

УДК 331.108

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-4-398-406>

Политика *DE&I* как инструмент честного найма: особенности внедрения и факторы влияния

Анна Александровна Курочкина^{1✉}, Ольга Владимировна Лукина²,
Анфиса Олеговна Шарапова³

^{1, 2, 3} Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия

¹ Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия

¹ kurochkinaanna@yandex.ru[✉], <https://orcid.org/0000-0002-7973-5987>

² yui500@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7656-0686>

³ sharapova.ao@edu.spbstu.ru

Аннотация

Цель. Определить совокупность факторов, которые влияют на качественный и эффективный переход к политике *Diversity, Equity & Inclusion (DE&I)*, то есть многообразия, равенства и инклюзивности.

Задачи. Проанализировать различные аспекты, влияющие на процесс внедрения идеологии многообразия, равенства и инклюзивности в современных условиях; выявить возможные причины разрыва между стратегией компании и частными кадровыми решениями, устранив которые, бизнес сможет шагнуть вперед к достижению целей, связанных с концепцией *DE&I*.

Методология. Авторами использованы такие методы, как логика, анализ, изучение литературы, документов и результатов исследований, посвященных данной теме, моделирование.

Результаты. Сегодня большое количество организаций стремится к модернизации многих бизнес-процессов, сталкиваясь с рядом трудностей социального характера. Фокус на многообразии, равенстве и инклюзивности в рабочем процессе является одной из таких проблем. В статье рассмотрен вопрос перехода компаний к политике *DE&I* (многообразия, равенства, инклюзивности). Проанализированы различные аспекты, влияющие на процесс внедрения данной идеологии в современных условиях. Раскрыты возможные причины разрыва между стратегией компании и частными кадровыми решениями, изучив которые, бизнес сможет реализовать задачи, связанные с концепцией *DE&I*.

Выводы. Разнообразие и вовлеченность способствуют созданию атмосферы, в которой персонал чувствует себя уверенно, делится своими идеями, уважая мнение каждого из коллектива, даже если оно отличается от иных точек зрения. Рабочая культура инклюзивности и многообразия формирует почву для повышения конкурентоспособности компании на рынке. В современных реалиях политика, основанная на многообразии, равенстве и инклюзивности, приобретает ценность, поскольку выступает важным фактором успеха организации и источником благополучия сотрудников. Поэтому каждый грамотный руководитель должен тщательно продумывать все этапы внедрения технологии *DE&I*.

Ключевые слова: многообразие, равенство, инклюзивность, культура *DE&I*, стратегия компании, частные кадровые решения, бизнес-процессы, кадровая политика, сотрудники

Для цитирования: Курочкина А. А., Лукина О. В., Шарапова А. О. Политика *DE&I* как инструмент честного найма: особенности внедрения и факторы влияния // *Экономика и управление*. 2023. Т. 29. № 4. С. 398–406. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-4-398-406>

© Курочкина А. А., Лукина О. В., Шарапова А. О., 2023

DE&I Policy as an honest hiring tool: Features of implementation and factors of influence

Anna A. Kurochkina¹, Olga V. Lukina², Anfisa O. Sharapova³

^{1, 2, 3} Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

¹ St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia

¹ kurochkinaanna@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7973-5987>

² yui500@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7656-0686>

³ sharapova.ao@edu.spbstu.ru

Abstract

Aim. The presented study aims to determine factors that influence the quality and efficiency of a transition to the policy of *Diversity, Equity & Inclusion (DE&I)*.

Tasks. The authors analyze various aspects affecting the process of introducing the ideology of diversity, equity, and inclusion under modern conditions; identify possible reasons for the gap between the company's strategy and individual HR decisions, by eliminating which the business will be able to make a step towards achieving the goals associated with the concept of *DE&I*.

Methods. This study uses the methods of logic, analysis, review of literature, documents, and research results on the topic, modeling.

