маркетплейсах по жалобам правообладателей с начала 2024 года // ФАС России [Электронный ресурс]. URL: <https://fas.gov.ru/news/33229> (дата обращения: 01.06.2025).
7. Эксперты: доля контрафакта в интернет-магазинах достигает 70 % [Электронный ресурс]. URL: <https://dzen.ru/a/Y00MhZlIrBZYsC0L> (дата обращения: 01.06.2025).
8. Таможенники за 2024 год выявили контрафактных товаров на 230 млн рублей // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/23042767> (дата обращения: 01.06.2025).
9. Сальникова А. В. Современный российский рынок контрафактной продукции: ведущие факторы и тенденции [Электронный ресурс] // Век качества. 2024. № 3. С. 76–77. URL: <https://www.agequal.ru/pdf/2024/324004.pdf> (дата обращения: 01.06.2024).
10. Крупеник О. Подделки раскупают на маркетплейсах [Электронный ресурс] // Газета «Коммерсант». URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7477383?ysclid=m7229ujdra164787372> (дата обращения: 01.06.2025).
11. DLBI [Электронный ресурс]. URL: <https://dlbi.ru/> (дата обращения: 01.06.2025).
12. Бармина М. Д. Влияние социальной коммерции на развитие бизнеса в e-commerce // Менеджмент: теория и практика. 2022. № 1–2. С. 99.
13. Сальникова А. В. Отношение к контрафакту в странах Европейского союза: постановка проблемы // Туризм: право и экономика. 2020. № 4. С. 21.
14. Дубровин М. С. Маркетплейсы как новый инструмент электронной торговли // Роль бизнеса в трансформации общества. М., 2023. № 2. С. 281–282.

## Эффективное управление командами в распределённых компаниях

Матюшкин Дмитрий Сергеевич, студент

Научный руководитель: Кияев Владимир Ильич, кандидат физико-математических наук, доцент

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

*В статье рассматриваются ключевые аспекты успешного управления распределёнными командами, включая создание эффективных рабочих процессов, управление коммуникацией, разрешение конфликтов, проведение удалённых совещаний и обеспечение вовлечённости сотрудников на расстоянии. Авторы также анализируют технологии и инструменты, которые могут помочь менеджерам повысить производительность и достичь лучших результатов в условиях распределённой работы.*

**Ключевые слова:** *распределённые команды, удалённая работа, управление проектами, коммуникация, вовлечённость сотрудников, эффективность работы.*

## Efficient management of teams in distributed companies

*This article covers key aspects of managing distributed teams, including creating workflows, managing communications, identifying problems, holding remote meetings, and keeping remote employees responsive. The authors also examine technologies and tools that can help managers increase productivity and achieve better results in distributed work environments.*

**Keywords:** *distributed teams, remote work, project management, communication, managerial responsibility, work efficiency.*

С появлением интернета и с развитием информационных и цифровых технологий появились распределенные компании, сотрудники которых работают в разных локациях, при этом сотрудники могут находиться не только не в одном городе, но и в разных странах. В связи с этим возникли вопросы, каким образом строить эффективное управление подобными организациями. Такие ситуации в какой-то мере возникали и ранее, когда компания вследствие каких-либо причин имела несколько офисов.

Проектные команды таких компаний были физически разобщены, что сказывалось на качестве управления проектами. В большой степени это относится к компаниям, которые разрабатывают сложные программные продукты, потому что, команды состоят из творческих людей, к которым, по нашему мнению, особенно необходим грамотный менеджмент. Эта ситуация нашла своё отражение в книге известного специалиста по разработке специализированного программного обеспечения для компаний различного типа Дж. Ханк Рейнуотера «Как пасти котов» [1]. Многое из этой книги можно перенести в деятельность распределённых компаний в наше время.

Для начала выясним с какими наиболее часто встречающимися проблемами могут столкнуться распределённые команды:

1. Координация работы сотрудников из разных часовых поясов
2. Налаживание хороших взаимоотношений между людьми, работающими в разных офисах
3. Совместная работа специалистов, использующие разные подходы к разработке
4. Планирование совещаний или неформальных бесед, когда участники доступны одновременно только через интернет в течение ограниченного времени

Какие основные задачи следует решать менеджеру такой компании? Сначала необходимо сформировать соответствующую структуру управления, которая включает:

- методы и действия, направленные на упорядочение и систематизацию используемой информации;
- распределение конкретных задач между сотрудниками;
- формирование архитектуры программного проекта;
- контроль времени, выделяемого на выполнение задач;
- планирование продуктивности и качества
- отношение к проектным ситуациям, трудным с точки зрения общения и взаимодействия участников проекта.

Объём информации, которая поступает в проектное пространство, довольно большой, особенно в крупных проектах, и не вся информация полезна. Чтобы эффективно использовать её, нужно классифицировать инфор-

мацию, поэтому во время поступления новой информации актуальными становятся следующие вопросы:

- Какие новые данные могут повлиять на действия в проекте?
- Надежен ли источник информации?
- Следует ли реагировать на поступление информации сразу или подождать?
- Где и как сохранить информацию для быстрого доступа?
- Когда информация потеряет актуальность?
- Как информация соотносится с тем, что уже известно?

Далее необходимо сформировать задачи участникам проектной команды для выполнения. Здесь хорошей идеей будет распределить обязанности в соответствии с интересами, особенно, учитывая, что проект реализуется распределённой командой, участники которой могут находиться в различных географических точках и в разных часовых поясах. Не стоит забывать также о возможности перераспределения обязанностей в ходе проекта, если это необходимо.

Скажем несколько слов об проектной архитектуре разработки ПО. Для её построения можно с успехом применять мультиагентные технологии с интеллектуальными агентами на базе использования нейронных сетей [2]. Для этого необходимо на базе мультиагентного подхода смоделировать действия автоматизированной системы, организующей проектную работу в распределённой компании. Важными требованиями к системе являются: высокая эффективность управленческого процесса, качество производимого продукта и комфортные условия работы. Ниже показаны основные управленческие функции, которые должна обеспечивать такая система:

- *организационная* — обеспечение эффективного функционирования распределённой системы управления проектами;
- *коммуникационная* — организация обмена информацией между заказчиком, менеджерами и работниками;
- *аналитически-экспертная* — подготовка вариантов решения, входящих в полномочия агентов;
- *мониторинговая* — отслеживание планов и темпов реализации проектов с помощью системы контрольных точек, а также оповещение руководителей проекта (ответственных менеджеров) о возникающих коллизиях, при разрешении которых необходимо участие человека;
- *документационно-архивная* — формирование и пополнение базы типовых расчетов, стандартных действий, операций и модулей проектов.

Исходя из обозначенных функций можем выделить, например, группу следующих агентов:

- коммуникации (для общения участников процесса);
- распределения задач (для составления рабочего плана);

— контроля (для проверки соблюдения сроков, требований и т. д.);

— информации (для реализации архивной и аналитической функции).

Каждый агент выполняет назначенную ему функцию, а вместе они составляют часть системы управления проектом. Внутри мультиагентной системы между агентами происходит обмен информацией, необходимой для корректного функционирования. Кроме этого, информация поступает от объектов, взаимодействующих с агентами системы [3].

Агенты тесно взаимодействуют между собой. У каждого из них имеются свои источники для получения информации об состоянии системы. Проектные работы выполняются согласованно в рамках общего плана. У каждого вида работ есть свои менеджеры, работники и заказчики.

В роли заказчиков могут выступать представители маркетингового отдела. За их взаимодействие отвечает агент «Коммуникации». Агент «Информации» занимается предоставлением информации по данным архива, прогнозам и анализу данных, составленным отчетам и оповещениям о решениях агента «Контроля». Агент «Контроля» получает данные от задач и работников, после чего отправляет свое решение как рекомендацию системы. Агент «Распределения задач» отвечает за качественное и равномерное предоставление задач работникам. Он получает информацию о положении дел от работников и списка задач, затем предоставляет эти данные менеджеру, с рекомендациями агента «Контроля». Менеджер проекта принимает решения с учётом полученных данных [4].

На рисунке 1 в общем виде показаны области влияния агентов и объекты, к которым обращаются их сенсоры

— в роли сенсоров могут выступать как сотрудники, так и соответствующие программные и физические объекты (датчики).

При планировании времени всегда необходимо найти баланс между переработками и щадящим распределением времени ввиду того, что сотрудники могут работать в разных часовых поясах и продумать расписание взаимодействия рабочих групп команды разработчиков, чтобы вне зависимости от пояса, они смогли эффективно проводить рабочие митинги. На рисунке 2 для примера показан алгоритм действий агента «Коммуникации».

Взаимоотношение с сотрудниками — это один из самых важных пунктов, если не самый важный. Реализации проектов в распределенных компаниях редко обходится без конфликтных ситуаций. Именно поэтому чрезвычайно важна коммуникационная составляющая, реализацией которой будет заниматься соответствующий интеллектуальный агент.

Покажем несколько популярных сервисов, которые реально используются при реализации сложных проектов.

Jira — обладает широким функционалом, в нем можно планировать исполнение задач, прикреплять менеджеров и работников к задачам, задавать требуемые приоритеты и временные ограничения. Есть надстройки для анализа проектной информации. Однако использование сервиса в иных случаях затруднено из-за объемного функционала.

GanttPro — сервис, основанный на диаграммах Ганта. Обладает хорошей визуализацией происходящего на проекте. Удобен при планировании проекта и во время его исполнения для получения содержательных диаграмм. Функционал по управлению качественно развит, но с организацией коммуникаций имеются серьезные проблемы:

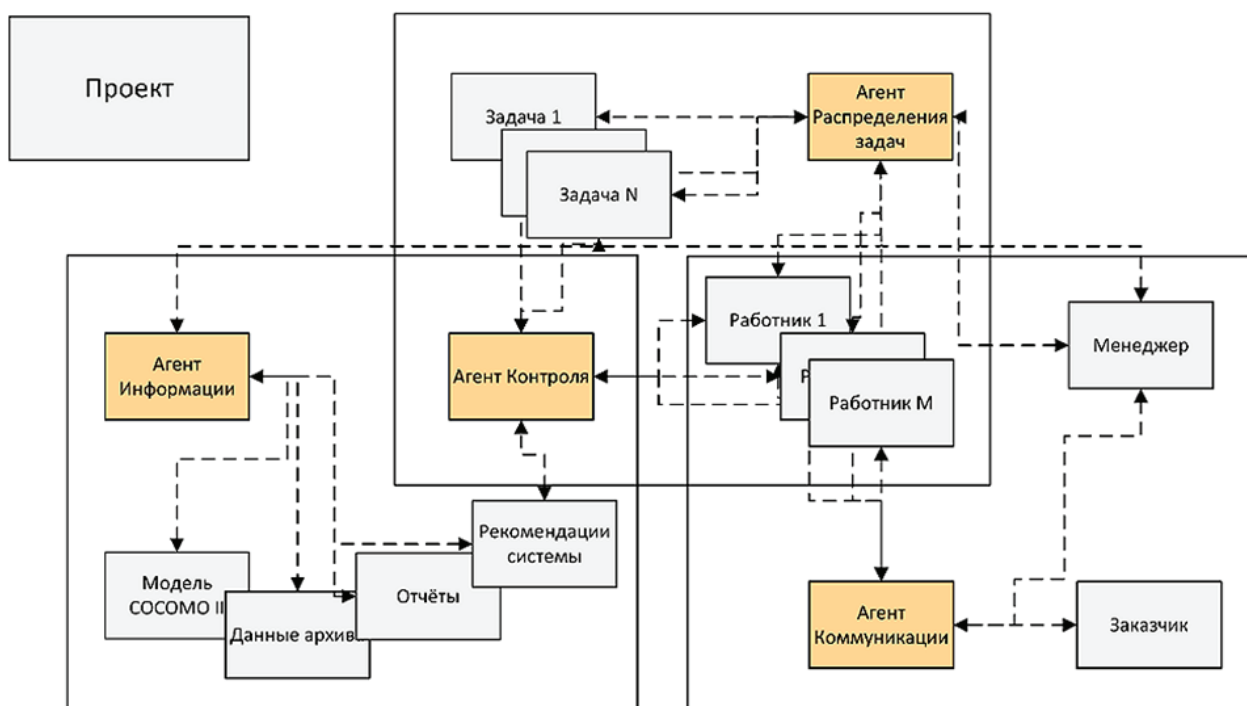


Рис. 1. Схема взаимодействия агентов системы

нет уведомлений, отсутствует возможность интеграции со специализированными средствами коммуникации. Градации задач также не существует.

Redbooth — простой и интуитивно понятный сервис, позволяющий выстраивать планы на проект, распределять ресурсы, устанавливать дедлайны, хранить историю изменений. Важным достоинством является синхронизация с Google Drive, Gmail и Outlook. К минусам можно отнести отсутствие возможности выставления приоритетов, и отслеживания текущего прогресса.

Основным достоинством предлагаемого прототипа управленческого сервиса, является использование динамичной мультиагентной системы, с помощью которой можно реально компенсировать «минусы» рассмотренных выше систем, что окажет большую поддержку менеджеру, руководящему разработкой продукта в распределенной компании. Клиент-серверная архитектура системы позволяет встраивать её в любой из показанных выше проектных сервисов, предоставляющих помощь при разработке программного обеспечения.

#### Литература:

1. Дж. Ханк Рейнвотер Как пасти котов. Наставление для программистов, руководящих другими программистами. — СПб.: Изд-во Питер, 2019. — 256 с.
2. Кияев В. И. Мультиагентные технологии в системах мониторинга и управления. — Актуальные вопросы развития современной науки: теория и практика: сборник лучших докладов. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. — 104 с.
3. Бугайченко Д. Ю. Разработка и реализация методов формально-логической спецификации самонастраивающихся мультиагентных систем с временными ограничениями: С.-Петербург. гос. ун-т. — СПб, 2007. — 259 с.
4. Кияев В. И., Елисеев П. А. Распределение зон ответственности в виртуальных аутсорсинговых компаниях // Научно-практический журнал «Гипотеза», № 4 (9). — СПб.: Изд-во СПбГЭУ. 2019. — С. 45–50.

## Глобализация и её положительное влияние на вьетнамо-российские отношения

Нгуен Линь Нь, аспирант;

Хиссейн Делле Харали, аспирант

Научный руководитель: Смирнов Павел Александрович, кандидат экономических наук, доцент  
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

*Глобализация является важным и сквозным содержанием экономической реформы стран всего мира. Она оказывает существенное влияние на внешнеполитическую ориентацию стран, включая Вьетнам и Россию. В статье рассматривается ее положительное влияние на отношения Вьетнама и России в контексте современной глобализации и даются некоторые рекомендации и выводы для политики двух стран.*

**Ключевые слова:** глобализация, внешнеполитическая, вьетнамо-российские отношения, положительное влияние.

## Globalization and its positive impact on Vietnam-Russia relations

Nguyen Linh Nhi, graduate student;

Hissein Delle Harali, graduate student

Scientific advisor: Smirnov Pavel Aleksandrovich, candidate of economic sciences, associate professor  
Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (Moscow)

*Globalization is an important and cross-cutting content of economic reform of countries around the world. It has a significant impact on the foreign policy orientation of countries, including Vietnam and Russia. The article examines its positive impact on relations between Vietnam and Russia in the context of modern globalization and provides some recommendations and conclusions for the policies of the two countries.*

**Keywords:** globalization, foreign policy, Vietnamese-Russian relations, positive impact.

#### Введение

В последние годы глобализация влияет на российско-вьетнамские отношения, увеличивая экономические, культурные и технологические обмены и создавая новые

возможности для двустороннего и многостороннего сотрудничества. Отношения между Россией и Вьетнамом, построенные на основе стратегического альянса, продолжают активно развиваться в контексте глобализации, при этом расширяются многие сферы сотрудничества.



## Обзор литературы

Автор Чан Тхи Кхань Ха тоже писала работу по этой теме. В статье анализируются давние отношения между Вьетнамом и Россией, находящиеся под сильным влиянием глобализации, которая вынуждает обе страны корректировать свою внешнюю политику в новых условиях. Однако пока не раскрыт аспект положительного влияния глобализации на вьетнамо-российские отношения. В моей статье данные вопросы будут рассмотрены подробно.

## Результаты

В условиях глобальной экономической интеграции адаптация национальной экономики к мировым тенденциям не может быть отложена, особенно в странах с давними отношениями, такие как Россия и Вьетнам.

Можно сказать, что отношения между Вьетнамом и Российской Федерацией сегодня и Советским Союзом ранее — это отношения верных друзей, две страны являются особыми традиционными партнерами друг друга, народы двух стран стояли бок о бок, поддерживали и помогали друг другу. Вьетнам и Российская Федерация всегда имели традицию тесной координации и взаимной поддержки на многосторонних и региональных форумах, основанную на схожих взглядах на многие международные и региональные проблемы. Это сотрудничество не только отражает всеобъемлющее и надежное стратегическое партнерство между двумя странами, но и демонстрирует ответственность в активном содействии поддержанию мира, стабильности и развития в мире.

Глобализация способствует расширению торгово-экономических отношений между Вьетнамом и Россией, внося существенные изменения в сторону более тесного взаимодействия между двумя странами. Обе страны активно участвуют в международных торговых организациях, способствуя обмену товарами, технологиями и инвестициями.

Отчет Министерства промышленности и торговли Вьетнама показывает, что в 2024 году товарооборот между двумя сторонами достигнет 4,58 млрд долларов США, увеличившись на 26,1 % по сравнению с 2023 годом; из которых экспорт Вьетнама в Россию достигнет 2,34 млрд долларов США, увеличившись на 34 %. В обратном направлении импорт из России во Вьетнам достигнет 2,24 млрд долларов США, увеличившись на 18,9 %.

Только в первом квартале 2025 года экспортный оборот Вьетнама в Россию достигнет почти 0,54 млрд долларов США, увеличившись на 3 %. Напротив, импорт Вьетнама из России достигнет 0,56 млрд долларов США, снизившись на 2,2 %. Примечательно, что товарные группы с высокими темпами роста включают обувь; Игрушки, спортивный инвентарь; кофе; древесина и изделия из нее; машины, оборудование, инструменты, запасные части и т. д. Кроме того, с точки зрения доли экспорта, кофе является товаром с наибольшим экспортным оборотом из

Вьетнама в Россию. Далее следуют текстиль и одежда на втором месте; другие машины, оборудование, инструменты и запасные части на третьем месте и морепродукты на четвертом месте.

Россия и Вьетнам реализовали исследовательские и технологические проекты по научно-техническому сотрудничеству. Научно-исследовательское сотрудничество в рамках Тропического центра во Вьетнаме принесло много положительных результатов. Обе стороны реализуют проект Центра ядерных исследований и технологий. Укрепилось местное сотрудничество, и в настоящее время установлено около 20 связей между населенными пунктами двух стран, особенно между Ханоем, Хошимин и Москвой, Санкт-Петербургом.

С другой стороны, обе стороны изучают возможности развития сотрудничества в ряде потенциальных областей, таких как механика, металлургия, химия, переработка полезных ископаемых, поставка и производство оборудования для проектов возобновляемой энергетики, транспортных проектов и т. д.

В частности, сотрудничество в области энергетики — нефти и газа является ведущей важной опорой Всеобъемлющего стратегического партнерства между Вьетнамом и Россией. В настоящее время сотрудничество в области энергетики — нефти и газа между Вьетнамом и Россией осуществляется не только в области разведки и добычи сырой нефти, но и постепенно расширяется на другие перспективные области.

Благодаря влиянию глобализации на развитие технологий и коммуникаций, взаимодействие между странами стало проще. Видно, что процесс коммуникации в каждой стране мира быстрый, насыщенный, легкий, многомерный, многоуровневый, многослойный, непрерывный для мировой общественности. Современные медиа позволяют оперативно решать вопросы сотрудничества, обмениваться опытом и знаниями, что положительно сказывается на политических и экономических отношениях. В настоящее время Россия и Вьетнам активно используют электронные площадки для диалога и сотрудничества, способствуя более эффективной реализации совместных инициатив.

