

Place – интеграция электронной коммерции в виртуальные среды трансформирует взаимодействие бизнеса с клиентами, предлагая новые и увлекательные способы покупок и вовлечения клиентов. Комбинируя гейм-дизайн, анализ данных и UX-дизайн компании создают пользовательский опыт, ориентируя пользователей не только на получение информации о предоставляемых продуктах, но и на ощущения (возможность примерить товар на аватара, скомбинировать с другими продуктами, обсудить с другими пользователями).

Promotion – в метавселенных активно используются как традиционные способы продвижения, так и новые. Демонстрируется реклама, проводятся выставки, показы и других ивент-мероприятия. Организуется взаимодействие с виртуальными инфлюенсерами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Перспективы рынка Метавселенной [Электронный ресурс] // <https://www.researchnester.com/ru/reports/metaverse-market/3925>. Дата доступа: 20.01.2026.

2. Мамровская, Ю. В., Груша М. В. Метавселенная как маркетинговая среда // Бизнес-пульс : II Междунар. науч.-практ. студ. конф., Минск, 10 ноября 2023 г. : сб. материалов / редкол.: В. В. Манцура [и др.]. – Минск : Институт бизнеса БГУ, 2024. – С. 294-296.

3. Концепции правового регулирования метавселенных [Электронный ресурс] // https://consortium.msal.ru/wp-content/uploads/2024/07/К_6-Концепция-регулиrovaniya-metavselennyh.pdf. Дата доступа: 22.01.2026.

УДК 332.145

О.М. Мушкарова, доц., канд. экон. наук,
М.Ф. Михеева ст. преп.

(Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет
имени С.М. Кирова, г. Санкт-Петербург, Россия)

ОЦЕНКА РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ФАНЕРЫ МЕТОДОМ «ГАЛСТУК-БАБОЧКА» В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

Бизнес в силу собственного генезиса по сути осуществляется в условиях высокой неопределенности влияния внешних факторов и сложности выстраивания внутренних коммуникаций.

В парадигме методологического подхода принято риск рассматривать как уже свершившееся событие, как следствие проявления некой опасности, которая обусловлена объективными и субъективными

факторами. Объективные факторы в большей степени проявляются под влиянием внешней среды, а субъективные следует оценивать, как результат непродуманного управленческого решения.

Рассматривая риск как уже свершившееся событие под влиянием субъективных факторов необходимо вырабатывать управленческие решения, исходя из глубокого анализа причин, сгенерировавших данное опасное событие, и последствий, содержание и характер которых могут указывать на условия проявления опасного события (риска).

Инструментом анализа рисков как свершившегося события служит «галстук - бабочка» (Bow Tie Analysis), который предлагает схематическое описание пути развития опасного события от причин до последствий. Название происходит от характерной формы диаграммы, напоминающей галстук – бабочку [1] (рисунок 1).

Содержание и порядок применения метода «галстук - бабочка» представлен в национальном стандарте ГОСТ Р 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска» [2].

Использование данного метода позволяет:

- выстроить логические аналитические цепочки последствий свершившегося опасного события с их причинами, последствиями и барьерами контроля;
- выявить наиболее слабые в данных в цепочках события (решения) и принять меры для их корректировки;
- разработать меры контроля для минимизации рисков, чтобы сформировать безопасную среду.

Универсальность данного инструмента позволяет проанализировать причины проявления факторов эскалации опасности, которые наиболее полно можно выявить посредством оценки последствий, характеризующих рисковое событие.

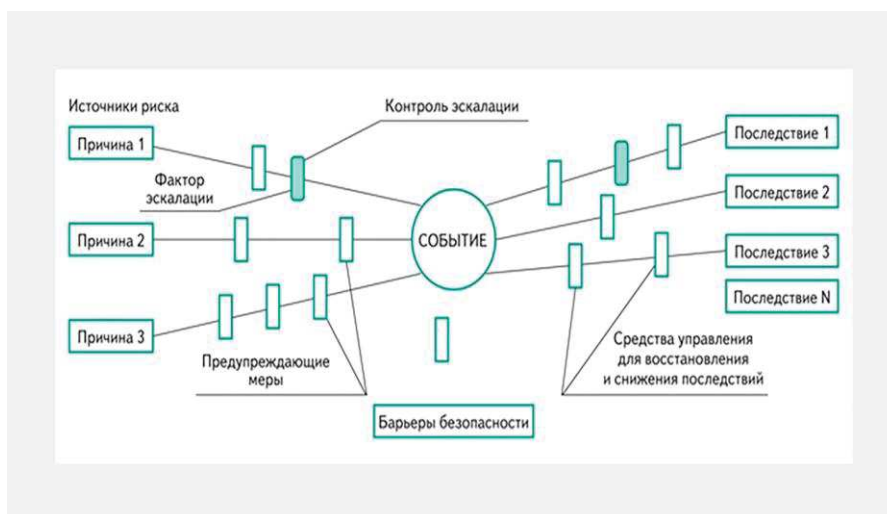


Рисунок 1 – Схема исследования риска методом «Галстук – бабочка»

Метод «галстук - бабочка» позволит проанализировать причины свершившегося опасного события – закрытие тюменского фанерного завода компании «Свеза» в октябре 2025 года и выработать управленческие решения по преодолению глубинных проблем всего фанерного бизнеса в России.

Основными последствиями закрытия стали: [3]:

- потеря рабочих мест (без работы остались более 300 сотрудников);
- снижение объёмов производств (мощности предприятия были загружены на 30–55%, и выпуск фанеры не смог восстановиться до уровня 2021 года);
- ослабление региональной экономики.