Results. Today, a large number of organizations are striving to modernize many business processes as they face multiple social problems. The focus on diversity, equity, and inclusion at work is one such issue. The study examines the issue of companies' transition to the *DE&I* (diversity, equity, inclusion) policy. Various aspects affecting the implementation of this ideology under modern conditions are analyzed. Possible reasons for the discrepancy between corporate strategy and individual HR decisions are identified, which can help the business to implement tasks associate with the *DE&I* concept.

Conclusions. Diversity and inclusion contribute to creating an atmosphere where the employees feel confident sharing their ideas and respect the opinions of their co-workers even if they differ from other points of view. The working culture of inclusion and diversity serves as a basis for making the company more competitive in the market. In modern realities, a policy based on diversity, equity, and inclusion is valuable as an important factor in the organization's success and a source of employee well-being. Therefore, every competent manager should carefully consider every stage in the implementation of *DE&I* technology.

Keywords: *diversity, equity, inclusion, DE&I culture, company strategy, private HR decisions, business processes, HR policy, employees*

For citation: Kurochkina A.A., Lukina O.V., Sharapova A.O. *DE&I Policy as an honest hiring tool: Features of implementation and factors of influence. Ekonomika i upravlenie = Economics and Management. 2023;29(4): 398-406. (In Russ.).* <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-4-398-406>

Введение

В постиндустриальном обществе все сферы деятельности претерпевают значительные изменения, одни тенденции сменяются другими, более совершенными и эффективными. Это побуждает менеджмент к тому, чтобы искать, создавать, генерировать новые способы решения традиционных задач, в том числе и управленческих. В странах Европы и США корпоративная политика *DE&I*, основанная на многообразии, равенстве и инклюзивности, успела зарекомендовать себя как один из эффективных инструментов честного найма и карьерного

продвижения сотрудников. В России данный подход только начинает набирать популярность среди компаний, увеличивается его значимость в *HR*-сфере.

При переходе к рассматриваемой политике многие корпорации, как зарубежные, так и отечественные, сталкиваются с некоторыми трудностями. Во-первых, это — частичное несоответствие или полное противоречие частных кадровых решений общей стратегии организации. Нередко возникают случаи, в которых сторонники *DE&I*-идеологии, предполагающей создание более разнообразной рабочей среды, не следуют ей.

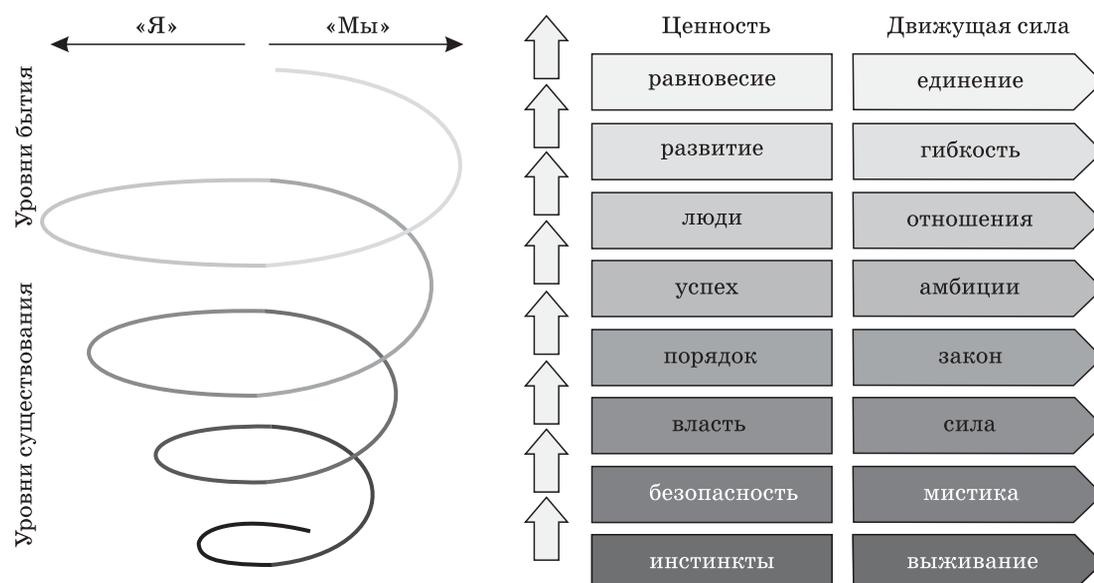


Рис. 1. Модель спиральной динамики развития организации К. Грейвза [2]