Глобализация также способствует укреплению стратегического партнерства и политического диалога между двумя странами. Россия является одним из самых надежных партнеров Вьетнама. Две страны установили прочные дипломатические отношения во всех областях двустороннего сотрудничества и на международных и региональных форумах. С фундаментальными, основными принципами и долгой историей двусторонних отношений, вместе с совместными усилиями двух стран, в этом году отмечается 75-я годовщина совместного строительства Вьетнамом и Россией отношений сотрудничества во всех областях, в соответствии с интересами двух стран, являясь бесценным активом народов двух стран и образцом традиционной дружбы и взаимовыгодного сотрудничества. В политической и дипломатической сфере

две страны имеют высокое доверие и все больше укрепляются посредством визитов на всех уровнях, особенно на высоком уровне. Обе стороны поддерживают множество механизмов координации и диалога по дипломатии, обороне и безопасности.

Глобализация способствует культурным обменам и укреплению межличностных отношений. Обмен студентами, учеными и культурными мероприятиями способствует взаимопониманию и дружеским отношениям между гражданами двух стран. Вьетнамцы и россияне лучше узнают друг друга через образовательные программы, совместные туры и культурные проекты, что способствует развитию доверия и уважения.

Россия продолжает играть роль надежного партнера в поддержке Вьетнама в подготовке высококачественных кадров. В настоящее время в России обучается более 5000 вьетнамских студентов, в основном по программам обучения в области инженерии, медицины, технологий и фундаментальных наук.

Это не только способствует повышению профессиональной квалификации молодых поколений Вьетнама, но и способствует стратегическому сотрудничеству между двумя странами во многих областях, содействует взаимопониманию и создает прочную основу для устойчивого развития обеих стран в будущем. Благодаря этим программам сотрудничества вьетнамские студенты имеют возможность получить доступ к международной среде обучения, улучшить свою адаптивность и всестороннее развитие в условиях все более сильной глобализации.

Глобализация открывает много возможностей, но также создает много проблем для отношений Вьетнама и России, таких как:

Экономическая конкуренция и давление международной интеграции — все более жесткая конкуренция между странами за привлечение ресурсов и потребительских рынков.

Промышленная и технологическая трансформация — это создает проблемы в улучшении навыков рабочей силы, улучшении технологической инфраструктуры и инноваций, чтобы избежать отставания.

Геополитические и глобальные изменения в безопасности — международная безопасность и политические вопросы становятся более сложными.

Разрыв в развитии и международная интеграция — глобализация может выявить различия в уровне экономического и социального развития между Вьетнамом и Россией.

Культурные и социальные проблемы — сюда входят конфликты в ценностях, образе жизни и национальной идентичности.

Проблемы окружающей среды и устойчивости — расширение экономической деятельности и международная интеграция могут вызвать экологические проблемы, такие как загрязнение, чрезмерное использование ресурсов.

Эти проблемы не только влияют на развитие отношений между двумя странами, но и влияют на сотрудничество и развитие между странами региона. Поэтому Вьетнаму и России необходимо быть решительными в реализации следующих задач:

Поощрять двусторонние инвестиции во Вьетнаме и России в традиционных и новых областях, таких как электроэнергетика, включая возобновляемые источники энергии, промышленность, горнодобывающая промышленность, высокие технологии, транспорт, городское развитие, жилищное строительство, городская техническая инфраструктура, сельское хозяйство, лесное хозяйство, поддержка повышения роли и эффективности Вьетнамской рабочей группы высокого уровня по приоритетным инвестиционным проектам.

Укреплять сотрудничество в области образования — обучения и науки — технологий, считая это одним из ключевых направлений сотрудничества между двумя странами.

Укреплять сотрудничество в борьбе с международным терроризмом и финансированием международного терроризма при центральной и координирующей роли Организации Объединенных Наций на основе строгого соблюдения норм и принципов международного права, а также усиления ведущей роли государства и компетентных органов в предотвращении и борьбе с терроризмом и экстремизмом.

Обе страны должны защищать окружающую среду, сокращать выбросы и двигаться к зеленой промышленности.

Оглядываясь на историю отношений Вьетнама и России, можно увидеть, что существует множество внутренних и внешних факторов, которые оказали неблагоприятное влияние на отношения между двумя странами. Однако, независимо от колебаний в мире и в каждой стране, за последние три четверти века традиция дружественного сотрудничества между Вьетнамом и Россией осталась неизменной. Это один из элементов, которые создают особый характер все более развивающихся отношений Вьетнама и России. Глобализация принесла и приносит возможности и выгоды обеим странам. Наряду с новыми требованиями развития обеих стран под воздействием глобализации и новыми возникающими факторами, они станут основой для обеих сторон для выработки лучших решений по содействию всеобъемлющему стратегическому партнерству между Вьетнамом и Российской Федерацией.

#### Литература:

1. Кириллов В. Н. Менеджмент-образование в условиях глобализации и ускорения научно-технического прогресса // Вестник университета (Государственный университет управления). 2005, № 2(11). (0,7 п.л.).
2. Кредисов А. И. Управление внешнеэкономической деятельностью. — К.: Наука 2004. — 326 с.

3. Чан Тхи Кхань Ха. Внешняя политика Вьетнама и всеобъемлющее стратегическое партнёрство между Вьетнамом и Россией. Ссылка для доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vneshnyaya-politika-vietnama-i-vseobemlyuschee-strategicheskoe-partnyorstvo-mezhdu-vietnamom-i-rossiey>.
4. Новый механизм внешнеэкономической деятельности международного сотрудничества // Под ред. И. Д. Иванова. -2-е изд., перераб. и доп. — М.: Междунар. отношения, 2005.- 240 с.
5. Покровская В. В. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности: Учеб. — М.: Юристъ, 1999.- 456 с.
6. Элиас Г. Хаджикумис (2021 г.), Экономическая дипломатия в новую эпоху, Мировые и вьетнамские газеты, Ссылка для доступа: <https://baoquocte.vn/ngoai-Giao-tinh-te-trong-ky-nguyen-moi-153124.html>.

## Оценка финансовой безопасности лизинговых компаний

Парамонова Яна Алексеевна, студент

Научный руководитель: Подтихова Наталья Николаевна, кандидат экономических наук, доцент  
Сибирский федеральный университет (г. Красноярск)

**Ключевые слова:** финансовая безопасность, лизинговая компания, индикаторы, пороговые значения, оценка финансовой безопасности.

В условиях современной динамичной экономики, где предприятия постоянно сталкиваются с внутренними и внешними угрозами, обеспечение финансовой безопасности становится критически важным аспектом для их стабильного развития и устойчивого функционирования. Финансовая безопасность не только позволяет компаниям эффективно реагировать на изменения внешней среды, такие как экономические кризисы, изменения в законодательстве и рыночные колебания, но и способствует поддержанию конкурентоспособности и долгосрочной стабильности.

Несмотря на растущую значимость, понятие «финансовая безопасность предприятия» на сегодняшний день не имеет четкого и общепринятого определения в действующем законодательстве и в научных публикациях. Это создает затруднения в практическом обеспечении финансовой безопасности.

В данной работе финансовая безопасность рассматривается как составная часть экономической безопасности, комплексное состояние защищенности которой характеризуется устойчивостью к внешним и внутренним угрозам, способностью эффективно и сбалансировано использовать ресурсы и обязательства, адаптивностью к изменениям среды, а также стратегической стабильностью, позволяющей реализовывать долгосрочные цели развития без потери конкурентоспособности [1].

Данное состояние достигается через:

- поддержание оптимального уровня финансовых показателей;
- минимизацию угроз банкротства и потерь;
- формирование механизмов устойчивого роста в кратко- и долгосрочной перспективе.

Необходимость обеспечения финансовой безопасности лизинговых компаний обусловлена их ролью в на-

циональной экономике. Их деятельность способствует повышению фондовооруженности и производительности труда организаций без необходимости крупных единовременных вложений. Это особенно актуально для малого бизнеса, который благодаря лизингу получает доступ к современным технологиям и оборудованию, что способствует его развитию (рисунок 1).

Лизинговые компании занимают значительную долю на финансовом рынке России, что подчеркивает их значимость для экономики. Они демонстрируют постепенный рост, что свидетельствует о перспективности данной деятельности и выделяет лизинг как один из ключевых долгосрочных финансовых продуктов. Эффективное управление финансовой безопасностью позволяет этим компаниям сохранять устойчивость и обеспечивать надежность своих услуг.

В структуре капитала лизинговых компаний основной акцент делается на долгосрочные обязательства, формируемые за счет привлечения внешних источников финансирования. Это позволяет компаниям предлагать своим клиентам услуги на выгодных условиях, одновременно поддерживая собственную ликвидность и устойчивость. Финансовая безопасность лизинговой компании зависит от эффективного управления финансами, что, в свою очередь, влияет на стабильность бизнеса в целом.

Кризис 2022 года, вызванный геополитическим обострением, санкциями, оттоком иностранных компаний и экономической перестройкой, оказал неоднозначное влияние на лизинговый рынок России. Объем новых сделок в 2022 году упал примерно на 13 % [6]. Особенно пострадали сегменты:

- Авиационный лизинг: запрет на поставки Boeing и Airbus, разрыв договоров с иностранными лизингодателями;

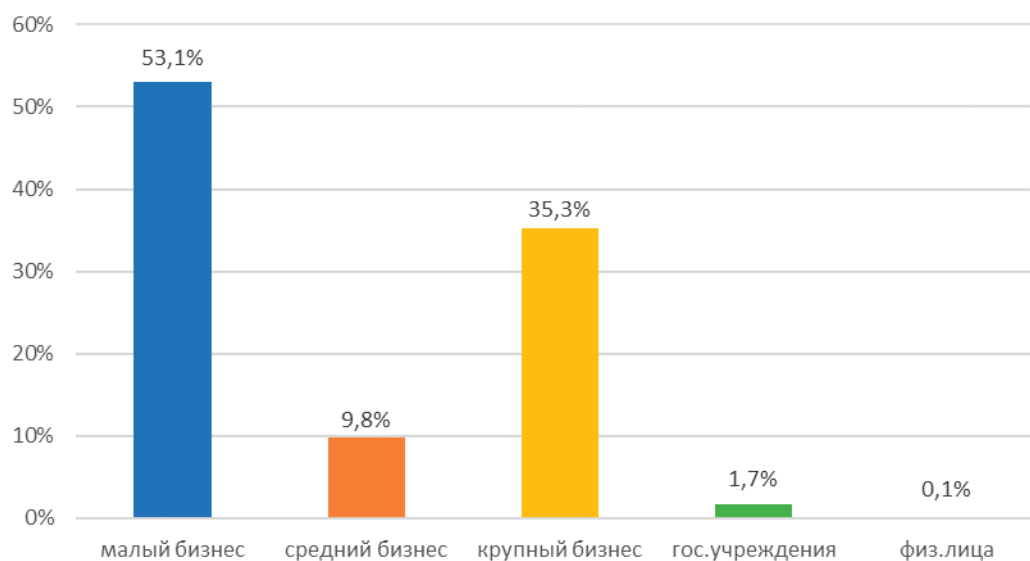


Рис. 1. Соотношение востребованности лизинга в разных сегментах бизнеса на 2024 г. [5]

– Автолизинг: уход западных брендов, приостановление поставки техники в лизинг, проблемы с логистикой и комплектующими;

– IT-оборудование: санкции на высокотехнологичную технику.

Также в этот период резко выросла ключевая ставка ЦБ (с 8,5 % до 20 %), что сделало лизинг дороже и усложнило рефинансирование. Однако, в 2023 году наблюдается рост количества предметов лизинга, что объясняется адаптацией рынка к новым условиям и ростом спроса на лизинг отечественного оборудования. Правительственные инициативы, такие как субсидирование процентных ставок и льготные программы, также сыграли стабилизирующую роль.

Особенностью обеспечения финансовой безопасности лизинговой компании является необходимость учета двойственной природы лизинговых операций, сочетающих в себе элементы кредитования и инвестиционной деятельности. Лизинговая компания должна обеспечивать не только собственную финансовую безопасность, но и анализировать финансовую устойчивость лизингополучателей, поскольку их финансовое состояние напрямую влияет на своевременность получения лизинговых платежей и, как следствие, на финансовую стабильность самой лизинговой компании.

В современных научных трудах анализ финансовой безопасности компаний исследуется с применением различных методик. Среди них выделяют анализ денежного потока, индекс кредитоспособности (Z-счет Альтмана), метод систем анализа (горизонтальный, вертикальный, сравнительный анализы, также анализ финансовых коэффициентов и интегральный анализ). В зарубежной экономической литературе широкое распространение получили методики прогнозирования банкротства хозяйствующих субъектов, которые могут быть адаптированы для анализа уровня их финансовой безопасности. Среди наиболее распространенных моделей, помимо Z-счета

Альтмана, выделяют: модель Таффлера, модель Спрингейта, модель Лиса и другие.

Одним из наиболее широко применяемых подходов к оценке уровня финансовой безопасности выступает индикативный подход. Он предполагает использование системы индикаторов, среди которых ключевая роль отводится параметрам, отражающим динамику стоимости хозяйствующего субъекта. Принципиальное значение для анализа финансовой безопасности имеют не абсолютные значения данных показателей, а их критические (пороговые) величины.

Предлагается следующая система индикаторов, в качестве пороговых (референсных) значений применять значения показателей средние по отрасли «Деятельность по финансовой аренде (лизингу/сублизингу)» (таблица 1). Основу для данной системы составили методические разработки отечественных авторов [2,3,4].

При рассмотрении вопроса о совершенствовании уже известных научных методик, представляется необходимым включение в анализ дополнительных критериев, а именно диверсификации лизингополучателей и отраслей в лизинговом портфеле. Данные индикаторы позволяют оценить зависимость лизинговой компании от крупнейших клиентов и связанные с этим кредитные риски, что особенно важно для лизинговых компаний, где дефолт крупного клиента может существенно повлиять на финансовую устойчивость. А также степень концентрации лизингового портфеля по типам имущества, что позволяет учитывать специфический для лизинговых компаний риск обесценения определенных категорий имущества.

В рамках индикативной оценки финансовой безопасности лизинговой компании расчет исключительно коэффициента текущей ликвидности является недостаточным, поскольку он отражает лишь общую способность предприятия погашать краткосрочные обязательства за счет всех оборотных активов. А комплексный



Таблица 1. Индикативный подход к оценке финансовой безопасности лизинговой компании

Показатель	Пороговое значение	Критерий финансовой безопасности
1 Коэффициент текущей ликвидности (Оборотные средства/краткосрочные обязательства)	1,4	Индикаторы платежеспособности компании
2 Коэффициент срочной ликвидности ((Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Краткосрочная дебиторская задолженность) / Краткосрочные обязательства)	1	
3 Коэффициент абсолютной ликвидности ((Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Текущие обязательства)	0,13	Индикаторы финансовой устойчивости
4 Временная структура кредитов	Кредиты сроком до 1 года 70 %	
5 Коэффициент автономии (Собственный капитал/валюта баланса — авансы лизингополучателей)	0,1	Индикаторы рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности
6 Уровень финансового левиреджа (долгосрочные обязательства+краткосрочные обязательства /собственный капитал)	3,0	
7 Коэффициент обеспеченности процентов к уплате (Прибыль до уплаты процентов и налогов/проценты к уплате)	3,0	
8 Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ((Собственный капитал — Внеоборотные активы) / Оборотные активы)	0	
9 Рентабельность активов (Чистая прибыль/валюта баланса)	Индекс инфляции	Индикаторы качества лизингового портфеля и рисков
10 Рентабельность собственного капитал (Чистая прибыль/ Собственный капитал)	15 %	
11 Средневзвешенная стоимость капитала (WACC)	Рентабельность инвестиций	Индикаторы роста и развития компании
12 Показатели диверсификации лизингополучателей (доля в лизинговом портфеле одного лизингополучателя)	10 %	
13 Показатели диверсификации отраслей в лизинговом портфеле (доля в лизинговом портфеле одной отрасли)	30 %	Индикатор сбалансированности денежных потоков
14 Темпы роста прибыли, реализации продукции, активов	Темп роста прибыли > темпа роста выручки> темпов роста активов	
15 Соотношение оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности	Период оборота дебиторской задолженности > периода оборота кредиторской задолженности	

расчет всех трех видов ликвидности обеспечивает многоуровневую оценку платежеспособности, а также выявление скрытых рисков.

Также в совершенствовании традиционных методик предлагается адаптировать коэффициент автономии. Авансовые платежи минимизируют кредитный риск лизингодателя. И поскольку авансы составляют значительную долю пассивов, включение их в знаменатель может значительно снизить реальную финансовую устойчивость. Но также коэффициент автономии можно рассчитывать по уже существующей формуле, однако будет необходимо корректировать пороговое значение.

В методику также был добавлен коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами. Данный

показатель характеризует уровень обеспеченности организации собственными оборотными средствами, которые являются необходимым условием для поддержания ее финансовой устойчивости. Пороговое значение по показателю составляет 0, при этом, чем ближе к 0, тем «опаснее», чем дальше от 1, тем «безопаснее».

Таким образом, усовершенствованная методика сочетает в себе показатели, отражающие различные аспекты финансовой безопасности лизинговой компании: ликвидность и платёжеспособность, финансовую устойчивость, рентабельность и эффективность, качество лизингового портфеля и связанные с ним риски, динамику роста и развития, а также рыночную стоимость и инвестиционную привлекательность.

Методика учитывает специфические особенности лизинговой деятельности, такие как высокая доля заемного капитала, особая структура активов с преобладанием лизингового имущества, зависимость от ликвидности предметов лизинга и качества лизингового портфеля.

Адаптированные пороговые значения индикаторов отражают отраслевые стандарты и обеспечивают баланс между финансовой устойчивостью и эффективностью деятельности. Система индикаторов позволяет своевременно выявлять угрозы финансовой безопасности, оценивать их влияние на деятельность компании и принимать обоснованные управленческие решения для нейтрализации негативных воздействий.

Для определения результатов анализа предлагается применить балльный метод. Введем условные оценки по каждому индикатору:

- 0 баллов, если значение индикатора по сравнению с пороговым значением находится в критической (опасной) зоне, что характеризуется отклонением от порогового более, чем на 66 %;
- 1 балл, если значение индикатора по сравнению с пороговым значением находится в пограничной зоне: отклонение от порогового 33–66 %;

– 2 балла, если значение индикатора по сравнению с пороговым значением находится в безопасной зоне: отклонение от порогового менее, чем на 33 %.

Максимально возможное значение совокупного показателя установлено на уровне 14 баллов, что обусловлено количеством групп анализируемых индикаторов (с учетом максимальной оценки по каждой группе в 2 балла). Для каждой группы индикаторов рассчитываются средние арифметические значения, на основании совокупности которых формируется интегральная оценка. Для оценки примем следующие диапазоны:

- Низкий уровень финансовой безопасности (0–4 баллов);
- Средний (нормальный) уровень финансовой безопасности (5–9 балла);
- Высокий уровень финансовой безопасности (10–14 балла).

Комплексный подход к оценке финансовой безопасности, заложенный в методике, обеспечивает всестороннюю диагностику финансового состояния лизинговой компании и создает надежную основу для формирования эффективной стратегии обеспечения ее финансовой устойчивости и безопасности в долгосрочной перспективе.

#### Литература:

1. Блажевич, О. Г. Оценка финансовой безопасности предприятия и выявление путей ее повышения / О. Г. Блажевич, Н. А. Кирильчук // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. — 2016. — № 2 (35). — С. 40–48.
2. Запорожцева Л. А. Финансовая безопасность предприятия при переходе на МСФО / Л. А. Запорожцева // Международный бухгалтерский учет. — 2011. — № 36. — С. 46–51.
3. Овечкина О. Н. Понятие и методика оценки финансовой безопасности предприятия / О. Н. Овечкина // Вопросы экономики и права. — 2013. — N 57. — С. 87–92.
4. Папехин Р. С. Факторы финансовой устойчивости и безопасности предприятия: автореф. дис. канд. экон. наук. Волгоград, 2007. 21 с.
5. Рынок лизинга по итогам 2024 года: ставки высоки // Эксперт РА URL: <https://raexpert.ru/researches/leasing/2024/> (дата обращения: 30.05.2025)
6. Рынок лизинга по итогам девяти месяцев 2022 года: держит удар // Эксперт РА URL: <https://raexpert.ru/researches/leasing/9m2022/> (дата обращения: 30.05.2025)

## Возможности усовершенствования организационной структуры компании при повышении производительности труда

Родина Ксения Михайловна, студент магистратуры  
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

*В статье рассматриваются основные направления оптимизации организационной структуры предприятия на примере ОАО «РЖД», а также описаны цели и способы повышения производительности труда.*

**Ключевые слова:** экономика, производительность труда, организационная структура, оптимизация.

## The possibilities of improving the organizational structure of the company while increasing labor productivity

*The article discusses the main directions for optimizing the organizational structure of an enterprise using the example of Russian Railways, and also describes the goals and methods of increasing labor productivity.*

**Keywords:** *economy, labor productivity, organizational structure, optimization.*

В ноябре 2023 года глава ЦБ РФ Эльвира Набиуллина заявила, что в настоящее время в условиях дефицита кадров в России для стимулирования экономического роста необходимо увеличение производительности труда. Стоит отметить, что данный показатель вырос за последние пять лет в стране на 5,1 %, однако, в 2020 году данный показатель резко снизился в условиях пандемии, а в 2022 году наблюдалось его снижение в тех отраслях, которые были наиболее затронуты антироссийскими санкциями [4].