Закрытие завода стало результатом проявления внешних факторов - эскалации санкций стран ЕС, приведших к прекращению экспорта фанерной продукции на европейский рынок. До 2022 года производители фанеры поставляли продукцию преимущественно на экспорт в страны ЕС. Объёмы продукции из-за сокращения экспорта привели к значительному профициту объёмов фанеры на внутреннем рынке из-за возросшего уровня конкуренции, что привело к падению цен на отдельные виды продукции,

Необходимость переориентации на внутренний рынок осложняется кризисом в цепочке «лес – стройка – мебель», что следует признать систематическим риском, с которым столкнулась фанерная отрасль России в целом. В таблице 1 перечислены проблемы и причины кризисного состояния отрасли в 2025 году. [4].

Таблица – 1 Оценка кризисного состояния производства фанеры в РФ в 2025 году

Проблемы	Причины
Падение спроса на фанеру	Сокращение строительства и отмена семейной ипотеки
Потеря экспортных рынков	Потеря ~50% сбыта после закрытия рынков ЕС
Сырьевой дисбаланс	Китай покупает сырье, а не готовую продукцию
Валютные и логистические издержки	Укрепление рубля и рост транспортных затрат

Предприятие в течение трех лет (2022-2025 гг.) пыталось выстроить логистические цепочки поставок древесины в африканские страны, однако слабая развитость африканских рынков фанеры и необходимость перестройки схем поставки, привели к росту затрат на транспортировку, в том числе за счет незначительных объемов и поиска оптимальных средств и маршрутов доставки.

Анализ сложившейся ситуации определил причины закрытия завода:

- хроническая недозагрузка мощностей из-за замедления темпов развития строительной отрасли;
- падение спроса на фанерную продукцию на внутрисоссийском рынке;
- рост логистических издержек из-за смены покупателей продукции;
- рост стоимости сырья;
- укрепление национальной валюты, которое сделало экспорт фанеры менее выгодным.

Следует отметить срабатывание внутреннего фактора эскалации риска – компания «Свеза» за 2023-2024 годы вложила значительные средства на модернизацию системы вентиляции (82 млн.руб.) и закупила роботы – манипуляторы для решения проблемы нехватки рабочей силы (400 млн. руб.). Тактический промах в осуществлении стратегии развития предприятия в значительной степени способствовал снижению уровня финансовой устойчивости тюменского завода в период обвала экспорта в ЕС. [5].

Эксперты предполагают, что для поддержки фанерной отрасли в Тюмени могут быть предусмотрены транспортные субсидии, налоговые льготы или программы по расширению экспорта [6].

В целом стабилизация состояния фанерного производства в РФ требует поддержки отрасли на государственном уровне:

- введение повышенных пошлин на мебель из недружественных стран;
- заморозка цен на лесные ресурсы со стороны Рослесхоза;
- разработка целевых программ поддержки производителей фанеры;
- стимулирование внутреннего спроса через госзаказы в строительстве.

ЛИТЕРАТУРА

1. Как оценить профессиональные риски методом «галстук-бабочка» // «Деловой» : [Электронный ресурс] : 2025. 9 июня. URL: <https://partner-ot.ru/news/metod-galstuk-babochka-v-org/?ysclid=mklodkq4ld81768909> (дата обращения: 16.01.2026).

2. ГОСТ Р 58771-2019 Менеджмент риска. Технологии оценки риска. М., 2020.

3. Манаков Ю. Последствия закрытия фанерного завода в Тюмени // Экосевер : [Электронный ресурс]: 2025. URL: <https://www.ecosever.ru/news/54951.html> (дата обращения: 16.01.2026).

4. Кризис в фанерной отрасли: остановка комбината «Свеза» в Тюмени как симптом системных проблем ЛПК // Лесной Ресурс.рф: международный торговый портал. 2025. 9 ноября URL: <https://woodresource.ru/forum/topic/1701/?ysclid=mkh00mz92374454971> (дата обращения: 16.01.2026).

5. Закрытие производства: фанера не выдержала падения спроса // Монокль №39 (1404).деловой журнал. 2025. 22 сент. URL: <https://monocle.ru/monocle/2025/39/zakrytiye-proizvodstva-fanera-ne-vyderzhala-padeniya-sprosa/?ysclid=mh666om7fn547761401> (дата обращения: 15.01.2026).

6. Вернер А. Фанерная промышленность трещит по швам: что стоит за закрытием тюменского завода «Свеза» // «Nash Gorod».сетевое издание 2025. 4 сент. URL: <https://nashgorod.ru/news/2025-09-04/fanernaya-otrasl-treschit-po-shvam-cto-stoit-za-ostanovkoj-tyumenskogo-zavoda-sveza-5468627?ysclid=mhv0hzk4aw578353498> (дата обращения: 15.01.2026).

УДК 004.9:338.24

М. Х. Нурлыева
преп. кафедры информационных технологий
(Государственный энергетический институт Туркменистана,
г. Мары, Туркменистан)

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Современный этап развития мировой экономики характеризуется активным внедрением цифровых технологий во все сферы хозяйственной деятельности. Цифровизация становится важнейшим фактором повышения конкурентоспособности предприятий, отраслей и национальных экономик в целом. В этих условиях особую актуальность приобретает проблема совершенствования систем управления, адаптации их к новым цифровым реалиям.

Переход к цифровой экономике требует пересмотра традиционных подходов к управлению, внедрения новых инструментов анализа, планирования и контроля. Использование информационных систем управления, цифровых платформ и аналитических технологий позволяет значительно повысить обоснованность управленческих решений и оперативность реагирования на изменения внешней среды. Цифровая экономика представляет собой систему экономических, социальных и управленческих отношений, основанных на широком применении цифровых технологий, обработке больших объемов данных и ис-