Fig. 1. Model of the spiral dynamics of organizational development by C. Graves [2]

Во-вторых, бизнесмены, управленцы и специалисты по управлению персоналом при внедрении политики не придают должного значения синергии составляющих ее компонентов. Лишь в совокупности многообразии, равенство и инклюзивность создают конкурентное преимущество компании на рынке.

В-третьих, культура разнообразия и инклюзивности требует поддержки и координации на всех стадиях реализации. Данный подход может быть успешным, если в него вовлечены все: сотрудники, топ-менеджеры, HR-департамент. Коллектив в целом играет значимую роль в расширении инициатив разнообразия. Культура общения, в которой сотрудники на каждом уровне и в любое время могут взаимодействовать по разному поводу, позволяет создать экологичную и здоровую корпоративную атмосферу.

В-четвертых, область распространения *DE&I* нужно расширять. Зачастую многие компании, особенно американские, прилагают усилия лишь для найма большего количества сотрудников женского пола и работников *VIPOC*, забывая о том, что истинный диапазон рассматриваемой политики выходит за эти рамки и включает в себя, например, такие показатели, как [1] тип личности (астеноневротический, неустойчивый, конформный, лабильный, сенситивный и др.), физические способности, этническую принадлежность и др.

Методы

При написании настоящей статьи использованы такие методы, как анализ литературы, документов и результатов исследований в контексте темы, моделирование.

Результаты

Инструменты *DE&I*, по нашему мнению, должны быть встроены в каждый аспект взаимодействия с персоналом. Руководителям, которые хотят собрать у себя разнообразный коллектив, придется приложить немало усилий, чтобы создать продуманную политику многообразия, равенства и инклюзивности. Даже если компания осознала необходимость перехода к данной идеологии, как понять, готов ли бизнес к грядущим преобразованиям? Ответ можно получить, ознакомившись с работой К. Грейвза, посвященной модели спиральной динамики развития организации, как видно на рисунке 1 [2].

С практической точки зрения через призму данной модели можно рассматривать любое развитие: например, развитие мира, эволюцию человека разумного (*homo sapiens*) или, как в рамках настоящей статьи, рост компании и формирование/изменение процессов внутри нее.

Корпорации, расположенные на нижних уровнях, в процессе функционирования сконцентрированы на бюрократизме и вы-