Проанализировав производительность труда железнодорожной отрасли, можно сделать вывод, что за последние пять лет значение данного показателя выше среднего, например, в 2023 году в отрасли смогли повысить производительность труда на 20 %. В рамках национального проекта «Производительность труда» получают поддержку 49 предприятий отрасли с суммарной выручкой в 360 млрд.руб. Пилотные проекты сейчас проходят на 25 из них. С момента включения компаний в национальный проект средний прирост производительности труда составил 5,3 %, реальный прирост уплаченных налогов и взносов данных компаний — 353,5 млн.руб. [4].

Рост производительности труда предусмотрен утвержденной в марте 2019г. и обновленной осенью 2022г. долгосрочной программой развития ОАО «РЖД». Однако в связи с антироссийскими санкциями, повлиявшими и на экономику страны в целом, разрывами и перестроениями цепочек поставок, важно в целях повышения производительности труда рассматривать различные возможности адаптационных механизмов, в том числе и изменении организационной структуры предприятия (ее иерархически связанных частей). На рисунке 1 представлена организационная структура ОАО «РЖД».

Так, например, компания предлагает связать основные направления повышения производительности труда с «реализацией проектов цифровой трансформации, автоматизации, внедрением новой высокопроизводительной техники и инновационных технологий, а также совершенствованием внутренних операционных процессов» [2]. В настоящее время компания создала отраслевой центр компетенций в рамках национального проекта «Производительность труда», а также реализовала несколько проектов по повышению эффективности предприятий — партнеров по отрасли в рамках развития общей корпоративной экосистемы.

Основные функции базовых элементов организационной структуры ОАО «РЖД» представлены на рисунке 2.

Однако, по нашему мнению, производительность труда нужно понимать шире, чем простое соотношение количества продукции на единицу времени. Услуги, оказываемые компанией, также оказывают воздействие на конечный результат для пользователей. Именно поэтому, наряду с автоматизацией процессов компании одним из

направлений оптимизации организационной структуры является система премирования сотрудников, привязанная к показателям их эффективности. Однако, в силу ограничений расчета по заданной формуле, она ориентирована не столько на повышение количественного показателя, но и на рост качества транспортно-экспедиционного обслуживания [2].

Также в 2024 году запланирован пересмотр заработной платы сотрудников компании, которую планируют провести с учетом экономической ситуации и потребностей сотрудников, чтобы достичь наилучших результатов [1]. Пересмотр системы оплаты труда предполагает привязку зарплаты к результатам работы сотрудника, его профессиональным навыкам и уровню ответственности. Возможность влияния на уровень заработной платы работником также будет способствовать привлечению талантливых специалистов в компанию и удержанию опытных сотрудников.

Вместе с тем, индексация заработной платы является обязательным условием повышения финансовой стабильности работников, что позволяет им лучше планировать свое будущее и улучшать свои профессиональные навыки. Однако отразить это в количественном показателе производительности труда напрямую нельзя. Увеличение зарплаты сотрудников ОАО «РЖД» при индексации оплаты труда позволит им получать справедливую плату за свой труд и стимулировать их профессиональное развитие. Это также способствует укреплению мотивации и удовлетворенности работников, что положительно сказывается на производительности труда и качестве предоставляемых услуг. В результате индексации заработной платы у сотрудников ОАО «РЖД» появляются возможности для лучшего обеспечения себя и своих семей, улучшения жилищных условий, получения лучшего медицинского обслуживания и образования, что, в свою очередь, способствует сохранению платежеспособного спроса в экономике.

В целях оптимизации организационной структуры предприятия важно привлекать высококвалифицированных специалистов, а также осуществлять повышение квалификации действующих сотрудников. Для эффективного обучения персонала можно использовать следующие меры:

- проведение регулярных тренингов и семинаров;
- разработка специальных программ обучения с учетом особенностей работы на железной дороге;
- вовлечение опытных сотрудников в процесс обучения новичков;
- проверка знаний и навыков работников с помощью тестов и практических заданий.

Также с 2020 года компанией были осуществлены следующие изменения в организационной структуре:

1. В соответствии с решением руководства Компании курирование вопросов транспортно-логистической

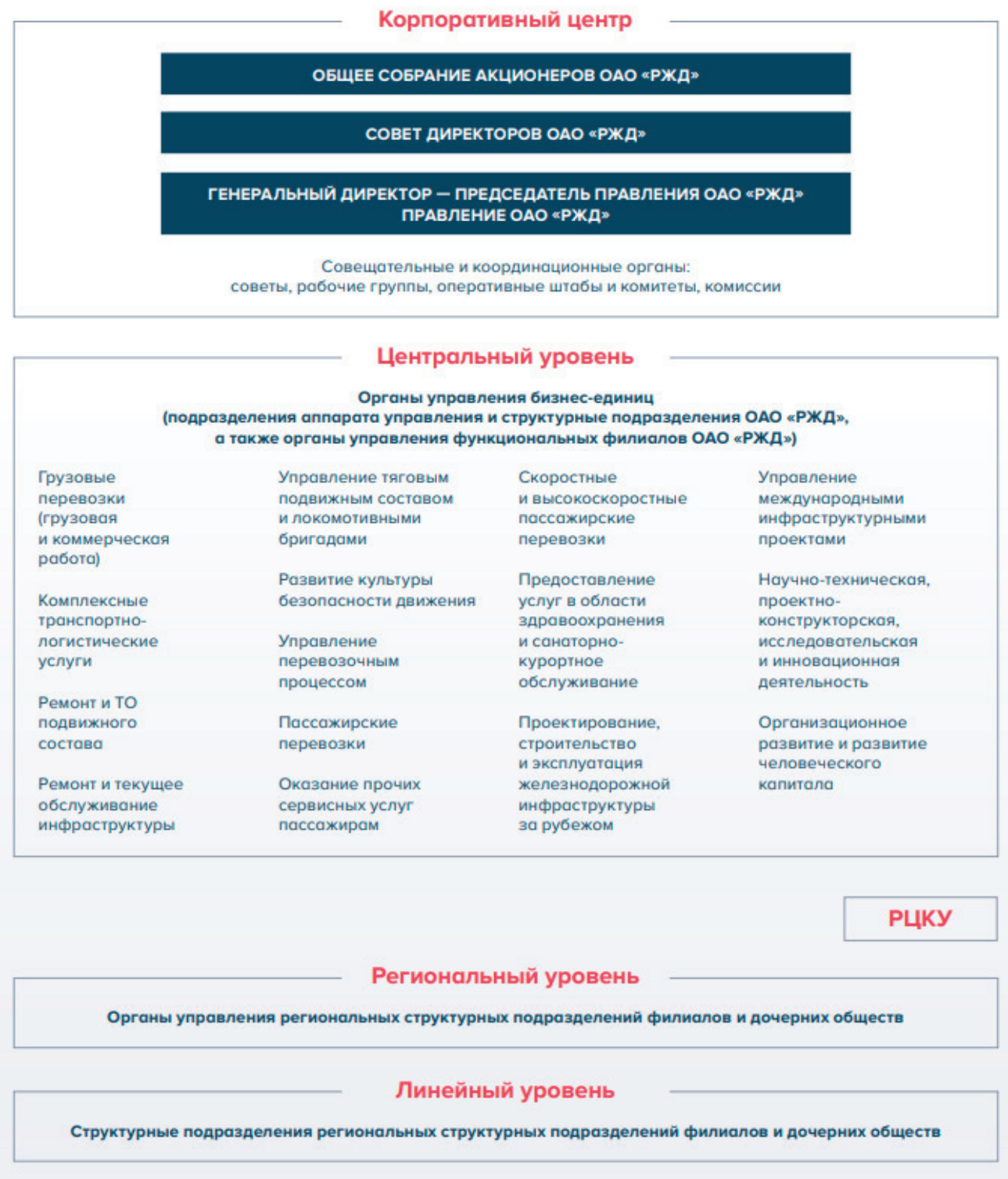


Рис. 1. Организационная структура ОАО «РЖД» [3]

и коммерческой деятельности было передано в ведение старшего вице-президента по стратегическому развитию, экономике и финансам.

2. В целях совершенствования деятельности ОАО «РЖД» в сфере экономики и финансов в аппарате управления была введена должность директора ОАО «РЖД» по экономике и финансам.

3. В целях совершенствования структуры управления инвестиционной деятельностью ОАО «РЖД» ряд про-

фильных подразделений аппарата был укрупнен до единого Департамента инвестиций.

4. В целях совершенствования структуры управления в сфере планирования и нормирования материально-технических ресурсов соответствующие функции были возложены на Департамент экономики.

5. В целях повышения эффективности малоинтенсивных участков железных дорог проводилась работа по созданию дистанций инфраструктуры [3].



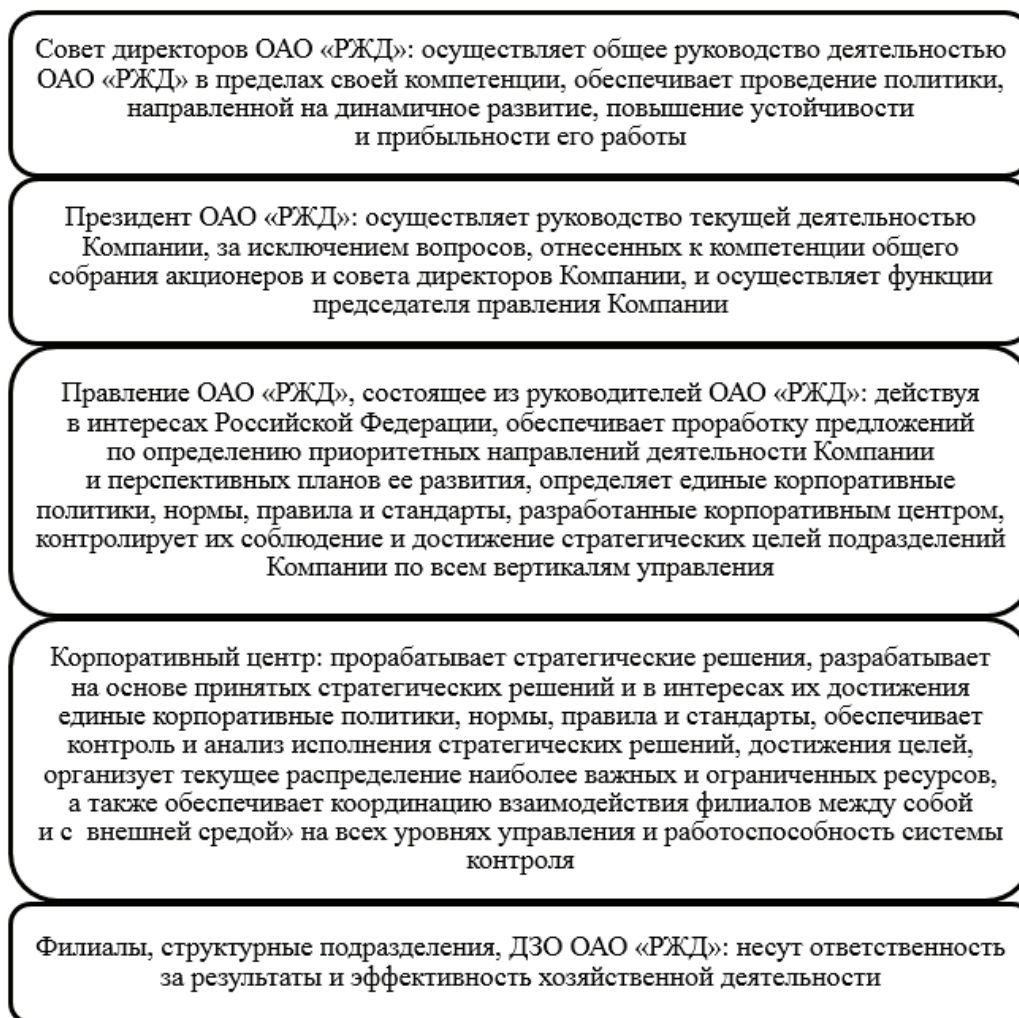


Рис. 2. Основные функции базовых элементов организационной структуры ОАО «РЖД» [3]

Достижение повышения производительности труда в ОАО «РЖД» достаточно долго осуществляли путем оптимизации организационной структуры. Но и в текущих условиях эти возможности не теряют своей актуальности. В связи с изменениями внешнеэкономических факторов (роста инфляция и повышения ключевой ставки, низкий уровень безработицы, оттока кадров и другие политические процессы), одним из предложенных направлений является необходимость акцента на работе с кадровым составом. Например, индексация заработной платы может

сделать работу в ОАО «РЖД» более привлекательной для потенциальных сотрудников, что приведет к повышению профессионального уровня работников. Данное стратегическое решение демонстрирует ориентированность на улучшение качества услуг, предоставляемых компанией. Таким образом, данное направление повышения производительности труда позволит поддержать стабильность и развитие системы железнодорожного транспорта, но понимание производительности труда необходимо расширять и модифицировать.

#### Литература:

1. Годовой отчет ОАО РЖД / Официальный сайт. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://ar2021.rzd.ru/ru/sustainable-development/hr-management/headcount-workforce-composition#labour-productivity> (дата обращения: 09.06.2025).
2. ОАО РЖД / Официальный сайт. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.rzd.ru/> (дата обращения: 18.04.2024).
3. Организационная структура холдинга «РЖД» / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://ar2016.rzd.ru/ru/strategy/organisational-model> (дата обращения: 09.06.2025).
4. Цифровые двойники повышают производительность труда на железной дороге / Ведомости. Промышленность. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.vedomosti.ru/industry/infrastructure\\_development/articles/2023/11/29/1008497-tsifrovie-dvoyniki-povishayut-proizvoditelnost-truda-na-zheleznoi-doroge](https://www.vedomosti.ru/industry/infrastructure_development/articles/2023/11/29/1008497-tsifrovie-dvoyniki-povishayut-proizvoditelnost-truda-na-zheleznoi-doroge) (дата обращения: 10.06.2025).

## Развитие системы внутреннего контроля в потребительских обществах

Тен Иван Владиславович, студент магистратуры  
Российский университет кооперации (г. Мытищи)

*В статье рассмотрены проблемы совершенствования системы внутреннего контроля в потребительских обществах. Особое внимание уделено распределению полномочий и зон ответственности между основными структурными подразделениями и должностными лицами в системе внутреннего контроля потребительских обществ общества.*

**Ключевые слова:** система внутреннего контроля, потребительское общество, служба внутреннего контроля (аудита)

*The article discusses the problems of improving the internal control system in consumer societies. Special attention is paid to the distribution of powers and areas of responsibility between the main structural divisions and officials in the internal control system of the company's consumer societies.*

**Keywords:** internal control system, consumer society, internal control (audit) service.

В соответствии с требованиями Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» через систему внутреннего контроля должны проходить все факты хозяйственной жизни организации [1].

Эффективное функционирование системы внутреннего контроля в потребительском обществе зависит от скоординированного выполнения своих контрольных функций сотрудниками всех его подразделений. Для этого должны быть четко определены зоны их ответственности, формализованы полномочия и обязанности, а также разъяснена специалистам их роль в системе внутреннего контроля.

При совершенствовании системы внутреннего контроля в потребительском обществе, необходимо правильно определить зоны ответственности ее основных участников. Это позволит согласовать действия отдельных структурных подразделений потребительского общества и избежать дублирования функций и полномочий.

В потребительском обществе за контроль должны отвечать не только службы внутреннего контроля (аудита) и экономической безопасности, но и все остальные подразделения и сотрудники на всех уровнях. Однако их функции, полномочия и масштаб ответственности будут различаться. Например, одним можно поручить согласовывать договоры, другим — контролировать оплаты по ним. Председатель правления потребительского общества утверждает политику и процедуры внутреннего контроля, а также план контрольных мероприятий службы внутреннего контроля (аудита). Ревизионная комиссия проверяет финансово-хозяйственную деятельность потребительского общества и готовит отчет для общего собрания потребительского общества.

Зоны ответственности остальных участников системы внутреннего контроля потребительского общества представлены в таблице 1.

Полномочия и зоны ответственности организационных звеньев потребительского общества следует закрепить в положении о внутреннем контроле, в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях сотрудников.

Большинство контрольных функций следует сосредоточить в структурных подразделениях потребительского общества, отвечающих за определенные бизнес-процессы.

В частности, финансовой службе потребительского общества следует поручить проводить план-факт анализ ключевых показателей эффективности, проверять достоверность управленческой отчетности, контролировать использование денежных средств в соответствии с утвержденным бюджетом.

Бухгалтерия может осуществлять сверку взаиморасчетов с контрагентами, проводить инвентаризацию, проверять достоверность бухгалтерской (финансовой) отчетности. Контрольные функции остальных подразделений представлены в таблице 2.

В современных условиях особую роль в реализации системы внутреннего контроля в потребительских обществах должны сыграть подразделения по управлению рисками, обеспечению экономической безопасности, внутреннему контролю (аудиту).

Разработку внутренней политики в области управления рисками в потребительском обществе целесообразно передать специализированному подразделению или конкретному должностному лицу (например, риск-менеджеру). Специальное подразделение по управлению рисками должно быть напрямую подчинено председателю правления потребительского общества. Права и обязанности такого подразделения необходимо закрепить в соответствующем положении.

Служба управления рисками должна выполнять следующие функции:

- сбор (совместно с другими подразделениями общества, в которых возникают эти риски) информации о рисках, влияющих на деятельность потребительского общества, их оценка и ранжирование;
- разработка карты рисков и плана управления ими;
- мониторинг процесса управления рисками — создание системы их индикаторов по всем видам деятельности потребительского общества.