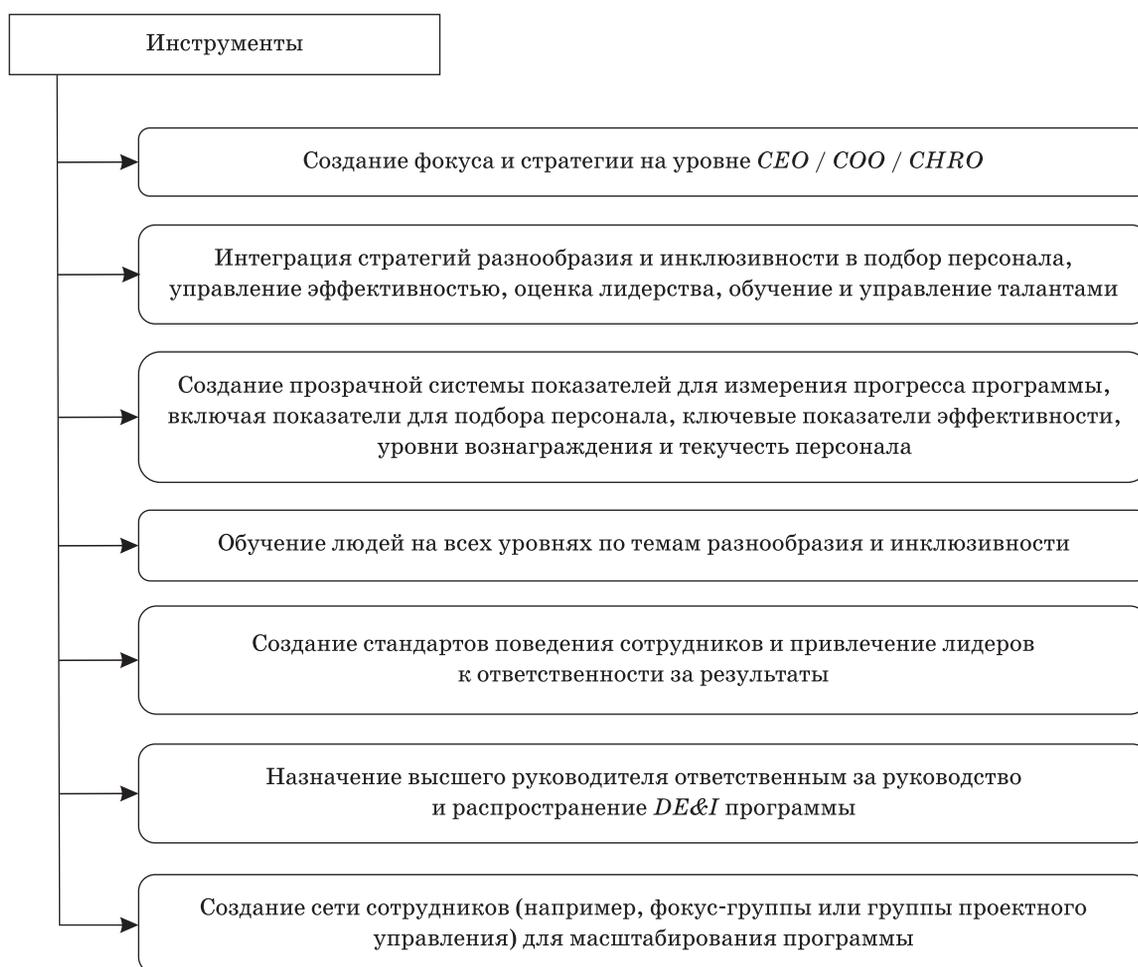


Рис. 2. Инструменты для эффективного внедрения *DE&I* по Дж. Берсину [3]

Fig. 2. Tools for effective implementation of *DE&I* according to J. Bersin [3]

живании. Как правило, такие компании не могут похвастаться гибкостью в бизнес-процессах и лояльностью руководства. Если говорить о процедуре принятия решений, то сотрудники не участвуют в обсуждении и не могут проявить свое «Я».

В организациях выше синего уровня руководство начинает понимать, что все люди разные. На этом этапе целесообразно внедрять практику *DE&I*. Однако возможность создания полноценной прогрессирующей культуры *DE&I* появляется только на зеленом уровне. Во главе угла стоят взаимная польза, взаимодействие и понимание, именно поэтому данный уровень еще называют уровнем взаимоотношений. С последующими уровнями корпорации все больше переносят фокус внимания с «Я» на «Мы», повышается доверие к каждому члену команды, сотрудники компании все больше видят ценность своего вклада в общее дело.

Таким образом, усилия по внедрению *DE&I* должны быть встроены в каждый

аспект взаимодействия с сотрудником. Компании, нацеленные нанимать разноплановых сотрудников, должны четко осознавать тот факт, что для создания продуманной культуры *DE&I* понадобятся не только материальные вложения, но и временные, физические и моральные. Для более плавного и результативного перехода к рассматриваемой политике Дж. Берсин [3] рекомендует ориентироваться на инструменты, представленные на рисунке 2.

Стоит отметить, что рекомендации, представленные выше, являются лишь руководством, но не правилом, и это можно объяснить следующим образом. Во-первых, далеко не каждой компании стоит гнаться за новым веянием, поскольку политика многообразия, равенства и инклюзивности, как и любое другое явление или процесс, помимо преимуществ имеет и недостатки. Так, например, сфокусировав внимание на возможных выгодах, компании нередко забывают об издержках, которые могут разру-



Рис. 3. Достоинства и недостатки внедрения *DE&I* согласно исследованию *Hays* [4]
 Fig. 3. Advantages and disadvantages of *DE&I* implementation according to *Hays* research [4]

Определить цель	Внедрить инклюзивное мышление	Не забывать основы	Ориентироваться на бизнес-стратегию
-----------------	-------------------------------	--------------------	-------------------------------------

Рис. 4. Принципы, находящиеся в основе мер по расширению *DE&I* политики в «Янссен Джапан» [5]
 Fig. 4. Underlying principles of measures to expand the *DE&I* policy at Janssen Japan [5]

шить их бизнес. Обратимся к исследованию 2020 г. *Hays (Hays Diversity & Inclusion Report, 2020)*, в котором представлены и достоинства, и недостатки внедрения *DE&I*, как показано на рисунке 3 [4].

По итогам анализа полученных результатов становится очевидным, что при внедрении *DE&I* у компании появляется такое конкурентное преимущество, как формирование рабочих групп с дифференцированными опытом, мышлением и взглядами. Кроме того, применение рассматриваемой политики оказывает положительное влияние на формирование открытой корпоративной культуры, повышает уровень использования инноваций и благоприятно воздействует на бренд работодателя. Относительно недостатков отметим, что наиболее «слабым местом» применения рассматриваемой политики является формальное внедрение, которое не только не принесет перечисленных преимуществ, но и усложнит подбор кандидатов и процесс найма.

Во-вторых, стоит помнить о культурных ценностях: у каждой страны и каждого народа они имеют свои особенности. Так, в Японии принципы инклюзивности и многообразия встроены в «абэномику», то есть государственную политику, поощряющую гибкость рынка труда и поддержку молодых семей, особенно женщин и работающих матерей. Ориентируясь на данный инструмент, корпорация «Янссен Джапан», например, приняла четыре принципа, которые лежат в основе мер по расширению многообразия, равенства и инклюзивности в компании, как видно на рисунке 4 [5].

Рассмотрим эти принципы более детально.

1. Определить цель. Как указано ранее, многообразие может охватывать целый ряд аспектов. Однако в каждой стране, компании и даже группе руководителей существуют свои представления о многообразии. «Янссен Джапан» уделила много времени тому, чтобы определить и сформу-

лизовать глобальное представление о многообразии персонала, учитывая местные экономические и культурные особенности. Разработанные программы ориентированы на гендерное равенство, в том числе на уровне руководства, баланс между старожилыми компании и молодыми сотрудниками.

2. Внедрить инклюзивное мышление. Определение целей — первый и важнейший шаг во внедрении культуры многообразия. Но именно инклюзивное мышление, особенно среди высшего руководства, приводит к настоящим переменам. Инклюзивное мышление в «Янссен Джапан» подразумевает, что все сотрудники знают о существующих возможностях и понимают, что могут и должны способствовать изменениям, а не ждать, когда новые методы работы будут навязаны им руководством.

3. Не забывать основы. Компания разработала корпоративную стратегию под названием «Хаябуса» (синоним скорости и маневренности), чтобы еще больше сплотить сотрудников и вовлечь их в глобальную бизнес-стратегию. Управляющий комитет регулярно встречается с работниками, чтобы быть в курсе их приоритетов и интересов. Результатом стало внедрение инструментов планирования карьеры, повышение культуры безопасности рабочих мест и четкое информирование обо всех внутренних вакансиях и переводах/повышениях сотрудников.