Структура и численность службы экономической безопасности потребительского общества зависят от

Таблица 1. Ответственность основных участников системы внутреннего контроля потребительского общества

Участник	Зона ответственности
Совет потребительского общества	<ul style="list-style-type: none"> <li>— определяет целевой уровень развития системы внутреннего контроля потребительского общества и стратегию его реализации;</li> <li>— утверждает и пересматривает документы, регулирующие внутренний контроль в потребительском обществе;</li> <li>— оценивает результаты работы специализированного подразделения по внутреннему контролю (аудиту);</li> <li>— контролирует эффективность внутреннего контроля и аудита в потребительском обществе;</li> <li>— взаимодействует с ревизионной комиссией и внешними аудиторами</li> </ul>
Ревизионная комиссия	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ежегодно проверяет финансово-хозяйственную деятельность потребительского общества и готовит отчет для общего собрания потребительского общества;</li> <li>— проводит внеплановые проверки структурных подразделений потребительского общества</li> </ul>
Председатель правления потребительского общества	<ul style="list-style-type: none"> <li>— обеспечивает реализацию процедур внутреннего контроля в потребительском обществе;</li> <li>— утверждает политику и процедуры внутреннего контроля;</li> <li>— утверждает план контрольных мероприятий подразделения внутреннего контроля (аудита);</li> <li>— инициирует внеплановые проверки наиболее рискованных областей деятельности или бизнес-процессов потребительского общества;</li> <li>— утверждает отчетность подразделения внутреннего контроля (аудита);</li> <li>— отчитывается перед советом потребительского общества об устранении нарушений, выявленных в ходе контрольных мероприятий;</li> <li>— готовит предложения для совета по совершенствованию процедур внутреннего контроля в потребительском обществе</li> </ul>
Подразделения потребительского общества	<ul style="list-style-type: none"> <li>— разрабатывают структуру контроля на основе единых стандартов, чтобы снизить риски в бизнес-процессах подразделений потребительского общества до приемлемого уровня;</li> <li>— контролируют подразделения, находящиеся в зоне ответственности, на предмет соответствия установленным параметрам эффективности;</li> <li>— управляют рисками бизнес-процессов;</li> <li>— исполняют контрольные процедуры в текущем режиме;</li> <li>— оценивают эффективность и готовят предложения по совершенствованию контрольных процедур</li> </ul>

Таблица 2. Распределение ответственности между основными структурными подразделениями в системе внутреннего контроля потребительского общества

Подразделение потребительского общества	Зона ответственности
Отдел развития и стратегического управления	Контролирует исполнение стратегических целей, регулярно информирует руководство потребительского общества о достижении установленных стратегических показателей
Финансовая служба	<p>Проводит план-факт анализ ключевых показателей эффективности, проверяет достоверность управленческой отчетности, контролирует использование денежных средств в соответствии с утвержденным бюджетом.</p> <p>Выявляет налоговые риски в ходе проведения мероприятий по налоговому планированию</p>
Бухгалтерская служба	Выполняет контрольные процедуры по повышению достоверности бухгалтерской финансовой отчетности: осуществляет сверки расчетов, проводит инвентаризацию, обеспечивает разделение полномочий в сфере учета операций и т. д
Административный отдел	Контролирует исполнение приказов и поручений, протоколов заседаний совета потребительского общества, правления, совещаний у председателя правления потребительского общества и т. д
Служба управления персоналом	Проводит мероприятия по повышению лояльности персонала и уровня нетерпимости к корпоративным злоупотреблениям со стороны сотрудников
Юридическая служба	Выявляет и минимизирует юридические риски в деятельности потребительского общества: организационно-управленческая структура, инвестиционная и договорная деятельность, претензионно-исковая работа
Служба информационной безопасности (ИТ)	Защищает информационную систему потребительского общества от несанкционированного доступа как извне, так и изнутри, реализует автоматизированный контроль

Таблица 2 (продолжение)

Служба управления рисками	Формирует перечень рисков, ранжирует их, разрабатывает механизмы управления и предотвращения, готовит ежеквартальную отчетность о ходе работ по минимизации рисков
Служба экономической безопасности	Защищает активы, проверяет контрагентов на предмет их добросовестности и отсутствия признаков аффилированности с сотрудниками потребительского общества, проводит внутренние расследования совершенных злоупотреблений, взаимодействует с правоохранительными органами
Служба внутреннего контроля (аудита)	Оценивает эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками, проводит плановые и внеплановые контрольные мероприятия, постконтроль устранения нарушений, выявленных в ходе контрольных мероприятий, готовит предложения по совершенствованию процедур внутреннего контроля, а также анализирует регламентацию бизнес-процессов и достаточность содержащихся в них контрольных процедур

объемов его деятельности, отраслевой специфики и внутренней стратегии безопасности общества. Служба экономической безопасности должна нести ответственность за:

- пресечение мошеннических действий со стороны недобросовестных сотрудников (например, вывод активов, откаты и т. д.);
- защиту информации, коммерческой тайны и интеллектуальной собственности компании;
- контроль над сохранностью активов [3].

Руководитель службы экономической безопасности подчиняется непосредственно председателю правления потребительского общества. Права и обязанности ее подразделения должны быть отражены в соответствующем положении.

При определении функционала такой службы в потребительском обществе, следует четко разграничить ее задачи со службой внутреннего контроля (аудита). Служба экономической безопасности отвечает за оперативные действия. Например, она собирает и анализирует информацию об угрозах потребителю общества, о конкурентах, проверяет контрагентов и благонадежность персонала, проводит мероприятия по снижению вероятности хищений и мошенничества со стороны сотрудников общества.

Подразделение внутреннего контроля (аудита) оценивает адекватность существующих контрольных функций в бизнес-процессах общества, которые должны препятствовать злоупотреблениям и мошенническим действиям.

Для эффективной работы службы внутреннего контроля (аудита) в потребительском обществе, необходимо обеспечить ее организационную независимость. Она может быть, например, подчинена единоличному исполнительному органу. Права и обязанности подразделения должны быть отражены в соответствующем положении.

Деятельность службы внутреннего контроля (аудита) основывается на ежегодном плане проведения контрольных мероприятий, который выстраивают в соответствии с риск-ориентированным подходом.

Основными задачами службы внутреннего контроля (аудита) являются следующие:

- оценка эффективности контрольных процедур в бизнес-процессах и системы управления рисками;
- выявление нарушений при исполнении контрольных процедур;

— оценка качества регламентации бизнес-процессов в потребительском обществе;

— мониторинг устранения нарушений, выявленных по результатам риск-ориентированных аудитов;

— поддержка и развитие методологической и нормативной базы системы внутреннего контроля, подготовка предложений по их совершенствованию [4].

Для обеспечения эффективной работы системы внутреннего контроля (аудита) в потребительском обществе, нужно четко разграничить полномочия и ответственность сотрудников при проведении контрольных процедур в подразделениях общества. Порядок и условия реализации этих процедур следует закрепить в должностных инструкциях на всех уровнях управления, а затем внедрить в повседневную деятельность.

Кроме регламентов, у специалистов должны быть реальные контрольные инструменты. Также сотрудников необходимо мотивировать, чтобы они качественно исполняли обязанности. К примеру, можно увязать премию с выполнением индивидуальных ключевых показателей, оценивающих эффективность выполнения определенных функций, например складских операций и доставки заказчиком, а также процесса снабжения в целом и т. п.

Несмотря на закрепленные в регламентах и должностных инструкциях полномочия по внутреннему контролю, сотрудники не всегда до конца понимают свою роль в данной сфере. Поэтому сотрудникам подразделений необходимо разъяснить основные моменты, связанные с функционированием системы внутреннего контроля в потребительских обществах, в частности:

— цели, задачи системы внутреннего контроля и ее значение для достижения организацией своих стратегических целей;

— порядок выполнения сотрудниками функций в области внутреннего контроля в рамках своих ежедневных обязанностей.

Такие формы взаимодействия внутри потребительского общества будут способствовать повышению уровня компетентности сотрудников всех его подразделений в области системы внутреннего контроля, что позволит сделать ее функционирование намного эффективнее.



Литература:

1. О бухгалтерском учете: Федер. закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ. Текст электронный. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/)
2. Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности: Информация Минфина России № ПЗ-11/2013. Текст электронный. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_156407/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156407/)
3. Учет, анализ и аудит показателей, обеспечивающих экономическую безопасность хозяйствующих субъектов: учебное пособие / Л. В. Андреева, Г. У. Бекниязова, Т. В. Бодрова [и др.]. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: Дашков и К, 2025. — 206 с. — ISBN 978-5-394-05346-7. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2085548> (дата обращения: 11.05.2025). — Режим доступа: по подписке.
4. Учетно-аналитическая система: теория и практика: монография / Л. В. Андреева, Т. В. Бодрова, Е. В. Зубарева [и др.]. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Дашков и К, 2025. — 311 с. — ISBN 978-5-394-04702-2. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2085549> (дата обращения: 08.04.2025). — Режим доступа: по подписке.

## Теоретические основы анализа конкурентоспособности продукта организации

Усанов Игорь Евгеньевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Романович Вера Кирилловна, доктор экономических наук, профессор

Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская область)

*В статье подробно исследуется сущность конкурентоспособности, включая ее основные критерии (качество, цена, функциональность, бренд) и методы оценки (сравнительный анализ, SWOT-анализ). Рассматриваются различные формы рыночной конкуренции — от ценовой до монополистической — и эффективные стратегии конкурентной борьбы.*

*Особое внимание уделяется факторам, влияющим на конкурентоспособность: внутренним (управляемым компанией) и внешним (рыночным условиям, макроэкономическим трендам).*

**Ключевые слова:** анализ, конкурентоспособность, конкурентоспособность продукта, анализ конкурентоспособности, организация.

## Theoretical foundations of the analysis of the competitiveness of an organization's product

*The article examines in detail the essence of competitiveness, including its main criteria (quality, price, functionality, brand) and evaluation methods (comparative analysis, SWOT analysis). Various forms of market competition, from price to monopolistic, and effective competitive strategies are considered.*

*Special attention is paid to the factors affecting competitiveness: internal (managed by the company) and external (market conditions, macroeconomic trends).*

**Keywords:** analysis, competitiveness, product competitiveness, competitiveness analysis, organization.

Конкурентоспособность продукта представляет собой его способность превосходить аналогичные товары и услуги конкурентов по степени удовлетворения потребностей покупателей, сохраняя при этом оптимальное соотношение цены и качества. Это комплексное понятие, которое определяется совокупностью характеристик, включая функциональность, дизайн, бренд, сервисное обслуживание и репутацию производителя. Однако конкурентоспособность зависит не только от свойств самого продукта, но и от внешних факторов, таких как рыночная конъюнктура, действия конкурентов, изменения в потре-

бительских предпочтениях, а также экономические и политические условия. Даже технически совершенный продукт может проиграть в конкурентной борьбе, если его цена не соответствует ожиданиям целевой аудитории или он не отвечает актуальным рыночным трендам.

На рынке существует несколько форм конкуренции. Ценовая конкуренция предполагает борьбу за покупателя через снижение цен и особенно эффективна на рынках с высокой эластичностью спроса, где потребители чувствительны к изменению цен. Однако такая стратегия может привести к снижению прибыльности всей

отрасли. Неценовая конкуренция, напротив, делает акцент на качестве, сервисе и уникальности продукта. Она включает дифференциацию (например, уникальный дизайн или дополнительные функции), улучшение обслуживания (гарантии, постпродажная поддержка), маркетинговые стратегии (реклама, PR, цифровое продвижение) и инновации (новые технологии, патенты). Совершенная конкуренция — это идеальная модель, при которой множество продавцов предлагают идентичные товары, как, например, на рынке сельхозпродукции.

Монополистическая конкуренция характеризуется наличием множества продавцов с похожими, но не одинаковыми товарами, такими как рестораны, одежда или косметика, где ключевое значение имеет умение выделиться. Олигополия предполагает доминирование нескольких крупных игроков, таких как Apple и Samsung на рынке смартфонов, где конкуренция ведется в основном через технологии и бренд. Наконец, монополия — это ситуация, когда на рынке присутствует единственный производитель, как, например, в сфере ЖКХ, где конкуренция практически отсутствует.

Для победы в конкурентной борьбе компании используют различные стратегии. Анализ рынка и конкурентов позволяет выявить слабые и сильные стороны соперников и найти незанятые ниши. Уникальное торговое предложение (УТП) — это четкое преимущество продукта, которое оценит потребитель. Оптимальное соотношение цены и качества важно даже в премиальном сегменте, где цена должна быть обоснованной. Гибкость и адаптивность помогают быстро реагировать на изменения спроса и технологические тренды. Эффективный маркетинг, включающий сильный бренд, грамотную рекламу и программы лояльности, играет ключевую роль. Инновации, такие как постоянное развитие продукта и внедрение новых технологий, также являются важным конкурентным преимуществом. Наконец, создание барьеров для конкурентов, таких как патенты, эксклюзивные договоры с поставщиками и мощная дистрибуционная сеть, помогает удерживать лидерские позиции.

Иногда проигрыш в конкурентной борьбе может быть выгоден. Например, уход с низкорентабельного рынка позволяет сконцентрироваться на более перспективных нишах. Сохранение прибыли при потере доли рынка может быть стратегическим решением, позволяющим избежать изматывающих ценовых войн. Партнерство с конкурентом в виде совместных проектов или альянсов также может принести выгоду. Продажа бизнеса становится

оправданной, если предложение конкурента оказывается выгодным. Ребрендинг и переориентация помогают компании перейти в новую нишу после неудачи в текущей.

Конкурентоспособность предприятия — это его способность удерживать и расширять рыночную долю, обеспечивая при этом прибыльность. Достигается это за счет операционной эффективности, включающей снижение издержек и автоматизацию процессов, инноваций, таких как разработка новых продуктов, управления репутацией и брендом, а также гибкости, позволяющей адаптироваться к кризисам и рыночным трендам. Как отмечает Филип Котлер, побеждают компании, которые создают целостный клиентский опыт, сочетая цифровые технологии и человеко-ориентированный подход.

Критерии и методы оценки конкурентоспособности продукта

Оценка конкурентоспособности продукта требует комплексного подхода, учитывающего множество факторов, влияющих на его рыночный успех. Ключевые критерии можно разделить на несколько групп. Техничко-эксплуатационные параметры включают надежность, долговечность, функциональность, соответствие стандартам, безопасность и энергоэффективность. Для промышленного оборудования критически важными являются производительность и точность, в то время как для потребительских товаров — удобство использования. Экономические параметры охватывают не только цену продукта, но и совокупную стоимость владения, включающую расходы на эксплуатацию, обслуживание и ремонт. Важным аспектом является ценовая эластичность спроса, которая показывает, насколько чувствительны потребители к изменению цен.

Маркетинговые параметры включают узнаваемость бренда, эффективность рекламных кампаний, развитость дистрибуционной сети и уровень сервисного обслуживания. На насыщенных рынках, где технические характеристики продуктов разных производителей часто схожи, именно маркетинг становится решающим фактором. Потребительские предпочтения, такие как дизайн, эргономика, соответствие модным трендам и престижность бренда, также играют важную роль, особенно для товаров массового спроса, где эти критерии могут перевешивать технические характеристики.

Для наглядной оценки конкурентоспособности можно использовать следующую таблицу 1 сравнения:

Таблица 1. Сравнительная оценка конкурентоспособности

Критерий	Вес критерия	Наш продукт	Основной конкурент	Преимущество
Технические параметры	30 %	8.5	7.8	+0.7
Ценовая политика	25 %	7.2	8.1	-0.9
Бренд и репутация	20 %	9.1	8.3	+0.8
Дизайн и эргономика	15 %	8.7	7.9	+0.8
Сервисное обслуживание	10 %	8.0	7.5	+0.5
ИТОГО	100 %	8.2	7.8	+0.4

Например, продукт может демонстрировать преимущество в 0,4 балла по совокупности критериев, таких как технические параметры, бренд и репутация, дизайн и сервисное обслуживание. Однако слабым местом может оказаться ценовая политика, что требует либо оптимизации затрат, либо усиления акцента на премиальность предложения.

Существует несколько методов оценки конкурентоспособности. Сравнительный анализ предполагает прямое сопоставление продукта с аналогами конкурентов. Матричный метод («важность-выполнение») позволяет оценить параметры продукта по их значимости для потре-

бителя. Балльный метод дает количественную оценку с использованием весовых коэффициентов. Метод «затраты-эффективность» фокусируется на соотношении полезного эффекта и совокупных затрат. SWOT-анализ помогает выявить сильные и слабые стороны продукта, а также возможности и угрозы на рынке.

SWOT-анализ — качественный метод, оценивающий конкурентные позиции продукта через анализ: сильных сторон (Strengths), слабых сторон (Weaknesses), возможностей (Opportunities) и угроз (Threats). Позволяет выработать стратегию усиления конкурентных преимуществ и минимизации слабых мест.

Таблица 2. SWOT-анализ

<b>Сильные стороны (Strengths)</b>	<b>Возможности (Opportunities)</b>
- Уникальные технологии/патенты	- Рост рынка/спроса
- Сильный бренд/репутация	- Новые партнерства/каналы сбыта
- Высокое качество продукции	- Изменения в законодательстве (+)
- Эффективная логистика	- Технологические прорывы
<b>Слабые стороны (Weaknesses)</b>	<b>Угрозы (Threats)</b>
- Высокая себестоимость	- Появление новых конкурентов
- Нехватка квалифицированных кадров	- Экономический спад
- Устаревшее оборудование	- Изменения в законодательстве
- Ограниченный маркетинговый бюджет	- Колебания цен на сырье

Метод профилей визуализирует сравнение продуктов на радиальной диаграмме, а многокритериальный анализ обеспечивает комплексную оценку с учетом множества факторов.

Современные тренды в оценке конкурентоспособности включают использование big data и искусственного интеллекта для прогнозирования спроса, динамический анализ изменений конкурентоспособности и комбинацию количественных и качественных методов.

#### Факторы, влияющие на конкурентоспособность

Конкурентоспособность продукта формируется под влиянием внутренних и внешних факторов. Внутренние факторы находятся под контролем компании и включают качество продукта, ценовую политику, силу бренда, маркетинг и дистрибуцию, а также сервисное обслуживание. Качество продукта охватывает не только технические характеристики, но и дизайн, экологичность и удобство использования. Например, немецкие автопроизводители сделали ставку на безупречное качество сборки, что позволило им закрепиться в премиальном сегменте. Ценовая политика требует тщательного баланса между себестоимостью и ожиданиями потребителей. Сильный бренд и репутация компании позволяют устанавливать ценовую премию и защищаться от новых конкурентов.

Маркетинг и дистрибуция играют ключевую роль в обеспечении доступности продукта для потребителя. Примером успешной стратегии может служить Tesla, которая сделала ставку на создание экосистемы лояльных

клиентов вместо традиционной рекламы. Сервисное обслуживание и послепродажная поддержка становятся важными конкурентными преимуществами, особенно в условиях насыщенных рынков.

Внешние факторы, такие как макроэкономические условия, политико-правовая среда, социокультурные тренды и технологический прогресс, не зависят от компании, но оказывают значительное влияние на конкурентоспособность. Макроэкономические условия, включая покупательную способность населения и курсовые колебания, могут способствовать росту. Политико-правовая среда может предлагать возможности в виде государственной поддержки или, наоборот, создавать ограничения, такие как санкции или ужесточение экологического законодательства. Социокультурные тренды требуют от компаний постоянной адаптации продукта и маркетинговых коммуникаций к изменяющимся ценностям потребителей. Технологический прогресс ускоряет жизненные циклы продуктов и вынуждает компании постоянно инвестировать в исследования и разработки.

Для повышения эффективности и конкурентоспособности компании могут предпринимать различные меры. Оптимизация затрат, включая внедрение энергосберегающих технологий и аутсорсинг непрофильных функций, позволяет снизить себестоимость продукции на 10–25 %. Управление денежными потоками, контроль дебиторской и кредиторской задолженности улучшают ликвидность компании. Инвестиции в инновации, такие как автоматизация производственных процессов, способствуют росту производительности на 20–40 %.

В условиях динамичной конкурентной среды успеха добиваются компании, которые комплексно анализируют все

факторы и оперативно адаптируют свою стратегию, сохраняя при этом долгосрочные конкурентные преимущества.

#### Литература:

1. Бушуева А. А. Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность продукта организации // Вестник экспертного совета. 2021. № 2 (25). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-faktorov-vliyayuschih-na-konkurentosposobnost-produkta-organizatsii> (05.01.2025).
2. Козлова О. И. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия и производимой продукции // Экономика и социум. 2020. № 1–1 (32). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliyayushchie-na-konkurentosposobnost-predpriyatiya-i-proizvodimoy-produktsii> (22.12.2024).
3. Насибуллин Р. Р., Лялькова Е. Е. Анализ конкурентоспособности продукции, товаров, услуг // E-Scio. 2023. № 5 (80). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konkurentosposobnosti-produktsii-tovarov-uslug> (13.12.2024).
4. Романович В. К., Рыженков А. Ф. Управление маркетингом в организации. Торговое дело: коммерция, маркетинг, менеджмент. Теория и практика: монография / под науч. ред. д.э.н., проф. Д. И. Валигурского; Российский университет кооперации. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017-. С. 195
5. Фурсов А. П. Сущность и понятие конкурентоспособности товара (услуг) // Инновационная наука. 2020. № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-ponyatie-konkurentosposobnosti-tovara-uslug> (18.12.2024).

## Конкуренция на рынке: сущность, виды и значение

Усанов Игорь Евгеньевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Романович Вера Кирилловна, доктор экономических наук, профессор  
Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская область)

В статье рассматривается конкуренция как ключевой элемент рыночной экономики. Анализируются сущность и механизмы конкурентных процессов, их влияние на экономическое развитие, инновационную активность и качество товаров и услуг. Особое внимание уделяется типологии конкуренции, включая характеристику совершенной (идеальной) и несовершенной (реальной) форм с их основными проявлениями: монополистической конкуренцией, олигополией и монополией.