4. Ориентироваться на бизнес-стратегию. Компания, стремясь поддержать баланс между семьей и работой, разработала программу благополучия под названием *Switch* («Переключение»). Данный инструмент помогает обеспечить эффективность работы за счет выделения времени на отдых и здоровье. Для реализации программы проводятся различные инициативы, включая запрет на использование электронной почты после 22:00, поощрение ежегодного отпуска и отключение света в офисе в 20:00.

В-третьих, руководителям нужно отслеживать, каким образом разные интерпретации терминов «многообразие», «равенство» и «инклюзивность» воздействуют на стратегию и принятие решений. Организации, которые хотят качественно внедрить *DE&I*, должны понимать, какой смысл работники вкладывают в данные понятия и в какой момент могут возникнуть трудности, если мнения отличаются.

В рамках настоящего исследования с целью определения потенциальной причины противоречия девяти сотрудникам технологической сферы предлагалось решить кейс. Задача, по сути, сводилась к тому, что специалистам нужно было выбрать одного из двух работников для дальнейшего сотрудничества. Сравнив общую выбранную стратегию компании и отдельные решения, принятые при выборе определенного кандидата, при условии, что этот выбор привел бы практически к одинаковым последствиям, можно обнаружить возможную причину разрыва. В результате обнаружено три ключевых момента.

Во-первых, представлены веские аргументы, свидетельствующие о том, что решения по выбору общей политики могут отличаться от частных кадровых решений. Так, *HR*-специалисты будут придерживаться стратегии, согласно которой кандидаты с более низкой квалификацией, находящиеся в менее выгодном положении, получают больший приоритет, нежели более перспективные квалифицированные претенденты. Однако, выбирая между отдельными людьми, они, скорее всего, отдадут предпочтение кандидатам, обладающим более высокими профессиональными навыками.

Во-вторых, удалось выявить причину, ввиду которой существует противоречие между общей политикой отбора персонала и частными решениями. Если человек делает выбор, то полагается на критерий микросправедливости. Суть последней состоит в том, что предоставлять возможности нужно в индивидуальном порядке в соответствии с качествами человека: достижениями в профессиональной сфере или опытом, к примеру.

Однако, если обратить внимание на более абстрактные понятия политики, которой руководствуются при принятии решений, то становится очевидным, что люди берут за основу другой стандарт справедливости. В ходе исследования обнаружено следующее: если люди принимают стратегические решения, то влияние стандартов микросправедливости уменьшается. На первый план выходят нормы макросправедливости, суть которой заключается в справедливом распределении возможностей между всеми членами общества [6].

Именно из-за этих динамичных стандартов справедливости люди, принимающие

решения, могут отдавать предпочтение разным кандидатам при принятии различных типов решений. Итак, можно заключить, что если работодатели разрабатывают стратегию, то в большей степени попадают под влияние макросправедливых стандартов. Если люди принимают частные решения, то руководствуются критериями микросправедливости [7].

В-третьих, выявлена следующая тенденция: противоречие сводится к минимуму, если люди при принятии решений полагаются на один и тот же стандарт справедливости. Проследить данную динамику удалось, смоделировав ситуацию: этим же девяти сотрудникам рассказали о том, как микро- и макросправедливость могут влиять на решения, попросили их расставить приоритеты на основе критериев макросправедливости. После этого зафиксировано, что большая часть людей при принятии решений руководствуется политикой, согласно которой их выбор падает на менее квалифицированных кандидатов, находящихся в менее выигрышном положении [8]. Это, в свою очередь, позволяет преодолеть противоречие между общей стратегией и частными решениями.

Выводы

Подводя итог, дополним, что каждая компания уникальна, но это не отменяет убеждения в том, что все люди равны. Главная задача руководства — создать среду для самовыражения каждого из сотрудников, в которой каждый сможет проявлять ин-

дивидуальность. Разнообразие и вовлеченность способствуют созданию атмосферы, в которой персонал чувствует себя уверенно, делится своими идеями, уважая мнение каждого из членов коллектива, даже если оно отличается от иных точек зрения; также рабочая культура инклюзивности и многообразия формирует почву для повышения конкурентоспособности компании на рынке.

Теоретическая значимость полученных результатов состоит в том, что детально рассмотрены факторы, влияющие на качественное и эффективное внедрение политики *DE&I* и в отечественных, и зарубежных корпорациях. В исследовании указаны возможные причины возникновения разрыва между стратегией компании и частными кадровыми решениями сотрудников организации. Проработав или устранив данные трудности, бизнес сможет стать более гибким и лояльным, а также быстрее и результативнее достигать целей, связанных с концепцией *DE&I*.

Практическая значимость заключается в следующем: в современных условиях политика, основанная на многообразии, равенстве и инклюзивности, выступает значимым фактором успеха организации и источником благополучия сотрудников. Поэтому каждый грамотный руководитель должен тщательно продумывать все этапы внедрения технологии *DE&I*. Результаты исследования могут быть применены высшим руководством и специалистами *HR*-служб организаций с целью совершенствования одного из процессов управления персоналом — найма.

Список источников

1. Разнообразие и инклюзивность: приоритет DEI в 2021 году // HURMA. 2021. 5 мая. URL: <https://hurma.work/ru/blog/05-2021-raznoobrazie-i-inklyuzivnost-prioritet-dei-v-2021-godu-2/> (дата обращения: 04.03.2023).
2. Красный, синий, а, может быть, зеленый? На каком уровне находится ваша компания по Грейвзу? // Kickidler. 2020. 5 февраля. URL: <https://www.kickidler.com/ru/info/krasnyj-sinij-a-mozhet-byit-zelenyj-na-kakom-urovne-naxoditsya-vasha-kompaniya-po-grejvzu.html> (дата обращения: 05.03.2023.).
3. Шагуева Г. HRD. Разнообразие и инклюзивность: актуальные тренды в HR // TheHRD.ru. 2019. 17 ноября. URL: <https://thehrd.ru/articles/raznoobrazie-i-inkluzivnost-aktualnye-trendy-v-hr/> (дата обращения: 05.03.2023).
4. Что такое инклюзивность в HR и как к ней прийти? // Topcareer Journal. URL: <https://top-career.ru/blog/dei-culture> (дата обращения: 06.03.2023).
5. Хуриган К. Четыре принципа развития многообразия и инклюзивности // Janssen. 2017. 14 августа. URL: <https://www.janssen.com/ru/blogs/four-principles-to-cultivate-diversity-and-inclusion-chris-hourigan> (дата обращения: 06.03.2023).
6. Brickman P., Folger R., Goode E., Schul Y. Microjustice and macrojustice // The justice motive in social behavior: Adapting to times of scarcity and change / eds. M. J. Lerner, S. C. Lerner. Boston, MA: Springer-Verlag, 1981. P. 173–202. (Critical Issues in Social Justice). DOI: 10.1007/978-1-4899-0429-4_9

7. Курочкина А. А., Лукина О. В., Тестоедова Н. К. Совершенствование стратегии управления персоналом в индустрии гостеприимства: вызовы и тренды // Наука и бизнес: пути развития. 2022. № 3 (129). С. 161–164.
8. Лукина О. В., Курочкина А. А., Рыжкова А. А. Инструментарий перевода сотрудников предприятия на удаленную работу в контексте повышения эффективности использования человеческих ресурсов // Глобальный научный потенциал. 2021. № 12 (129). С. 328–333.