Подчеркивается двойственная природа конкуренции: с одной стороны, она стимулирует экономический рост, технологический прогресс и приносит выгоду потребителям, с другой — несет риски ценовых войн, монополизации рынков и снижения качества продукции. Рассматривается необходимость государственного регулирования для поддержания здоровой конкурентной среды.

**Ключевые слова:** конкуренция, рыночная экономика, совершенная конкуренция, несовершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия, монополия, конкурентные стратегии, ценовая конкуренция.

## Competition in the market: essence, types and meaning

The article examines competition as a key element of a market economy. It analyzes the essence and mechanisms of competitive processes, their impact on economic development, innovation activity, and the quality of goods and services. Special attention is paid to the typology of competition, including the characteristics of perfect (ideal) and imperfect (real) forms with their main manifestations: monopolistic competition, oligopoly, and monopoly.

The dual nature of competition is emphasized: on the one hand, it stimulates economic growth, technological progress, and benefits consumers; on the other hand, it carries risks of price wars, market monopolization, and declining product quality. The need for government regulation to maintain a healthy competitive environment is discussed.

**Keywords:** competition, market economy, perfect competition, imperfect competition, monopolistic competition, oligopoly, monopoly, competitive strategies, price competition.

Конкуренция представляет собой ключевой механизм рыночной экономики, при котором различные экономические субъекты (компании, индивидуальные предприниматели, корпорации) ведут постоянную борьбу за

ограниченные ресурсы, потребительский спрос и доминирующее положение на рынке. Этот процесс выполняет важнейшие регулирующие функции, заставляя участников рынка непрерывно совершенствовать свою про-



дукцию, оптимизировать производственные процессы и искать новые способы удовлетворения запросов покупателей. Сущность конкуренции проявляется в её способности стимулировать экономическое развитие через внедрение инновационных технологий, повышение эффективности распределения ресурсов и постоянное улучшение качества товаров и услуг.

В экономической теории принято выделять два фундаментальных типа конкуренции: совершенную и несовершенную. Совершенная конкуренция представляет собой идеализированную рыночную модель, характеризующуюся наличием множества равноправных участников, абсолютной прозрачностью информации, свободой входа и выхода с рынка, а также полной стандартизацией продукции. В таких условиях ни один из субъектов не обладает возможностью влиять на рыночные цены, что создаёт оптимальные условия для эффективного распределения ресурсов. Однако в реальной экономической практике совершенная конкуренция встречается крайне редко, выполняя преимущественно теоретическую и аналитическую функции.

Несовершенная конкуренция, являющаяся преобладающей формой в современных экономических системах, включает несколько разновидностей: монополистическую конкуренцию (множество производителей с дифференцированной продукцией), олигополию (доминирование нескольких крупных игроков) и монополию (абсолютное преобладание одного производителя). Каждая из этих форм имеет специфические особенности и по-разному влияет на рыночные процессы, ценовую политику и инновационную активность предприятий.

Роль конкуренции в экономике невозможно переоценить. Она выступает мощным катализатором научно-технического прогресса, заставляя компании постоянно инвестировать в исследования и разработки. Конкурентная среда способствует рациональному использованию ограниченных ресурсов, стимулирует производителей к снижению издержек и повышению эффективности производства. Для потребителей конкуренция означает расширение ассортимента товаров и услуг, улучшение их качества и снижение цен. В макроэкономическом масштабе здоровая конкуренция способствует экономиче-

скому росту, созданию новых рабочих мест и повышению общего уровня благосостояния.

Однако конкурентная борьба имеет и определённые негативные аспекты. Чрезмерно агрессивная конкуренция может привести к ценовым войнам, которые подрывают финансовую устойчивость предприятий. В отдельных случаях конкурентная борьба способствует монополизации рынков, когда более сильные игроки поглощают или вытесняют мелких участников. Существует также риск снижения качества продукции в погоне за уменьшением себестоимости. Поэтому важной задачей государства является создание эффективной системы антимонопольного регулирования и поддержание условий для честной конкурентной борьбы.

Современные компании используют разнообразные стратегии для достижения конкурентных преимуществ. Ценовая конкуренция, предполагающая борьбу за потребителя через снижение цен, остаётся одним из наиболее распространённых методов, хотя и сопряжена с определёнными рисками. Инновационная деятельность позволяет компаниям создавать уникальные продукты и технологии, формируя устойчивые конкурентные преимущества. Маркетинговые стратегии и брендинг играют crucial роль в дифференциации продукции и создании эмоциональной связи с потребителями. Особое значение в современных условиях приобретает цифровая трансформация бизнес-процессов и использование big data для анализа потребительского поведения.

Эффективная конкурентная стратегия требует от компаний комплексного подхода, сочетающего технологическое развитие, маркетинговые инновации и грамотное управление издержками. Важное значение имеет способность быстро адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры и предвосхищать запросы потребителей. В долгосрочной перспективе успеха добиваются те компании, которые рассматривают конкуренцию не как угрозу, а как стимул для постоянного совершенствования и развития. При этом необходимо соблюдать баланс между конкурентной агрессивностью и устойчивостью бизнес-модели, чтобы избежать негативных последствий чрезмерной конкурентной борьбы.

#### Литература:

1. Фурсов А. П. Сущность и понятие конкурентоспособности товара (услуг) // Инновационная наука. 2018. № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-ponyatie-konkurentosposobnosti-tovara-uslug>
2. Насибуллин Р. Р., Лялькова Е. Е. Анализ конкурентоспособности продукции, товаров, услуг // E-Scio. 2023. № 5 (80). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konkurentosposobnosti-produktsii-tovarov-uslug>
3. Бушуева А. А. Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность продукта организации // Вестник экспертного совета. 2021. № 2 (25). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-faktorov-vliyayuschih-na-konkurentosposobnost-produkta-organizatsii>
4. Габинская О. С. Факторы конкурентоспособности товаров: теоретические аспекты // Наука и современность. 2010. № 2–2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-konkurentosposobnosti-tovarov-teoreticheskie-aspekty>
5. Козлова О. И. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия и производимой продукции // Экономика и социум. 2017. № 1–1 (32). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliyayushchie-na-konkurentosposobnost-predpriyatiya-i-proizvodimoy-produktsii>

6. Сысоева Е. В. Влияние качества товаров и услуг на конкурентоспособность организации // Финансовые рынки и банки. 2023. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-kachestva-tovarov-i-uslug-na-konkurentosposobnost-organizatsii>
7. Зотова М. А., Андреева О. А., Верещагина Е. В. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Вопросы науки и образования. 2018. № 7 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-2>
8. Рекомендации по повышению конкурентоспособности малого... [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rekomendatsii-po-povysheniyu-konkurentosposobnosti-malogo-i-srednego-biznesa-v-rossii>, свободный. — Загл. с экрана.

## Анализ конкурентоспособности продукта и рекомендации по повышению конкурентоспособности продукта ООО «Маркет-М»

Усанов Игорь Евгеньевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Романович Вера Кирилловна, доктор экономических наук, профессор

Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская область)

*Статья представляет собой комплексное исследование конкурентоспособности ООО «Маркет-М» — ведущего российского импортера и поставщика пряностей. В работе детально анализируется текущее положение компании на рынке специй и приправ, рассматриваются ключевые факторы, влияющие на её конкурентные преимущества и ограничения. Особое внимание уделено методологии оценки конкурентоспособности, включая анализ финансовых показателей, маркетинговых стратегий и операционной деятельности. Исследование базируется на актуальных данных за 2022–2024 годы, что позволяет проследить динамику развития предприятия в условиях изменяющейся рыночной среды. Результаты анализа представляют практическую ценность для разработки стратегий повышения конкурентоспособности в сегменте пищевых ингредиентов.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, анализ рынка пряностей, стратегическое управление, финансовые показатели, маркетинговая стратегия, SWOT-анализ, цепочка поставок, управление ассортиментом, рыночные позиции, пищевая промышленность.

## Analysis of product competitiveness and recommendations for improving the competitiveness of the product of ООО Market-M

*The article presents a comprehensive study of the competitiveness of «Market-M» LLC, a leading Russian importer and supplier of spices. The paper provides a detailed analysis of the company's current position in the spices and seasonings market, examining key factors influencing its competitive advantages and limitations. Special attention is paid to the methodology for assessing competitiveness, including the analysis of financial indicators, marketing strategies, and operational activities. The research is based on up-to-date data from 2022–2024, allowing for tracking the company's development dynamics in a changing market environment. The results of the analysis offer practical value for developing strategies to enhance competitiveness in the food ingredients segment.*

**Keywords:** enterprise competitiveness, spice market analysis, strategic management, financial indicators, marketing strategy, SWOT analysis, supply chain, assortment management, market positioning, food industry.

### Введение

В современных условиях глобализации рынка пищевых ингредиентов вопрос конкурентоспособности приобретает особую актуальность. ООО «Маркет-М», занимающееся импортом и дистрибуцией пряностей с 2019 года, представляет собой интересный объект для исследования в контексте анализа конкурентных преимуществ среднего предприятия в данной отрасли. Компания функционирует в условиях высокой рыночной конкуренции, испытывая как давление со стороны крупных игроков, так и растущую конкуренцию со стороны новых участников рынка. В данной статье принята попытка всесторонне оценить текущее положение компании, выявить её сильные и слабые стороны, а также разработать практические рекомендации по укреплению рыночных позиций.

ООО «Маркет-М» зарекомендовало себя как надежного поставщика широкого ассортимента пряностей и специй премиального качества. География поставок охватывает не только российские регионы, но и страны Евразийского эко-

номического союза, что свидетельствует о значительном экспортном потенциале предприятия. Компания располагает современной складской инфраструктурой в подмосковной Электростали, что обеспечивает оперативность логистических операций в ключевом регионе сбыта — Московской области, на которую приходится более половины общего объема продаж.

### Методы и материалы

Особенностью бизнес-модели компании является ориентация на различные категории клиентов — от небольших торговых точек до крупных предприятий пищевой промышленности. Такой диверсифицированный подход к сбыту позволяет минимизировать риски, связанные с колебаниями спроса в отдельных сегментах рынка. Однако анализ структуры потребителей выявил определенную зависимость от двух основных групп покупателей — индивидуальных предпринимателей и мясоперерабатывающих комбинатов, которые вместе формируют около 65 % объема продаж.

Из заполненной таблицы 1 мы можем сделать выводы:

1. В сфере маркетинга мы идем наравне с конкурентами.
2. С реализацией товаров компании нужно еще поработать. Выйти в офлайн магазины и расширить ассортимент. На данный момент этими вещами ООО «Маркет-М» и занимается.

Рынок пряностей и специй в России характеризуется высокой степенью фрагментации и интенсивной конкуренцией. Проведенный сравнительный анализ основных конкурентов ООО «Маркет-М» на маркетплейсах выявил существенное отставание компании по ряду ключевых параметров. В частности, бренд Green Guru (под которым компания представлена в digital-каналах) уступает конкурентам по таким показателям, как широта ассортиментной матрицы, привлекательность упаковки и уровень цифрового присутствия.

Особого внимания заслуживает анализ упаковочных решений конкурентов. В то время как ведущие игроки рынка предлагают продукцию в удобной и экологичной упаковке (стеклянные банки, дой-паки), ООО «Маркет-М» продолжает использовать традиционные решения, которые не в полной мере соответствуют современным трендам устойчивого развития и требованиям конечных потребителей. Это ограничивает возможности компании в premium-сегменте рынка.

Таблица 1. Анализ конкурентов ООО «Маркет-М» по сравнительному методу

Параметры	GREEN GURU	NOYER	MAMIDA	KOON
Маркетинг				
Позиционирование	Да	Да	Да	Да
Фирменный стиль	Да	Да	Да	Да
Реализация				
На всех ли 3-х площадках представлена продукция? (OZON, WB, Яндекс.Маркет)	Да	Да	Да	Нет
Представлена ли продукция в офлайн магазинах?	Нет	Да	Нет	Нет
Широкий ассортимент	Нет	Да	Да	Нет
Упаковка				
Надежная ли упаковка?	Нет	Да	Да	Да
Яркая ли упаковка?	Да	Нет	Да	Да
Присутствует ли ЭКО упаковка?	Да	Нет	Нет	Нет
Есть ли защита первого вскрытия?	Нет	Да	Да	Да

Таблица 2. SWOT-анализ ООО «Маркет-М»

Сильные стороны	Возможности
Качественная продукция Широкий ассортимент Собственное производство Вся продукция проходит орган Сертификации и получает официальные документы	Выход в розничную торговлю Рост числа работников Закупка нового оборудования, для упрощения работы сотрудников
Слабые стороны	Угрозы
Большая конкуренция на рынке Большие затраты для продвижения Быстро портящийся товар (средний срок годности товара 2 года)	Выход новых конкурентов Простои контейнеров из-за новых сводов правил на таможне Испорченный товар при неправильном хранении (температуре и влажности)

Комплексная оценка сильных и слабых сторон компании через призму SWOT-анализа позволила выявить несколько критически важных аспектов. К несомненным конкурентным преимуществам следует отнести наличие собственного производства, широкий ассортимент продукции и строгий контроль качества, подтвержденный соответствующими сертификатами. Однако эти преимущества нивелируются такими существенными недостатками, как высокая зависимость от импортных поставок, ограниченный срок годности продукции и недостаточно эффективная система продвижения.

Основной вид деятельности компании — оптовая и розничная продажа специй, приправ и пряностей по всей территории РФ. Результаты работы организации представлены в таблице 3.

Выручка компании демонстрирует значительный рост: в 2024 году она составила 226 594 тыс. руб., что в 2,26 раза выше уровня 2022 года. Увеличение выручки в 2023 году на 61,3 % (до 112 255 тыс. руб.) и в 2024 году на 101,9 % (до 226 594 тыс. руб.) свидетельствует о расширении рынка сбыта и росте спроса на продукцию.

Себестоимость продаж также существенно выросла: в 2024 году она достигла 201 026 тыс. руб., что в 3,07 раза превышает показатель 2022 года. Темпы роста себестоимости опережают рост выручки, что привело к снижению валовой прибыли в 2024 году на 6 289 тыс. руб. (-19,7 %) по сравнению с 2023 годом. Это может быть связано с ростом цен на сырье, логистику или увеличением производственных затрат.

Коммерческие расходы в 2024 году сократились на 4 236 тыс. руб. (-15 %) по сравнению с 2023 годом, что говорит об оптимизации затрат на маркетинг и сбыт. Однако их уровень остается высоким (24 028 тыс. руб. в 2024 году), что влияет на прибыльность компании.

Прибыль от продаж значительно снизилась: в 2024 году она составила всего 797 тыс. руб., что на 89,9 % меньше, чем в 2022 году. Основными причинами являются:

- Рост себестоимости, опережающий рост выручки.
- Высокие коммерческие расходы, несмотря на их сокращение в 2024 году.

Прибыль до налогообложения, напротив, выросла в 5,66 раза по сравнению с 2022 годом (до 1 465 тыс. руб. в 2024 году). Это связано с:

- Резким увеличением прочих доходов (в 3,39 раза в 2024 году по сравнению с 2023 годом).
- Снижением прочих расходов на 61,5 % по сравнению с 2022 годом.

Чистая прибыль в 2024 году составила 1 142 тыс. руб., что в 10,9 раза больше, чем в 2023 году. Такой рост обусловлен не только операционной деятельностью, но и значительным увеличением прочих доходов.

Динамику состава и структуры актива баланса предприятия ООО «Маркет-М» представим в виде рисунка 5.

Такая динамика свидетельствует о сознательном переходе компании к долгосрочному заемному финансированию, что снижает риски ликвидности, но создает серьезную долговую нагрузку (долгосрочные обязательства в 4,5 раза превышают собственный капитал). Крайне низкие темпы роста собственных средств вызывают опасения относительно финансовой устойчивости предприятия. Для исправления ситуации необходимо активнее наращивать собственный капитал через реинвестирование прибыли и оптимизацию структуры заемных средств.

Таблица 3. Динамика основных финансовых результатов ООО «Маркет-М», тыс. руб.

Наименование показателя	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп изменения 2024 год к 2022 году		Темп изменения 2024 год к 2023 году	
				Абсолютное отклонение, +/-	Относительное отклонение, %	Абсолютное отклонение, +/-	Относительное отклонение, %
Выручка	69 599	112 255	226 594	156 995	225,57	114 339	101,86
Себестоимость продаж	49 345	80 398	201 026	151 681	307,39	120 628	150,04
Валовая прибыль (убыток)	20 254	31 857	25 568	5 314	26,24	-6 289	-19,74
Коммерческие расходы	12 233	28 264	24 028	11 795	96,42	-4 236	-14,99
Управленческие расходы	92	1175	743	651	707,61	-432	-36,77
Прибыль (убыток) от продаж	7 929	2 418	797	-7 132	-89,95	-1 621	-67,04
Проценты к уплате	1 876	1 168	2 793	917	48,88	1 625	139,13
Прочие доходы	4 481	1 692	7 433	2 952	65,87	5 741	339,30
Прочие расходы	10 314	2 822	3 972	-6 342	-61,49	1 150	40,75
Прибыль (убыток) до налогообложения	220	120	1465	1 245	565,91	1 345	1120,83
Налог на прибыль	44	24	323	279	634,09	299	1245,83
Чистая прибыль (убыток)	176	96	1 142	966	548,86	1 046	1089,58





Рис. 1. Динамика состава и структура актива баланса предприятия ООО «Маркет-М» за 2022–2024 год

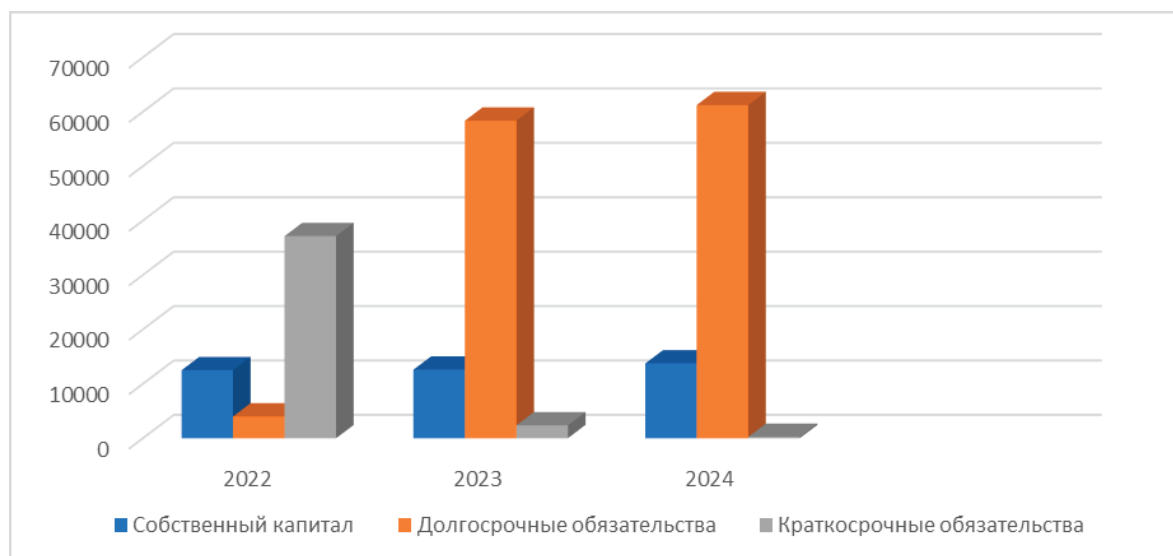


Рис. 2. Динамика состава и структуры источников формирования имущества ООО «Маркет-М» за 2022–2024 годы

В таблице 4 рассмотрим стратегические цели на 2027 год.