References

1. Diversity and inclusion: A DEI priority in 2021. HURMA. May 05, 2021. URL: <https://hurma.work/rf/blog/05-2021-raznoobrazie-i-inklyuzivnost-prioritet-dei-v-2021-godu-2/> (accessed on 04.03.2023). (In Russ.).
2. Red, blue, or maybe green? What level is your company in Graves? Kickidler. Feb. 05, 2020. URL: <https://www.kickidler.com/ru/info/krasnyij-sinij-a-mozhet-byit-zelenyj-na-kakom-urovne-naxoditsya-vasha-kompaniya-po-greivzu.html> (accessed on 05.03.2023). (In Russ.).
3. Shagieva G. Diversity and inclusion: Current trends in HR. TheHRD.ru. Nov. 17, 2019. URL: <https://thehrd.ru/articles/raznoobrazie-i-inkluzivnost-aktualnye-trendy-v-hr/> (accessed on 05.03.2023). (In Russ.).
4. What is inclusiveness in HR and how to achieve it? Topcareer Journal. URL: <https://topcareer.ru/blog/dei-culture> (accessed on 06.03.2023). (In Russ.).
5. Hourigan C. Four principles to cultivate diversity and inclusion. Janssen. Aug. 14, 2017. URL: <https://www.janssen.com/blogs/four-principles-to-cultivate-diversity-and-inclusion-chris-hourigan> (accessed on 06.03.2023).
6. Brickman P., Folger R., Goode E., Schul Y. Microjustice and macrojustice. In: Lerner M.J., Lerner S.C., eds. The justice motive in social behavior: Adapting to times of scarcity and change. Boston, MA: Springer-Verlag; 1981:173-202. (Critical Issues in Social Justice). DOI: 10.1007/978-1-4899-0429-4_9
7. Kurochkina A.A., Lukina O.V., Testoedova N.K. Improving the strategy of personnel management in the hospitality industry: Challenges and trends. *Nauka i biznes: puti razvitiya = Science and Business: Ways of Development*. 2022;(3):161-165. (In Russ.).
8. Kurochkina A.A., Lukina O.V., Ryzhkova A.A. Tools for transferring company employees to remote work in the context of improving the efficiency of using human resources. *Global'nyi nauchnyi potentsial = Global Scientific Potential*. 2021;(12):328-333. (In Russ.).

Сведения об авторах

Анна Александровна Курочкина

доктор экономических наук, профессор, профессор Высшей школы сервиса и торговли Института промышленного менеджмента, экономики и торговли¹, профессор кафедры экономики и управления социально-экономическими системами²

¹ Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

194021, Санкт-Петербург, Новороссийская ул., д. 50

² Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики

190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а

SPIN-код 7634-9842

Ольга Владимировна Лукина

кандидат экономических наук, доцент Высшей школы административного управления Института промышленного менеджмента, экономики и торговли

Information about Authors

Anna A. Kurochkina

D.Sc. in Economics, Professor, Professor at the Graduate School of Service and Trade, Institute of Industrial Management, Economics and Trade¹, Professor at the Department of Economics and Management of Social and Economic Sciences²

¹ Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

50 Novorossiyskaya St., St. Petersburg 194021, Russia

² St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190103, Russia

SPIN-code 7634-9842

Olga V. Lukina

PhD in Economics, Associate Professor at the Higher School of Administrative Management of the Institute of Industrial Management, Economics and Trade

Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого
194021, Санкт-Петербург, Новороссийская ул.,
д. 50

Анфиса Олеговна Шарапова

студент бакалавриата Высшей школы
административного управления Института
промышленного менеджмента, экономики
и торговли

Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого
194021, Санкт-Петербург, Новороссийская ул.,
д. 50

Поступила в редакцию 16.03.2023
Прошла рецензирование 06.04.2023
Подписана в печать 26.04.2023

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic
University
50 Novorossiyskaya St., St. Petersburg 194021,
Russia

Anfisa O. Sharapova

bachelor student at the Higher School
of Administrative Management, Institute
of Industrial Management, Economics
and Trade

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic
University
50 Novorossiyskaya St., St. Petersburg 194021,
Russia

Received 16.03.2023
Revised 06.04.2023
Accepted 26.04.2023

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest
related to the publication of this article.