Таблица 4. Стратегические цели на 2027 год

Направление	Цель	Измеряемый показатель	Целевое значение показателя (год)	Ответственный
Развитие действующего бизнеса	Увеличение объема заказов	Рост заказов (в %)	+10–15 %	Начальник отдела развития бизнеса
	Расширение клиентской базы	Привлечение новых клиентов (в %)	5–7 %	Начальник отдела развития бизнеса
	Расширение ассортимента продукции	Количество новых товарных позиций	10–15 новых позиций	Начальник отдела маркетинга
	Увеличение продаж плохо продаваемых товаров	Рост продаж проблемных позиций (в %)	8–10 %	Начальник отдела продаж
Поддержание бизнеса	Оптимизация расходов	Снижение затрат на проекты (в %)	3–5 %	Директор
	Повышение квалификации персонала	Затраты на обучение (в %)	3–5 %	Директор
Повышение прибыли	Рост доходности компании	Прибыль (в %)	5 %	Директор

1. Расширение ассортимента продукции
- Введение 10–15 новых товарных позиций в год позволит диверсифицировать предложение компании и привлечь новых клиентов.
- Ответственный — начальник отдела маркетинга — должен проводить анализ рынка, разрабатывать концепции новых продуктов и контролировать их внедрение в ассортимент.
- Критерием успеха является не только количество новых позиций, но и их доля в общем объеме продаж (не менее 5 % за первый год).
2. Увеличение продаж плохо продаваемых товаров
- Рост продаж проблемных товарных позиций на 8–10 % будет достигаться за счет специальных маркетинговых акций, пересмотра ценовой политики и пакетных предложений.
- Начальник отдела продаж должен ежеквартально анализировать динамику продаж таких товаров и корректировать стратегию их продвижения.
- Для реализации этой цели планируется внедрение системы мотивации продавцов с акцентом на проблемные позиции.

**Результаты:**

Рассмотрим расширение ассортимента компании.

Рынок специй и пищевых ингредиентов в России активно развивается, и есть несколько нишевых, но востребованных продуктов, которые пока редко встречаются у оптовых поставщиков. Вот три выгодных варианта для добавления в ассортимент:

1. Сычуаньский перец

Почему востребован? Дает уникальный «эффект онемения», популярен в азиатской кухне и среди любителей острых блюд.

Преимущество: В России его сложно найти в чистом виде, часто подмешивают черный перец.

Спрос: Растет из-за моды на китайскую, сычуаньскую и корейскую кухни.

2. Китайская корица (Кассия)

Почему востребована? Более жгучая и ароматная, чем цейлонская, популярна в выпечке и маринадах.

Преимущество: Дешевле цейлонской, но в России чаще продают смеси.

Спрос: Используется в производстве глинтвейнов, пряников, соусов.

3. Сушеный имбирь в порошке (высокого помола)

Почему востребован? Китайский имбирь острее и ароматнее африканского или индийского.

Преимущество: В России часто продают низкокачественный имбирь с добавками.

Спрос: Растет из-за интереса к ЗОЖ, азиатской кухне и напиткам (чай, смузи).

Таблица 5. Разница цены реализации от стоимости у партнеров

Наименование:	Цена у производителя за тонну:	Цена реализации:
Сычуаньский перец	10 000\$	1800–2000 рублей
Китайская корица (Кассия)	7 000\$	1000–1500 рублей
Сушеный имбирь в порошке	5 000\$	800–1300

Для расчета себестоимости возьмем выгодные стоимости на доставку этих товаров на склад.

Представим эти затраты в таблице 6:

Таблица 6. Затраты на доставку товара

Наименование:	Стоимость:
Фрахт	1810 \$
Железная дорога	245 000 рублей
Авто доставка со станции на склад	65 000 рублей
Прохождение Фитосанитарного контроля	15 000 рублей
Все возможные затраты которые могут появиться	60 000 рублей
Оформление декларации	15 000 рублей

Теперь разберем и рассчитаем себестоимость продукции:

Заказ:

Заказ 20 футового контейнера (в него влезает приблизительно 18 тонн)

Сычуаньский перец перец — 6 тонн  
 Китайская корица (Кассия) — 6 тонн  
 Сушеный имбирь в порошке — 6 тонн  
 Теперь рассчитаем себестоимость продукции:  
 Сычуаньский перец перец  
 Стоимость товара \* кол-во товара \* курс доллара + фрахт на 6 тонн \* курс доллара \* пошлину \* НДС + затраты на территории РФ/ кол-во товара  
 1.  $10\,000 * 6 * 80 + 48\,266,6667 * 1,05 * 1,2 + 133\,333,333/6 = 1040,36$  — стоимость за 1 кг  
 Китайская корица (Кассия)  
 2.  $7\,000 * 6 * 80 + 48\,266,6667 * 1,03 * 1,2 + 133\,333,333/6 = 704,17$  — стоимость за 1 кг  
 Сушеный имбирь в порошке  
 3.  $5\,000 * 6 * 80 + 48\,266,6667 * 1,03 * 1,2 + 133\,333,333/6 = 526,57$  — стоимость за 1 кг  
 Теперь представим в таблице 7 разницу покупки — реализации — выгоде:

Таблица 7. Разница покупки — реализации — выгоде

Наименование:	Цена у производителя за кг:	Цена на складе за кг:	Цена реализации за кг:	Выгода:	Выгода за все количество:
Сычуаньский перец перец	10 \$ (800 рублей)	1040,36 рублей	1800 рублей	759,64 рублей	4 557 840
Китайская корица (Кассия)	7 \$ (560 рублей)	704,17 рублей	1000 рублей	295,83 рублей	1 774 980
Сушеный имбирь в порошке	5 \$ (400 рублей)	526,57 рублей	800 рублей	273,43 рублей	1 640 580
ИТОГО		13 626 600	21 600 000		7 973 400

Из таблицы 7 и расчетов видно, что данный проект по расширению ассортимента — актуален и принесет компании выгоду и возможно, новых клиентов, которые останутся покупать товар у этой компании.

Срок окупаемости 4–5 месяцев с момента заказа товара, так как на данный момент бывают большие задержки судна или доставки по ЖД.

#### Литература:

1. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 300 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_59b0fc9f869b17.11305387. — ISBN 978–5–16–018402–9. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1993529> (дата обращения: 08.06.2025). — Режим доступа: по подписке.
2. Беспалова, Ю. М. Деловая этика, профессиональная культура и этикет: учебник / Ю. М. Беспалова. — 3-е изд., стер. — Москва: Флинта, 2021. — 386 с. — ISBN 978–5–9765–2778–2. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1280453> (дата обращения: 08.06.2025). — Режим доступа: по подписке.
3. Болдырева, Н. П. Практика оценки конкурентоспособности: учебное пособие / Н. П. Болдырева. — 2-е изд., стер. — Москва: ФЛИНТА, 2021. — 104 с. — ISBN 978–5–9765–4651–6. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1963287> (дата обращения: 09.06.2025). — Режим доступа: по подписке.
4. Войнова, Я. А. Конкурентоспособность туристских средств размещения: монография / Я. А. Войнова. — Москва: Первое экономическое издательство, 2021. — 244 с. — ISBN 978–5–91292–413–2. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1974321> (дата обращения: 09.06.2025). — Режим доступа: по подписке.
5. Романович В. К., Рыженков А. Ф. Управление маркетингом в организации. Торговое дело: коммерция, маркетинг, менеджмент. Теория и практика: монография / под науч. ред. д.э.н., проф. Д. И. Валигурского; Российский университет кооперации. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017-. С. 195

## Специфика китайских компаний Huawei, Alibaba и Lenovo

Харисова Сабина Рустемовна, студент

Научный руководитель: Галлиулин Марат Зуфарович, кандидат исторических наук, доцент

Казанский (Приволжский) федеральный университет

*В статье авторы пытаются определить специфику ведения бизнеса в китайских компаниях.*

**Ключевые слова:** бизнес, Китай, компании.

Китайская Народная Республика является второй по величине экономикой мира, с валовым внутренним продуктом (ВВП) в размере 18,6 триллионов долларов США [1]. В 2024 году годовые темпы экономического роста страны составили 5 %, что значительно превышает среднемировые показатели. Средний класс КНР насчитывает приблизительно 550 миллионов человек [2], формируя внутренний рынок с высоким уровнем потребительского спроса, что повышает значимость китайского бизнеса как внутри страны, так и на международной арене.

Китайский бизнес представляет собой уникальную модель предпринимательства, которая гармонично сочетает традиционные ценности страны с современными подходами к управлению и ведению бизнеса. Особенности этой модели обусловлены комплексом факторов, включая культурные, государственные и управленческие аспекты. Успех китайских компаний на рынке во многом определяется их способностью к адаптации, развитием гуаньси и созданием корпоративной эстетики.

В данной статье мы рассмотрим ключевые элементы деятельности китайских компаний, уделив особое внимание методам управления, корпоративной культуре и взаимодействию с государственными структурами. Для анализа мы обратимся к опыту компаний Huawei, Alibaba и Lenovo, которые демонстрируют высокую эффективность и конкурентоспособность на внутреннем и международном уровнях.

Одной из отличительных черт китайских компаний является их опора на философские и духовные традиции, такие как конфуцианство, даосизм и буддизм. Эти принципы находят свое отражение в корпоративной культуре и стратегиях управления.

Компания Huawei следует принципам справедливости, равенства и участия сотрудников в управлении. Внедрение конфуцианских идей направлено на стимулирование обучения и создание атмосферы сотрудничества. Huawei активно поддерживает развитие корпоративной культуры, ориентированной на командную работу и взаимную поддержку.

Компания Alibaba черпает вдохновение из конфуцианства, даосизма и буддизма. Уважение к традициям сочетается с готовностью к переменам и стремлением к постоянному внутреннему развитию. Alibaba придерживается гибкой структуры управления, поощряет инновации и отсутствие жесткой иерархии.

Компания Lenovo опирается на конфуцианские ценности честности, обучения и долгосрочных отношений. В Lenovo также применяются буддийские принципы баланса и медитации. Корпоративная культура направлена на поддержание честности, энергоэффективности и социальной ответственности.

Huawei, Alibaba и Lenovo занимают лидирующие позиции как на внутреннем, так и на международном рынках. Для укрепления своей репутации и выхода на новые уровни компании активно расширяют свое присутствие через стратегические приобретения и развитие локальных экосистем.

Huawei сотрудничает с такими компаниями, как Nutanix, позволяет Huawei укреплять свои позиции в области цифровых решений для умных городов и технологий 5G. [3]

Alibaba развивает локальные платформы, такие как Daraz в Пакистане, Lazada в Юго-Восточной Азии и Trendyol в Турции, что способствует адаптации компании к специфике различных рынков и укреплению ее позиций на глобальном уровне. [4]

Lenovo приобрела Motorola, что позволило компании выйти на новый уровень конкуренции на международном рынке. Lenovo также активно развивает программы возврата техники и поддерживает инициативы по энергоэффективности. [5]

Все три компании уделяют значительное внимание вопросам экологической ответственности и реализации социальных проектов.

Huawei стремится к сокращению выбросов, внедрению возобновляемых источников энергии и повышению энергоэффективности. Компания также поддерживает образовательные программы и развитие талантов.

Компания Alibaba активно занимается лесовосстановлением, развитием зеленой логистики и переработкой дождевой воды. Социальные инициативы включают образовательные программы и поддержку малого бизнеса.

Lenovo в свою очередь сокращает выбросы, внедряет программы возврата техники и организует инициативы по энергоэффективности. Компания также занимается созданием рабочих мест и поддерживает экологически ответственные проекты.

Корпоративная этика играет ключевую роль в деятельности китайских компаний. Высокие стандарты этики обеспечивают соблюдение планов и достижение поставленных целей. Компания Huawei яро придерживается мо-



дели «волчьей стаи» [6, с. 67], которая предполагает командную работу и взаимную поддержку сотрудников. Lenovo в своей работе использует ассоциативный метод управления «Гибкий дракон» [7, с. 165], сочетающий гибкость и энергию. Alibaba активно работает по принципам кунг-фу, включающим гибкость, адаптивность и постоянное совершенствование. [8, с. 87]

Взаимодействие с государственными структурами является важным аспектом деятельности китайских компаний.

Huawei играет ключевую роль в развитии инфраструктуры Китая, создавая цифровые решения для умных городов и продвигая технологии 5G. Это сотрудничество способствует экономическому развитию страны и укреплению позиций компании на международном уровне.

Lenovo является глобальной компанией со штаб-квартирами в Пекине и США. Филиалы компании располо-

жены по всему миру, что позволяет эффективно конкурировать на международном рынке.

Внимание компании Alibaba сегодня обращено на внутренний рынок, но активно развивает локальные экосистемы. Адаптация платформ под местные рынки и открытие новых сервисов способствуют укреплению позиций компании в различных регионах.

Компании Huawei, Alibaba и Lenovo демонстрируют высокую эффективность и конкурентоспособность благодаря сочетанию традиционных ценностей и современных подходов к управлению. Их объединяет стремление к инновациям, созданию новых экосистем и укреплению имиджа Китая на мировой арене. Каждая компания использует уникальные бизнес-модели, что позволяет им успешно работать на глобальном рынке. При этом сохраняется традиционная китайская корпоративная культура, которая способствует достижению общих целей и укреплению корпоративной идентичности.

#### Литература:

1. GDP Ranking by Country 2024. -Текст: электронный // Country Cassette: [сайт]. -URL: GDP Ranking by Country 2024 (дата обращения: 05.03.2025).
2. Секрет успеха Китая — обеспеченный народ, а не верхушка власти. — Текст: электронный // svpressa: [сайт]. — URL: <https://svpressa.ru/world/article/304866/> (дата обращения: 12.06.2025).
3. MWC 2024: Интеллектуальные технологии Huawei для коммерческих сетей 5.5G. — Текст: электронный // huawei: [сайт]. — URL: <https://www.huawei.com/uz/news/2024/2/huawei-5ga-intelligent> (дата обращения: 12.06.2025).
4. China's Alibaba targets South Asia. — Текст: электронный // financial times: [сайт]. — URL: [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru.c7c8db44-684aec04-2ab50837-74722d776562/https/www.ft.com/content/2284ab4e-72b6-4858-a20c-a3567f324318](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.c7c8db44-684aec04-2ab50837-74722d776562/https/www.ft.com/content/2284ab4e-72b6-4858-a20c-a3567f324318) (дата обращения: 12.06.2025).
5. Lenovo Completes Acquisition of Motorola Mobility from Google. — Текст: электронный // lenovo news: [сайт]. — URL: <https://news.lenovo.com/pressroom/press-releases/lenovo-completes-full-acquisition-motorola-mobility-from-google/> (дата обращения: 12.06.2025).
6. Дюкре В., HUAWEI. Как маленькая китайская компания завоевала международный рынок / Дюкре Винсент. -2. -Москва: ЭКСМО, 2024. -235 с. -Текст: непосредственный.
7. Дункан К., Alibaba. История мирового восхождения от первого лица / Кларк Дункан. — 2. — Москва: Эксмо-Пресс, 2019. — 238 с. — Текст: непосредственный.
8. Цяо Д., Путь Lenovo. Как добиться оптимальной производительности, управляя многопрофильной международной корпорацией / Джина Цяо. -3. -Москва: Олимп-Бизнес, 2020. -280 с. -Текст: непосредственный.

## Совершенствование системы адаптации персонала предприятий радиоэлектронной промышленности

Чуева Алёна Руслановна, студент;

Короткова Екатерина Эдуардовна, студент магистратуры

Научный руководитель: Волкова Диана Александровна, старший преподаватель

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королёва

*В статье авторами раскрывается сущность адаптации сотрудников, рассматриваются проблемы и особенности адаптации персонала организаций радиоэлектронной промышленности.*

**Ключевые слова:** адаптация, адаптация персонала, персонал предприятия радиоэлектронной промышленности, система адаптации.

## Введение

Радиоэлектронная промышленность является стратегически важной отраслью, обеспечивающей технологический суверенитет и конкурентоспособность государства. Эта отрасль является основой для развития современных систем связи, навигации, радиолокации и кибербезопасности страны, что напрямую влияет на ее обороноспособность и конкурентоспособность на международной арене. Кроме того, радиоэлектронная промышленность тесно связана с другими стратегически значимыми отраслями, такими как авиастроение, космическая индустрия и телекоммуникации [1].

В условиях глобальной цифровизации и технологической гонки наличие компетентных кадров в радиоэлектронике становится критически важным. От их работы зависит не только развитие технологий, но и защита информации инфраструктуры от киберугроз. Таким образом, поддержка и развитие человеческого потенциала в этой отрасли — это не просто вопрос повышения производительности труда и конкурентоспособности конкретной организации, а фундаментальный элемент национальной безопасности и технологической независимости страны [2].

Согласно стратегии развития радиоэлектронной промышленности Минпромторга, для развития российских предприятий необходимо обеспечить подготовку не менее 10 тыс. специалистов ежегодно вплоть до 2030 года, что обусловило актуальность исследования. Однако одним из ключевых барьеров на пути к достижению поставленной цели остается проблема адаптации новых сотрудников в организациях отрасли [3].

Так, согласно исследованиям TalentTech, Нетологии и FL.ru, только у 30 % респондентов на работе был план онбординга, и только в 27 % случаев компания организовала пребординг — процесс адаптации сотрудника к новым условиям ещё до его выхода на работу [4]. Эффективная адаптация новых сотрудников способствует снижению текучести персонала, ускорению интеграции специалистов в рабочий процесс и повышению общей производительности труда [5]. Поэтому совершенствование системы адаптации персонала на предприятиях радиоэлектронной промышленности является важной задачей в условиях высокой конкуренции, технологической сложности производства и дефицита квалифицированных кадров.

## Понятие и сущность адаптации персонала организации

Адаптация персонала — это комплексный процесс интеграции нового сотрудника в организацию, направленный на его быстрое и эффективное включение в профессиональную деятельность, усвоение корпоративных норм и формирование лояльности к компании [6]. Среди видов адаптации отечественные исследователи чаще всего выделяют профессиональную, социально-психологическую, организационную и психофизиологическую.

Профессиональная адаптация связана прежде всего с освоением необходимых навыков и знаний для выполнения конкретной работы. Это обучение рабочим процессам, понимание технологических особенностей и стандартов качества, которые приняты в компании. Такой этап помогает сотруднику быстро стать компетентным и уверенным в своих действиях.

Социально-психологическая адаптация касается интеграции в коллектив и эмоционального комфорта. Новичок учится взаимодействовать с коллегами, устанавливать рабочие и дружеские отношения, а также принимает корпоративные ценности и нормы поведения. Это важно для создания благоприятной атмосферы, в которой сотрудник чувствует себя частью команды и понимает ожидания организации.

Организационная адаптация включает понимание структуры компании, ее иерархии и внутренних регламентов. Сотрудник знакомится с правилами и процедурами, которые регулируют работу, а также с системой отчетности и взаимодействия между подразделениями. Это помогает ориентироваться в организационном пространстве и эффективно выполнять свои задачи в рамках компании.

Психофизиологическая адаптация связана с приспособлением к физическим условиям труда и режиму работы. Новичок привыкает к рабочей среде, учитывая такие факторы, как уровень шума, освещение, температуру, а также к установленному графику и требованиям к концентрации внимания. Этот аспект важен для поддержания здоровья и высокой производительности [7].

Некоторые руководители ошибочно полагают, что суть адаптации персонала заключается только в том, чтобы представить нового сотрудника коллективу, помочь ему заполнить необходимые документы и провести экскурсию по офису. На самом же деле, процесс адаптации интегрирует множество методов, которые помогают быстро повысить эффективность работы не только сотрудника, но и всей компании. К таким методам относят:

1. Онбординг. Это первое знакомство, при котором новый сотрудник впервые встречается с корпоративной культурой компании, ее регламентами и коллективом. Онбординг нельзя уместить в один день, важно дать время новичку изучить все инструкции, постепенно разобраться в правилах и, наращивая темп, начинать применять их на практике. Многие компании проявляют креатив и встречают нового сотрудника приветственным подарком, его еще называют welcome-pack/kit/box (приветственная коробочка). Чаще всего это, конечно, брендированные канцелярия, сумка, термос, игрушка-антистресс и т. д.

2. Наставничество или менторство. Метод, при котором к стажеру прикрепляют опытного сотрудника-наставника. Он поддерживает новичка в развитии навыков, соответствующих стандартам компании, помогает разбираться в рабочих процессах и придерживаться правильного направления в работе.

3. Обратная связь. Метод предполагает регулярное общение с новым сотрудником его задач, успехов и трудностей, с которыми приходится сталкиваться. Важными элементами обратной связи являются конструктивность замечаний, открытость общения и поддержка инициатив сотрудников. Через обратную связь сотрудник получает возможность развиваться профессионально, исправляя недостатки и укрепляя сильные стороны своей деятельности.

4. Обучение и развитие. Предоставление новым сотрудникам возможностей для профессионального развития и обучения способствует их скорейшей адаптации. Это может быть участие в тренингах, вебинарах, конференциях и других образовательных мероприятиях, которые помогут дать необходимые навыки и знания на старте карьеры или при достижении очередной карьерной ступени. Сотрудники могут пройти как очные курсы и тренинги, так и самостоятельное обучение через онлайн-платформы и ресурсы.

5. Командные мероприятия и социальные события. Нового сотрудника лучше сразу привлекать к командным встречам, приглашать на корпоративные мероприятия и социальные события. Это поможет быстрее найти взаимопонимание с коллегами, укрепить командный дух и интегрироваться в коллектив [8].

#### **Особенности системы адаптации персонала предприятий радиоэлектронной промышленности**

Адаптация персонала в организациях радиоэлектронной промышленности – это сложный и многоступенчатый процесс, который отличается от стандартных привычных процедур в других отраслях, что связано с высокой технологичностью производства, необходимостью работы с секретной или конфиденциальной информацией, а также строгими требованиями к квалификации сотрудников. В отличие, например, от сферы услуг или торговли, где новичок может начать работать практически сразу, в промышленности даже опытному специалисту требуется время, чтобы разобраться в специфике предприятия, его производственных процессах и внутренних регламентах [9].

Одним из главных преимуществ адаптации в этой отрасли является системный подход к обучению новых сотрудников. Крупные предприятия, особенно те, что работают в оборонно-промышленном комплексе, имеют хорошо структурированные программы введения в должность, включающие как теоретическую подготовку, так и практическое обучение под руководством наставников. Новые работники получают доступ к внутренним техническим базам знаний, специализированным курсам и тренингам, что позволяет им быстрее осваивать необходимые навыки. Кроме того, во многих организациях применяется поэтапное вовлечение в проекты: сначала сотрудник выполняет вспомогательные задачи, затем — более сложные, и только после подтверждения компе-

тений допускается к самостоятельной работе, что снижает риск ошибок и помогает новичку чувствовать себя увереннее [10].

Ещё одним важным «плюсом» организаций радиоэлектронной промышленности является корпоративная культура, которая часто строится на принципах взаимопомощи и преемственности. Поскольку производственные процессы требуют высокой точности и соблюдения множества стандартов, более опытные коллеги часто заинтересованы в том, чтобы новые сотрудники быстро входили в курс дела. В таких коллективах нередко формируется неформальное наставничество, когда старшие специалисты помогают новичкам даже вне рамок официальной программы адаптации. Это создаёт благоприятную атмосферу и способствует ускоренной интеграции сотрудников.

Несмотря на продуманные программы адаптации, в радиоэлектронной промышленности существует ряд серьёзных проблем, осложняющих процесс вхождения новых сотрудников в должность. Одна из главных трудностей — высокая продолжительность периода полной адаптации, которые могут занимать от нескольких месяцев до нескольких лет. Это связано с тем, что работнику необходимо не только изучить свои непосредственные обязанности, но и разобраться в сложных технологических процессах, стандартах предприятия, а также пройти множество согласований для получения допуска к информации ограниченного распространения. Всё это замедляет его полноценное включение в работу и может вызывать фрустрацию, особенно у молодых специалистов, ожидающих быстрого карьерного роста. Кроме того, в некоторых организациях сохраняется консервативный подход к первичному обучению, когда вместо современных интерактивных методов используются устаревшие инструкции и рутинные поручения, что делает процесс адаптации скучным и малоэффективным [11].

#### **HR-инструменты для совершенствования системы адаптации персонала**

Для того, чтобы адаптация в радиоэлектронной промышленности была успешной, предприятиям необходимо сочетать чёткую организацию процесса с гибкостью и индивидуальным подходом к каждому сотруднику. Важно не только предоставить новичку доступ к обучающим материалам, но и обеспечить его социально-психологической поддержкой, постепенно увеличивая уровень сложности задач.

Особое внимание необходимо уделять мотивации новичка. Так, в зависимости от особенностей личности, жизненного опыта и материального положения сотрудника, на первых этапах карьеры среди наиболее значимых потребностей новичка могут оказаться потребность в признании и одобрении коллег, желание почувствовать себя значимой частью коллектива, стремление к профессиональному росту, получение новых знаний и навыков,

стабильность дохода и комфорт рабочего места. Если сотрудник видит, что организация готова вложить ресурсы в его развитие, он с большей вероятностью останется лояльным и будет стремиться к профессиональному росту.

Более подробно можно выделить следующие инструменты, которые упростят адаптацию для всех стейкхолдеров этого процесса и помогут новому работнику быстрее выйти на нужный уровень производительности труда.

1. Welcome-book — это руководство с важной информацией о компании, бизнес-процессах и специфике работы. Welcome-book можно оформить в виде презентации, печатной брошюры или раздела на корпоративном портале. Важно разнообразить текст картинками, фотографиями, видео или цитатами сотрудников. Креатив поможет передать атмосферу в команде. К аспектам, которые чаще всего представлены в welcome-book, относятся:

- Основная информация о компании: миссия, ценности, география, история, стратегия и цели.
- Преимущества работодателя: что отличает компанию от других, на какие бонусы могут рассчитывать сотрудники: ДМС, корпоративное обучение и другие важные привилегии.
- Административно-организационные тонкости: где получить пропуск, доступы к нужным сервисам, как пользоваться почтой, к кому обратиться, если нужно новое оборудование и так далее.

2. Welcome-тренинг — это онлайн или офлайн-встречи новичков и HR-специалистов, на которых HR может подробно рассказать о компании, ответить на вопросы и снять страхи и возражения. Если поток новых сотрудников большой, то можно назначить стандартные дни и время, когда проводятся такие встречи, например, каждый вторник в 9:00.

3. Цифровые базы знаний и технические руководства содержат всю необходимую информацию в структурированном виде, что позволяет новичкам самостоятельно находить ответы без постоянных обращений к коллегам.

4. Стажировки и практики — студенты, проходя производственные практики и стажирясь в организации, за-

ранее эмоционально и физически подготавливают себя к предстоящей работе.

5. Также в эпоху цифровизации не стоит забывать про электронное обучение, в частности LMS-системы (learning management system). Они представляют собой современный способ обучения, который включает онлайн-курсы, симуляторы (деловые/бизнес игры) и тесты. LMS-системы позволяют сотрудникам обучаться в удобном для них темпе и в любое время, что особенно актуально в условиях гибкого рабочего графика. Преимуществом такого обучения является возможность отслеживания прогресса и получения обратной связи, что помогает адаптироваться к новым требованиям и задачам. Такой подход делает обучение более доступным и персонализированным [8].

Необязательно использовать сразу все предложенные инструменты. Важно выбрать то, что подойдет под конкретные специфику и задачи компании. В конечном итоге, грамотно выстроенная адаптация — это не просто кадровая процедура, а стратегический фактор, влияющий на стабильность и конкурентоспособность предприятия в высокотехнологичной отрасли.

### Заключение

Адаптация персонала — важная функция управления человеческими ресурсами, особенно в высокотехнологичных отраслях, таких как радиоэлектронная промышленность. Эффективная система адаптации позволяет не только быстрее интегрировать новых сотрудников в рабочий процесс, но и снижать текучесть кадров, минимизировать производственные риски и повышать общую эффективность предприятия. Именно поэтому она должна быть гибкой, технологичной и персонализированной. Таким образом, разработка и внедрение усовершенствованной системы адаптации персонала позволит не только повысить эффективность работы новых сотрудников, но и укрепить кадровый потенциал предприятия в условиях динамичного развития радиоэлектронной промышленности.

### Литература:

1. Чеботарев С. С., Романова А. В. Методы кадрового управления развитием предприятий радиоэлектронного кластера на основе принципа построения единой системы мотивации // Журнал прикладных исследований. 2025. № 1 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-kadrovogo-upravleniya-razvitiem-predpriyatiy-radioelektronnogo-klastera-na-osnove-printsipa-postroeniya-edinoj-sistemy> (дата обращения: 20.05.2025);
2. Стратегическое управление знаниями в условиях глобальной технологической трансформации: монография / М. С. Колясников, И. М. Черненко, Н. Р. Кельчевская, И. С. Пелымская. — Москва: Издательство «Креативная экономика», 2023. — 254 с. // URL: [https://elar.urfu.ru/bits-tream/10995/128496/1/978-5-91292-481-1\\_2023.pdf](https://elar.urfu.ru/bits-tream/10995/128496/1/978-5-91292-481-1_2023.pdf) (дата обращения: 04.06.2025);
3. Минпромторг задумался о развитии кадрового потенциала радиоэлектронной промышленности — АПСС // URL: <https://www.russia-led-ssl.ru/minpromtorg-zadumalsya-o-razvitii-kadrovogo-potenciala-radioelektronnnoj-promyshlennosti/?ysclid=mb1xyels25641034401> (дата обращения: 04.06.2025);
4. Адаптация сотрудников в российских компаниях: исследование TalentTech, Нетологии и FL.ru | Медиа Нетологии // URL: <https://neto-log.ru/blog/12-2020-issledovanie-adaptacii-sotrudnikov> (дата обращения: 04.06.2025);



5. Чистополова Д. Д., исследование тенденции развития радиоэлектронной промышленности с использованием программ инновационного развития // URL: [https://www.iupr.ru/\\_files/ugd/b06fdc\\_007cdfae0d0-143f4-9295500ccf98adb3.pdf?index=true](https://www.iupr.ru/_files/ugd/b06fdc_007cdfae0d0-143f4-9295500ccf98adb3.pdf?index=true) (дата обращения: 20.05.2025);
6. Proaction study, Адаптация сотрудников // URL: <https://proaction-study.-ru/blog/adaptaciya-sotrudnikov-chto-eto-i-kakaya-byvaet> (дата обращения: 20.05.2025);
7. ПланФакт, Адаптация новых сотрудников: 3 подхода // URL: <https://planfact.io/blog/posts/snachala-bolno-potom-priyatno-adaptaciya-novyh-sotrudnikov-3-podhoda> (дата обращения: 20.05.2025);
8. Шесть методов адаптации новых сотрудников // URL: <https://uprav.ru/blog/adaptatsiya-sotrudnikov/> (дата обращения: 05.06.2025);
9. Фролова С. В., Хилькевич Ю. С. анализ современного состояния и основные тенденции развития отрасли радиоэлектронной промышленности в России // ЭФО. 2024. № 2 (10) // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sovremennogo-sostoyaniya-i-osnovnye-tendentsii-razvitiya-otrasli-radioelektronnoy-promyshlennosti-v-rossii> (дата обращения: 05.06.2025).
10. Каштанова Е. В., Сувалова Т. В. Современные тенденции кадрового обеспечения предприятий оборонно-промышленного комплекса России: проблемы системы подготовки кадров и пути решения // E-Management. 2021. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremente-nnye-tendentsii-kadrovogo-obespecheniya-predpriyatiy-oboronno-promyshlennogo-kompleksa-rossii-problemy-sistemy-podgotovki> (дата обращения: 05.06.2025).
11. Методы наставничества персонала: ключ к успешному развитию сотрудников // URL: <https://favorit.pro/articles/nastavnichestvo/> (дата обращения: 05.06.2025).

## Сущность дефиниции «кадровая стратегия» и ее типов

Шахов Николай Александрович, студент  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

*В статье автор исследует экономическое содержание и виды кадровой стратегии, разрабатываемых и реализуемых на уровне предприятий и организаций. В качестве основы работы использованы труды ведущих отечественных специалистов по вопросам управления персоналом.*

**Ключевые слова:** кадры, персонал, стратегия, управление, цель.

Существующие подходы к определению понятия «кадровая стратегия» у различных теоретиков могут отличаться, но в основном они близки друг к другу: все смотрят на кадровую стратегию как на совокупность конкретных принципов, методов и инструментов работы с кадрами, а также на направления формирования квалифицированного и ответственного трудового коллектива для достижения финансово-хозяйственных целей.

Анализ определений понятия «кадровая стратегия» разных исследований позволяет прийти к следующим выводам.

Доцент кафедры управления строительством и жилищно-коммунальным хозяйством Строительного института ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет» М. С. Гусарова считает, что кадровая стратегия — это перечень ориентиров и действий экономического субъекта в текущих условиях внешней среды, которые регулируются набором правил и принципов, нужных для приведения в соответствие с целями экономического развития компетенций персонала в качестве существенного бизнес-ресурса [1, с. 1383–1402].

Доктор экономических наук, профессор, руководитель кафедры управления персоналом ФГБОУ ВО «Государ-

ственный Университет Управления», заслуженный деятель науки РФ А. Я. Кибанов определяет кадровую стратегию как подготовленный менеджментом предприятия или организации наиболее приоритетный набор действий для достижения на большом отрезке времени целей по формированию квалифицированного, ответственного и хорошо сплоченного трудового коллектива с учетом стратегически важных задач и ресурсных возможностей [2, с. 5; 3, с. 6; 4, с. 7].

Авторы значительного количества научных работ с интересами в области мировой экономики, управления предприятиями и организациями, а также управления финансами А. С. Корчагина и М. С. Ключкова под кадровой стратегией понимают совокупность планов и направлений совершения действий, последовательность разрабатываемых и принимаемых управленческих решений и методы анализа, оценки и формирования результативной системы оказания влияния на персонал для следования стратегии финансово-хозяйственного развития [5, с. 5].

Доктор экономических наук, профессор, президент учреждения ДПО «Бизнес-Школа ИМИСП» С. К. Мордовин кадровой стратегией называет подсистему стратегии организации в виде долгосрочного плана совер-

шения определенных действий по следованию концепции применения и повышения кадрового потенциала для обеспечения стратегического преимущества на конкурентных рынках [6, с. 6].

Обобщение опыта теоретических исследований упомянутых выше авторов позволяет прийти к выводу, что базовая цель разработки и реализации кадровой стратегии состоит в управлении человеческим ресурсом для обеспечения движения бизнеса вперед согласно обозначенным в стратегическом плане компании способам, направлениям и числовым значениям соответствующих показателей.

Таким образом, в реализации кадровой стратегии должна достигаться синхронизация в деятельности по управлению персоналом и по управлению всем экономическим субъектом. В противном случае имеется серьезный риск в рамках реализации кадровой стратегии получить не запланированные (ненужные) результаты или опоздать с получением запланированных результатов, или получить перерасход ресурсов, что неизбежно приведет к снижению прибыли. Вся кадровая стратегия направлена на результативное привлечение работников, на менеджирование их развития. Для этого в организации готовятся результативные подходы, планы и программы.

Ниже представлены классические типы кадровой стратегии.

Первый: партнерская кадровая стратегия. При выборе данного типа кадровой стратегии экономический субъект поддерживает тесное взаимодействие между отделом кадров и высшим руководством (включая собственников бизнеса). Базисом функционирования данного типа находится выстроенная на взаимной основе система доверия, осознание и принятия участия всеми сторонами в подготовке и воплощении кадровой политики. В рассматриваемой ситуации отдел кадров выступает в качестве стратегического партнера для высшего руководства, а не просто в качестве исполнителя операционных функций. Это позволяет более эффективно использовать человеческие ресурсы, строить и обеспечивать протекание более прозрачных коммуникационных процессов и достигать синхронизации кадровой стратегия и общих стратегических целей бизнеса.

Таким образом, внедрение и использование партнерской стратегии дает возможность устанавливать результативное взаимодействие между высшим менеджментом и отделом кадров, что крайне важно для большинства современных бизнесов, тем самым, позволяя им повышать производительность труда и общую прибыльность деятельности.

Второй: потребительская кадровая стратегия. При выборе данного типа кадровой стратегии экономический субъект удовлетворяет потребности персонала, формируя для них позитивную трудовую атмосферу. Главная цель в рассматриваемой ситуации состоит в обеспечении уровня удовлетворенности, способствующего максимизации результативности деятельности.

Специфика рассматриваемого типа кадровой стратегии — в индивидуальном подходе к любому работнику с принятием во внимание его предпочтений, а также формирование условий для квалификационного и карьерного развития персонала. Ее внедрение и использование предполагает совершение следующих действий:

- подготовка программ поощрения;
- создание корпоративной системы вознаграждений;
- формирование программы обучения и развития;
- конструирование элементов коммуникационного окружения открытого и доверительного характера.

Таким образом, экономическому субъекту с потребительской кадровой стратегией при прочих равных условиях проще привлекать и удерживать квалифицированных работников. В результате повышается качество трудовой деятельности и общий уровень рыночной конкурентоспособности бизнеса.

Третья: идентификационная кадровая стратегия. При выборе данного типа кадровой стратегии экономический субъект в качестве базиса принимает необходимость формирования личной идентичности работников и повышение уровня их корпоративной привязанности. Ее внедрение и использование направлено на формирование разделяемых всеми членами трудового коллектива и помогающих им чувствовать себя частью команды корпоративных ценностей. Главная специфика рассматриваемого типа кадровой стратегии состоит в создании крепкой взаимосвязи между работниками и работодателем. Это способствует повышению уровня их лояльности и корпоративной преданности.

Для воплощения данной стратегии применяют различные методы — это, например:

- разработка и проведение корпоративных мероприятий;
- проведение обучения корпоративной культуре;
- работа с символами;
- принятие активного участия в общественно значимых проектах.

Обобщая сказанное выше, констатируем, что важность для бизнеса идентификационной кадровой стратегии обусловлено ее способностью оказывать помощь в формировании прочных и стабильных команд внутри организации, увеличении чувства сопричастности и способствовать ведению результативной командной деятельности.

Четвёртая: негативная кадровая стратегия. При её выборе экономический субъект, отражая негативные, дезинтегрирующие аспекты управления персоналом, акцентирует внимание на выявлении проблем, связанных с плохими результатами управления или с недоброжелательной трудовой атмосферой. Это, в свою очередь, часто вызывает возникновение конфликтных ситуаций, увольнений или слабой мотивации персонала.

Проблема рассматриваемого типа кадровой стратегии состоит в том, что использующий ее экономический субъект не уделяет необходимого внимания удовле-

творению запросов персонала. Взаимоотношения с ними формируются на использовании инструментов принуждения.

Выделенные на основе проведенного анализа типы кадровых стратегий организации могут быть использованы собственниками и наемным управленческим персоналом

в зависимости от ситуации в организации как инструмент совершенствования управления персоналом.

Дальнейшие исследования темы кадровой стратегии направлены на поиск методик оценки экономической эффективности каждого из выделенных типов в условиях системы менеджмента конкретных экономических субъектов.

#### Литература:

1. Гусарова, М. С. Проблемы инновационного развития России: анализ факторов и институциональные решения / М. С. Гусарова // Вопросы инновационной экономики. — 2021. — Том 11. — № 4. — С. 1383–1402.
2. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 440 с.
3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. — М.: РИОР, 2020. — 288 с.
4. Кибанов, А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Чуланова. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 156 с.
5. Корчагина, А. С. Управление предприятием в условиях дефицита оборотных средств. Финансовое оздоровление предприятия / А. С. Корчагина, А. В. Кутепов, М. С. Ключкова. — Саратов: Научная книга, 2022. — 2798 с.
6. Мордовин, С. К. Управление персоналом: современная российская практика / С. К. Мордовин. — СПб.: Питер (Айлиб), 2012. — 506 с.

## Оценка состояния и особенностей системы управления кадровой стратегией ООО «СЦЗ»

Шахов Николай Александрович, студент  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

*В статье автор исследует состав и распределение ролевых позиций на всех этапах управления кадровой стратегией компании на материалах ООО «СЦЗ». Как основа экспертной части работы использованы элементы модели человеческого поведения «пирамида Маслоу».*

**Ключевые слова:** модель, персонал, стратегия, управление, цель.

Система управления кадровой стратегией ООО «СЦЗ», которое является многопрофильным медицинским центром, занимающимся ведением деятельности по обслуживанию достигшего 18-летнего возраста населения, функционирует в неразрывной связи с общей стратегией развития данного бизнеса, его размером и особенностями организационно-управленческой структуры данной компании.

В этой связи возникает необходимость в определении ответственного за разработку и управление кадровой стратегией ООО «СЦЗ» лица.

На рисунке 1 представлена система собственности и корпоративного управления ООО «СЦЗ» в обобщенном виде.

В основании указанной системы находится общее собрание участников объекта данного исследования. Высший элемент системы управления ООО «СЦЗ» несет ответственность за практическое решение вопросов, касающихся конструирования финансовой основы функционирования бизнеса, а также за выработку конкурентной

(рыночной) стратегии. Для более полного понимания приведенной системы в таблице 1 представлена краткая информация об учредителе (собственнике бизнеса) ООО «СЦЗ» [2; 3; 4].

Главой исполнительного органа ООО «СЦЗ» является его генеральный директор, которому как руководителю исполнительного органа согласно организационно-управленческой вертикали подчиняются заместители генерального директора, директор по персоналу и линейный менеджмент.

На рисунке 2 отражен состав руководства рассматриваемой компании.

Приведенный на рисунке 2 состав руководства ООО «СЦЗ» свидетельствует о передаче в ООО «СЦЗ» основных полномочий по разработке и управлению кадровой стратегией компании директору по персоналу.

Цель деятельности директора по персоналу ООО «СЦЗ» состоит в разработке и реализации комплекса мер по повышению эффективности управления персоналом.



Рис. 1. Система собственности и корпоративного управления ООО «СЦЗ» в обобщенном виде

Таблица 1. Краткая информация об учредителе ООО «СЦЗ»

№ п / п	Характеристики	Описание
I	Наименование учредителя	АО «МКМ»
II	Относительная доля в уставном капитале, %	100
III	Абсолютная доля в уставном капитале, руб	12 701 тыс. руб
IV	ИНН учредителя	7722015841

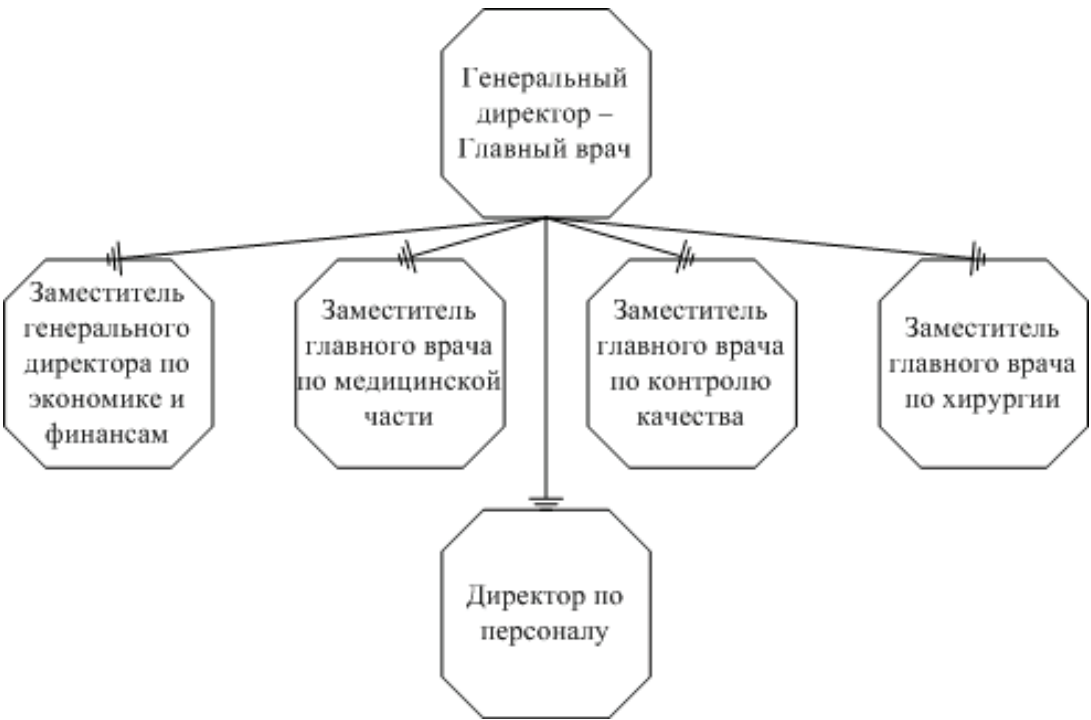


Рис. 2. Состав руководства ООО «СЦЗ» [5]



При этом в его подчинении на линейном уровне находится отдел кадров.

В таблице 2 представлена матрица ответственности элементов системы управления кадровой стратегией ООО «СЦЗ» в разрезе элементов (этапов) системы управления кадровой стратегией.

Данные представленной выше таблицы подтверждают высокую роль директора по персоналу ООО «СЦЗ» в его системе управления применительно к управлению кадровой стратегией под руководством гендиректора. При этом роль гендиректора и в случае отсутствия того заместителей гендиректора состоит в формулировании миссии, стратегии и цели разработки стратегии управления персоналом.

Миссия ООО «СЦЗ» сформулирована не на уровне управления персоналом, а на уровне построения бизнес-модели и отражает разработку и реализации медицинских услуг с ориентацией на будущее.

Стратегия деятельности ООО «СЦЗ», влияющая на все ее аспекты, состоит из плана действий, раскрываемых в целях и задачах в разрезе кадрового, маркетингового, производственного и финансового направления.

Задачи разработки и реализации кадровой стратегии ООО «СЦЗ» раскрываются в основных задачах деятельности директора по персоналу и находящихся в его подчинении отдела кадров. В их перечень входят:

— набор и подбор персонала. В рамках практического решения данной задачи отдел формирует и воплощает стратегии, связанные с поиском, привлечением и отбором квалифицированных сотрудников. Это предполагает интервьюирование соискателей, определение навыков и согласование условий по последующему осуществлению найма;

— обучение и развитие. Для обеспечения роста производительности труда отдел может проводить тренинги, обучающие программы и семинары;

— адаптация новых сотрудников. В целях обеспечения эффективного включения новых работников в коллектив и производственные процессы отдел разрабатывает и реализует программы ввода в должность, наставничества и первичной оценки. Это способствует снижению текучести кадров, ускорению профессионального вхождения в рабочие обязанности и формированию устойчивой мотивации;

— управление показателями эффективности. Отдел определяет и держит под контролем критерии эффективности, на регулярной основе готовит оценки производительности труда, оказывает помощь в установлении индивидуальных целевых ориентиров и в формировании планов профессионального (карьерного) развития;

— разработка и развитие системы комплексного вознаграждения и льгот. Подготовка систем наград и программ льгот для повышения уровня мотивации персонала и обязательного удержания основных (по функционалу и уровню профессионализма) работников;

— управление системой трудовых взаимоотношений. В рамках практического решения данной задачи отдел держит под контролем обеспечение соблюдения действующих норм отечественного трудового права, а также процессы разрешения конфликтных ситуаций и поддержания положительной трудовой атмосферы;

— административная поддержка. Управление кадровой документацией, отпусками и больничными, а также оказание поддержки касательно аспектов, связанных с занятостью, переводами и увольнениями;

Таблица 2. Матрица ответственности элементов системы управления кадровой стратегией ООО «СЦЗ»

№ п/п	Сотрудники / процессы	Формулирование миссии, стратегии и цели	Постановка задач	Разработка плана	Разработка бюджета	Организация и коммуникация	Контроль
1	Генеральный директор	+	+				+
2	Заместитель генерального директора по экономике и финансам		+				
3	Заместитель главного врача по медицинской части		+				
4	Заместитель главного врача по контролю качества		+				
5	Заместитель главного врача по хирургии		+				
6	Директор по персоналу			+	+	+	+

— экспертиза и планирование численности кадрового состава. В рамках практического решения данной задачи отдел проводит анализ и дает оценку текущим и будущим кадровым запросам, работает над вопросами создания кадрового резерва.

При решении задач, связанных с управлением кадровой стратегией в ООО «СЦЗ», высокую роль играет система наставничества, направленная на сотрудников, принимаемых по договорам гражданско-правового характера для выполнения должностных обязанностей в рамках занятия разъездной работой.

При кадровом планировании ООО «СЦЗ» выделяются следующие этапы.

Первый: анализ факторов внешней (законодательная система, рынок труда и т. д.) и внутренней среды (производственные, коммерческие, финансовые и иные потребности).

Второй: установление желаемого типа кадровой политики (в организации используется открытый тип).

Третий: формирование и последующая реализация плана действий.

Четвертый: диагностика результатов и при необходимости внесение корректив.

При разработке бюджета мер по управлению кадровой стратегией, входящего в систему бизнес-планирования, директор по персоналу взаимодействует с заместителем генерального директора по экономике и финансам.

Организация и коммуникация, построенные в корпоративной культуре ООО «СЦЗ», предполагают необходимость следования четким правилам, установленным такими локальными нормативно-правовыми актами, как должностные инструкции, приказы Генерального директора по организации и т. д. Это позволяет создать четкую иерархическую организационно-управленческую систему в компании.

В ООО «СЦЗ» придерживаются дресс-кода, сводов правил, трудового времени и четкой регламентации перерывов. При этом для продвижения корпоративных идей и ценностей активно используются современные каналы коммуникаций, например, Интернет-сайт и социальные сети.

При проведении контроля за эффективностью реализации кадровой стратегии используются показатели эффективности управления персоналом.

В процессе исследования системы управления кадровой стратегией ООО «СЦЗ» проведено авторское выборочное тестирование персонала ООО «СЦЗ» на предмет уровня удовлетворенности персонала с использованием модели человеческого поведения «пирамида Маслоу» [1, с. 5]. В выборку попали 5 работников — это:

1) 2 работника, оформленных по ТК РФ;

2) 3 работника, оформленных по ГПХ.

Результаты исследования с использованием 10-балльной шкалы оценок представлены на рисунке 3.

Интерпретация данных рисунка 3 состоит в следующем.

Попавшим в выборку сотрудникам ООО «СЦЗ» было задано по 10 вопросов с разбивкой на 5 таких тем:

I. Самореализация.

II. Уважение.

III. Социальные потребности.

IV. Безопасность.

V. Физиологические потребности.

Наилучшим образом применительно к системе управления кадровой стратегией ООО «СЦЗ» его сотрудниками были оценены аспекты «Самореализация» и «Безопасность». Оба они набрали по 10 баллов из 10.

Наихудшим образом был оценен аспект «Социальные потребности», набравший 8,4 балла. Это можно связать с отсутствием в арсенале напрямую ответственного за обеспечение функционирования системы управления

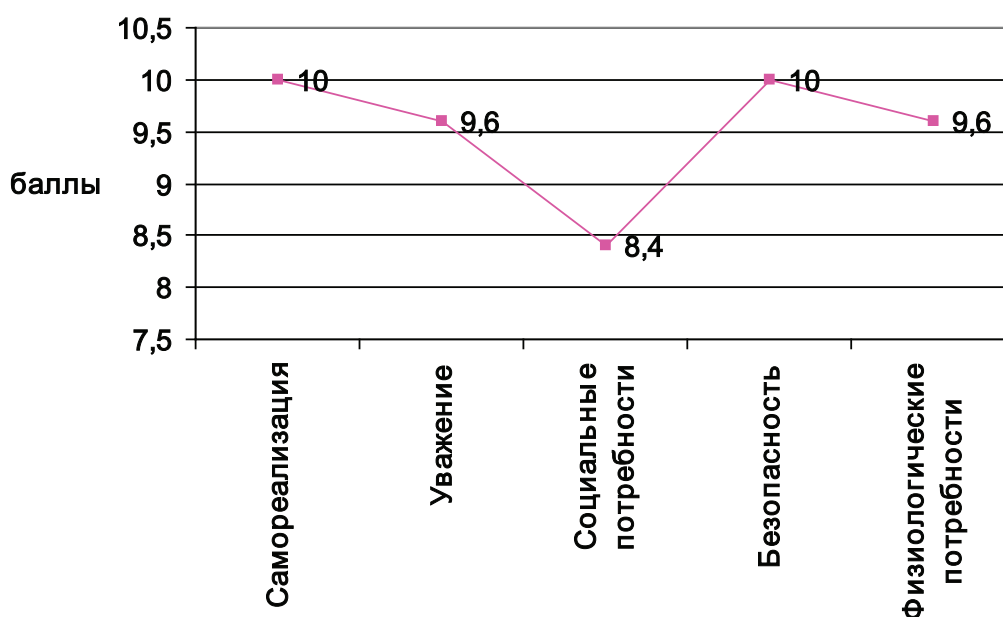


Рис. 3. Показатели удовлетворенности персонала ООО «СЦЗ» корпоративной системой адаптации, баллы

персоналом ООО «СЦЗ» его директора по персоналу специализированных программно-технических средств — он обеспечен стандартным набором офисных программ (MS Office, «1С:Зарплата и управление персоналом 8.3» и т. д.).

Уровень расхождения в значениях между остальными факторами («Уважение» и «Физиологические потребности») и эталонными значениями оказался в пределах статистической погрешности, и поэтому в дальнейшем не будет приниматься во внимание.

Результаты проведенного анализа позволяют констатировать, что состав элементов (этапов) системы управления кадровой стратегией ООО «СЦЗ» начинается с фор-

мулирования на уровне генерального директора миссии, стратегии и цели и заканчивается контролем. В свою очередь, результаты проведенного выборочного тестирования персонала ООО «СЦЗ» на предмет уровня его удовлетворенности с использования модели человеческого поведения «пирамида Маслоу» позволили обратить внимание на область внутрикорпоративного коммуникации — между работодателем и наемными работниками и между самими наемными работниками.

Дальнейшие исследования направлены на поиск путей удовлетворения социальных потребностей персонала в системе менеджмента ООО «СЦЗ».

#### Литература:

1. Маслоу, Абрахам Г. Мотивация и личность / Абрахам Г. Маслоу. — 3-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Питер, 2025. — 352 с.
2. Интернет-портал «Audit-it.ru». Материал «Контрагент ООО «СЦЗ»». — [https://www.audit-it.ru/contragent/1027739141000\\_ooo-stsz](https://www.audit-it.ru/contragent/1027739141000_ooo-stsz)
3. Интернет-портал «Каталог организаций «List-Org»». Материал «Организация ООО «СЦЗ»». — <https://www.list-org.com/company/182316>
4. Интернет-портал «RusProfile.ru». Материал «ООО «СЦЗ»». — <https://www.rusprofile.ru/id/3389239>
5. Официальный сайт ООО «СЦЗ». — <https://www.scz.ru/>

## Адаптация персонала как фактор удержания сотрудников в ОАО «РЖД»

Шерстнева Софья Александровна, студент

Научный руководитель: Парфенова Ирина Юрьевна, кандидат социологических наук, доцент

Сибирский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Новосибирск)

*В статье автор исследует роль адаптации в удержании сотрудников и снижении текучести на примере ОАО «РЖД», также предлагаются рекомендации по улучшению адаптационных процессов.*

**Ключевые слова:** адаптация персонала, текучесть кадров, удержание сотрудников, ОАО «РЖД», онбординг, наставничество, кадровая политика.

### Введение

Адаптация персонала в современных условиях — это ключевая роль в управлении человеческими ресурсами, преимущественно в крупных организациях, таких как ОАО «РЖД». Неэффективность программ онбординга проявляется в высокой текучести кадров, что негативно влияет на устойчивость организации. Соответственно, данное исследование направлено на выявление проблем в текущей системе адаптации и разработку рекомендаций по ее совершенствованию.

### Понятие и сущность адаптации персонала

Адаптация персонала — это комплексный процесс, обеспечивающий не только знакомство с рабочими обязанностями, но и полноценное включение сотрудника в корпоративную среду [1, с. 75]. В отличие от испытательного срока, она направлена на поддержку сотрудника. Соответственно, это ключевой фактор стабильного развития коллектива. Также эффективная адаптация позволяет сократить издержки, снизить текучесть и повысить вовлеченность персонала.

### Роль адаптации персонала в удержании сотрудников и снижении текучести кадров

Результативная адаптация работников способствует оперативному вхождению в рабочий процесс — коммуникация с коллективом, понимание первоначальных задач имеют огромное значение. По данным исследования, «новички, про-

шедшие структурированный процесс адаптации, на 58 % чаще остаются в компании на срок более трех лет, что демонстрирует взаимосвязь между качественной адаптацией и снижением уровня увольнений [2, с. 267]. Таким образом, подтверждается роль онбординга как важнейшего фактора в удержании сотрудников и стабилизации кадрового состава.

Основные модели и методы адаптации персонала в ОАО «РЖД»

Адаптация персонала в ОАО «РЖД» рассматривается как процесс, который направлен на включение сотрудников в корпоративную и профессиональную среду. В компании существует первичная адаптация с акцентом на знакомство с организацией и адаптация в должности — через наставничество и развитие проф. компетенций, что отражено в таблице 1 [3].

Таблица 1. Ключевые аспекты форм адаптации в ОАО «РЖД»

Форма адаптации	Цель	Основные мероприятия
Первичная адаптация	Формирование представления о компании, ознакомление с корпоративной культурой	Ознакомление с локальными нормативными актами, экскурсии, встречи, получение информационной папки, подписание документов, инструктаж по охране труда.
Адаптация в должности	Передача профессиональных знаний и навыков, интеграция в должность	Стажировка, наставничество, разработка индивидуальных планов адаптации, проведение аттестации в рамках стажировки, оценка эффективности работы сотрудника и наставника

Но также в компании адаптация регламентирована внутренними положениями и предусматривает три основных этапа:

- 1. Общекорпоративная адаптация — ознакомление с миссией, ценностями и этическими нормами компании;
- 2. Функциональная адаптация — изучение бизнес-процессов и регламентов своего подразделения;
- 3. Рабочая адаптация — стажировка на рабочем месте под руководством наставника и прохождение вводного инструктажа по технике безопасности.

Соответственно, в ОАО «РЖД» адаптация — это комплексная система, которая объединяет этапы с применением индивидуальных планов и цифровых инструментов.

Общая характеристика кадровой политики ОАО «РЖД» и особенности адаптационных процессов

Кадровая политика данной компании основана на социально-экономических приоритетах, обеспечивает устойчивые отношения между государством и работниками стратегической отрасли. Также в организации централизованный подбор, многоуровневое обучение, развитые системы мотивации, адаптационные процессы. Таким образом, кадровая политика ОАО «РЖД» представляет собой синтез государственных требований и корпоративных стандартов [4, с. 268].

Анализ адаптационных процессов и рекомендации по их оптимизации в ОАО «РЖД»

Основные проблемы кадровой политики ОАО «РЖД» — текучесть персонала. Поэтому в данной компании необходимо в полной мере развивать направление «адаптация в должности», что является ключевым элементом для того, чтобы начинающий специалист стал стабильным и продуктивным сотрудником. Поэтому, данная программа требует доработки, усиления проф. подготовки наставников. Предполагаемый результат — активное снижение текучести. Также необходимо внедрить промежуточные KPI, дифференциацию программ с прозрачным отбором, что также будет положительно отражаться на HR-процессах компании.

Заключение

В ОАО «РЖД» процессы адаптации необходимы для снижения текучести персонала, но они нуждаются в регулярном мониторинге, а также цифровизации процессов. Обеспечение стабильности кадровой политики, посредством адаптации возможно с помощью промежуточных KPI, дифференцированных программ и проф. подготовки наставников.

Литература:

1. Авду, А. Б. Понятие и виды адаптации персонала в организации / А. Б. Авду. — Текст: непосредственный // Вестник науки. — 2024. — № 6. — С. 75.



2. Сметанина, Н. Н. Совершенствование системы адаптации как инструмента вовлечения и удержания персонала / Н. Н. Сметанина. — Текст: непосредственный // Вестник науки. — 2024. — № 11. — С. 267.
3. Приложения. — Текст: электронный // РЖД: [сайт]. — URL: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1441#4796> (дата обращения: 07.06.2025).
4. Толмашов, О. А. Кадровая политика ОАО «РЖД» / О. А. Толмашов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 23. — С. 268.

# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 24 (575) / 2025

Выпускающий редактор Г. А. Письменная  
Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга, З. А. Огурцова  
Художник Е. А. Шишков  
Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьянов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.  
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.  
При перепечатке ссылка на журнал обязательна.  
Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г., выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый». 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

Номер подписан в печать 25.06.2025. Дата выхода в свет: 02.07.2025.

Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Почтовый адрес редакции: 420140, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Юлиуса Фучика, д. 94А, а/я 121.

Фактический адрес редакции: 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

E-mail: [info@moluch.ru](mailto:info@moluch.ru); <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.